

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
THIAGO HENRIQUE DE SOUZA BRANCO

PROFISSIONAIS LGBTQIAP+ E A DIVERSIDADE PARA INCLUSÃO NO
AMBIENTE DE TRABALHO

São Carlos

2026

THIAGO HENRIQUE DE SOUZA BRANCO

**PROFISSIONAIS LGBTQIAP+ E A DIVERSIDADE PARA INCLUSÃO NO
AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Esp. Lígia Lopes de Souza Barbosa

São Carlos

2026

PROFISSIONAIS LGBTQIAP+ E A DIVERSIDADE PARA INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO¹

Thiago Henrique de Souza Branco²

Lígia Lopes de Souza Barbosa³

Resumo: A diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho são complexas e tornam-se ainda mais problemáticas quando se analisa o público LGBTQIAP+, pois muitas vezes o preconceito é exacerbado, colocando essas pessoas em situações discriminatórias. Dessa maneira, o objetivo desta pesquisa foi investigar como a diversidade LGBTQIAP+ é tratada, compreendida e vivenciada no mercado de trabalho contemporâneo, analisando os desafios enfrentados por essa população. Para isso, foi realizada uma análise crítica de artigos científicos nacionais e internacionais, por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva, possibilitando que uma revisão bibliográfica fosse realizada por intermédio de uma análise de conteúdo. Os achados destacaram que o ambiente de trabalho possui um discurso institucional que acaba não sendo contemplado na prática, logo a comunidade LGBTQIAP+ possui menos oportunidades de crescimento dentro das empresas, com situações discriminatórias sendo visualizadas diariamente. Consequentemente, é necessário que o tema seja mais discutido, permitindo que as organizações ofereçam treinamentos, palestras e oportunidades igualitárias para essas pessoas, possibilitando uma inclusão verídica e eficiente para todos.

Palavras-chave: Diversidade; Empresas; LGBT.

Abstract: Diversity and inclusion in the workplace are complex and become even more problematic when considering the LGBTQIAP+ community, as prejudice is often exacerbated, placing these individuals in discriminatory situations. Therefore, the objective of this research was to investigate how LGBTQIAP+ diversity is treated, understood, and experienced in the contemporary job market, analyzing the challenges faced by this population. To this end, a critical analysis of national and international scientific articles was conducted through applied research with an exploratory and descriptive approach, allowing for a literature review through content analysis. The findings highlighted that the workplace has an institutional discourse that is not reflected in practice; consequently, the LGBTQIAP+ community has fewer opportunities for growth within companies, with discriminatory situations being observed daily. Therefore, it is necessary for the topic to be discussed more, allowing organizations to offer training, lectures, and equal opportunities for these individuals, enabling genuine and effective inclusion for all.

Keywords: Diversity. Companies. LGBT.

¹ Trabalho de Graduação como requisito para a conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC.

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: thiagohenriquebranco@gmail.com

³ Professora Orientadora. E-mail: ligia.barbosa@cps.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a diversidade tem se consolidado como um dos eixos centrais das discussões contemporâneas sobre gestão, responsabilidade social e inovação. Em um mundo marcado por rápidas transformações tecnológicas e novas formas de organização do trabalho, cresce a compreensão de que pessoas, em todas as suas singularidades, são o principal recurso estratégico das organizações. Entretanto, apesar de avanços discursivos e da presença crescente de políticas institucionais de inclusão, a realidade enfrentada pela população LGBTQIAP+ no mercado de trabalho brasileiro revela um cenário que ainda é profundamente desigual. O país, reconhecido internacionalmente por sua riqueza cultural e pluralidade social, também ocupa posições alarmantes em índices de violência e discriminação contra essa comunidade. Essa contradição se reflete diretamente no mundo corporativo, onde práticas heteronormativas e cisnormativas seguem condicionando oportunidades, trajetórias e, sobretudo, vidas.

Embora o discurso empresarial frequentemente evoque inclusão, respeito e pluralidade, a produção científica como evidenciam autores como Paniza e Moresco (2022), entre outros, mostra que determinados grupos dentro da sigla LGBTQIAP+ permanecem praticamente invisibilizados, tanto na literatura quanto na prática profissional. Travestis e pessoas transexuais, por exemplo, enfrentam a forma mais extrema de exclusão, marcada por violências explícitas e índices altíssimos de desemprego. Já lésbicas ainda vivenciam processos de silenciamento e discriminação simbólica, muitas vezes mascarados por expectativas normativas sobre feminilidade. A própria gestão da diversidade, em várias organizações, limita-se a ações superficiais ou de caráter mercadológico, sem enfrentar os mecanismos estruturais que perpetuam desigualdades e violências no cotidiano laboral. Diante desse cenário, torna-se evidente que o modelo atual de inclusão é insuficiente; ele acolhe parcialmente, seleciona quem pode ser visto e, sobretudo, quem pode ser ouvido.

A motivação para a realização deste trabalho nasce justamente dessa contradição. Como integrante da comunidade LGBTQIAP+, viver e transitar em espaços sociais e profissionais é, muitas vezes, enfrentar olhares enviesados, expectativas normativas e barreiras silenciosas que tentam limitar a existência. Assim, este Trabalho de Conclusão de Curso não é apenas uma exigência curricular, é também uma forma de posicionamento acadêmico e social diante das desigualdades que ainda marcam a realidade de muitas pessoas. Trata-se de uma iniciativa para transformar o espaço acadêmico em um lugar de voz e visibilidade para indivíduos que, ao longo da história, foram frequentemente empurrados para a margem. O compromisso desta pesquisa é conectar técnica e sensibilidade, teoria e experiência, gestão e realidade social,

reconhecendo que discutir diversidade não significa tratar apenas de categorias abstratas, mas de pessoas, trajetórias e identidades.

Além disso, este estudo se justifica socialmente por permitir um aprofundamento sobre a temática, onde a inclusão da população LGBTQIAP+ no mercado de trabalho mostra-se associada à promoção dos direitos humanos e da igualdade. Dessa maneira, o ambiente organizacional demonstra ser um espaço relevante ligado à convivência social e à construção de identidade de cada ser, quesitos estes fundamentais para a compreensão dos processos de exclusão que tendem a afetar a trajetória profissional desses indivíduos. Consequentemente, ampliar esse debate possibilita uma contribuição para a conscientização social, como é destacado por Shore *et al.* (2011) que discorrem sobre como ambientes inclusivos favorecem o sentimento de pertencimento e reduzem as barreiras sociais das relações dentro das empresas.

Outrossim, a contribuição desse estudo tende a aprofundar as discussões sobre a diversidade do público LGBTQIAP+ nas instituições, sendo visível o aumento do debate sobre essa perspectiva nos últimos anos embora ainda sejam notadas lacunas na literatura científica, principalmente quando se analisa o fator pertencimento e as oportunidades de trabalho que as políticas de inclusão oferecem. A pesquisa de Paniza e Moresco (2022) corrobora com esse aspecto ao elencar que determinados grupos sociais são invisibilizados pela sociedade e pelas práticas organizacionais, o que reforça a necessidade de novas investigações sobre o tema.

Diante disso, o cenário empresarial também justifica o presente estudo, devido a possibilidade de discussão dos impactos da diversidade e da inclusão nas empresas. Rothman e Cooper (2017) ressaltam que ambientes diversos favorecem a inovação por meio da maximização do potencial de contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos corporativos, logo o clima organizacional é fortalecido. Autores como Cox e Blake (1991) e Nishii (2013) elencam que a presença de ambientes inclusivos fortalece a capacidade das instituições em lidar com as perspectivas da inclusão, assim a diversidade deixa de ser apenas uma “obrigação ética” e passa a ser parte da construção de ambientes inovadores.

A partir dessa perspectiva, este estudo tem como propósito investigar como a diversidade LGBTQIAP+ é tratada, compreendida e vivenciada no mercado de trabalho contemporâneo. Busca-se analisar os principais desafios enfrentados por essa população, compreender como as diferentes identidades são representadas nas organizações, avaliando de que maneira políticas organizacionais podem contribuir para a construção de ambientes genuinamente inclusivos. Para isso, foi realizada uma análise crítica de artigos científicos nacionais e internacionais, contemplando tanto estudos teóricos quanto pesquisas empíricas de abordagem qualitativa e quantitativa.

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em quatro seções principais. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico que discute diversidade, identidade e gestão da diversidade no contexto organizacional, com ênfase na população LGBTQIAP+. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise da literatura científica selecionada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais se destacam os principais achados do estudo, suas contribuições para o campo da gestão e possíveis caminhos para pesquisas futuras.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Diversidade nas organizações

O avanço da globalização e dos novos modelos de gestão das organizações tem sido ampliados pela tecnologia nos últimos anos, evidenciando a necessidade das empresas se adequarem às novas demandas e ao respeito à interculturalidade associada a este contexto, justificando que medidas ao combate a discriminação sejam implementadas (Bezerra *et al.*, 2022).

Bezerra *et al.* (2022, p.2) dissertam que o cenário organizacional deve atentar-se às exigências do mercado, permitindo que as equipes contratadas tenham em seu quadro de funcionários uma heterogeneidade de raças, gêneros, etnias e outros grupos culturais, assim: “gerir a diversidade cultural significa apresentar uma visão holística para alcançar um contexto organizacional apto a desenvolver o alcance de objetivos”.

Cabe mencionar que o termo diversidade vem sendo descrito como um misto de identidades em diferentes grupos sociais. Por conseguinte, as empresas, que também fazem parte da sociedade, estão incluídas na ótica descrita, possibilitando um ambiente mais heterogêneo (Renner; Gomes, 2020). Desta maneira, incluir grupos minoritários no quadro de funcionários das organizações engloba a implementação de práticas que geram valor para os indivíduos e para o próprio negócio, atendendo também demandas sustentáveis e de responsabilidade social.

Segundo Renner e Gomes (2020), a diversidade surge no mundo corporativo na década de 1990, no momento em que as empresas notam a necessidade de se ter e estimular uma diversificação de pessoas em seus negócios para poderem acompanhar as transformações sociais. Esse movimento tem origem principalmente por meio de ações afirmativas, que

evidenciam um conjunto de premissas, associadas às políticas públicas, destinadas a indivíduos excluídos pela sociedade.

Além disso, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas se liga à diversidade e ao modo que ela é visualizada nas instituições, afinal não é possível desvincular a existência do indivíduo do exercício de seu trabalho, elencando, portanto, uma relação de interdependência destes contextos.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 também auxilia na gestão da diversidade, dissertando acerca do compromisso das organizações na redução da exclusão social, descrevendo a relevância de se ter condições igualitárias de trabalho e salários para qualquer indivíduo, ressaltando a mitigação da discriminação no ambiente trabalhista (Camilo; Fortim; Aguerre, 2020).

No Brasil, a diversidade e sua gestão são provenientes, também, das reivindicações sociais e das políticas públicas de igualdade. Assim, desde a homologação da Constituição Federal de 1988 é perceptível esta temática, mais especificamente no art. 3, onde a redução de desigualdades sociais e regionais é mencionada.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988).

Em vista disso, outras legislações podem ser citadas, como a Lei nº 8.213 de 1991, implementando a obrigatoriedade da reserva de vagas para pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho e o Decreto nº 4.228 de 2002, destinado à instauração do Programa Nacional de Ações Afirmativas, buscando reduzir as desigualdades na sociedade de forma geral (Camilo; Fortim; Aguerre, 2020).

Gaspari (2016) demonstra que mesmo com a implementação de legislações, muitas empresas ainda não possuem um patamar relevante de diversidade: de 500 empresas brasileiras apenas 13,6% apresentavam cargos ocupados por mulheres, além de apenas 43% alegarem ter políticas de inclusão de minorias sociais, demonstrando que a teoria muitas vezes fica distante da prática. Ainda, dados Fórum LGBTI+ (2025) evidenciam que, em 2025, apenas 16% das lideranças de companhias possuíam pessoas do público LGBTQIAP+ e 1% de pessoas trans em seu comando, elencando que a diversidade ainda não está consolidada no mundo corporativo.

Isto posto, o movimento LGBTQIAP+ passa a ter maior atuação neste cenário a partir

dos anos 2000, enfatizando o início da luta para que os direitos da sociedade alcançassem esses indivíduos, sendo a implementação do Primeiro Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de LGBT e Transsexuais uma iniciativa relevante para essas pessoas, reforçando a não discriminação dessas minorias no ambiente trabalhista. Contudo, foi apenas em 2015 que as instituições passaram de fato a incluir, de forma expansiva, a diversidade em seus processos seletivos e publicidades, demonstrando a negligência vivida por essas pessoas. Na atualidade, empresas como a Bayer, Coca-Cola, Lojas Renner e Avon são exemplos a serem seguidos no quesito diversidade, contando com quadros de funcionários diversos, além de possuírem processos seletivos voltados a essas minorias (Oliveira, 2021).

2.2 Gestão da diversidade e inclusão no ambiente corporativo

A gestão da diversidade passa por contextos como redução de custos, mitigação da rotatividade de colaboradores, elevação do sucesso nos processos seletivos e estímulo da criatividade desses indivíduos (Reginaldo; Maciel, 2023). Ademais, ela é considerada como um conjunto de políticas, práticas e estratégias de equidade, ou seja, engloba também a integração das políticas organizacionais que vão desde o recrutamento até a governança corporativa (Ferreira; Ferreira, 2026).

A pesquisa de Oliveira (2021) elenca ainda que implementar a gestão de diversidade busca efetivar a promoção social responsável, a partir das etapas de definição de estratégias, criação de comissões específicas e do senso de diversidade, além da aplicação de um plano de ação para que treinamentos e palestras acerca da temática sejam realizadas.

Oliveira (2021) disserta que essa gestão elenca o modo de transformar o conflito existente entre as minorias quando se trata de controle e funcionamento das organizações, assim a diversidade pode ser dividida em dois patamares: os atributos visíveis, onde são visualizados os fatores associados a raça, gênero, etnia e idade, e os invisíveis como educação, condições socioeconômicas, valores e personalidade. Nota-se que os atributos visíveis são os mais passíveis de evocar preconceitos e estereótipos, enquanto os invisíveis tendem a interferir nas interações entre os colaboradores.

Observa-se que muitas organizações acabam por adotar equipes heterogêneas com consequências a curto e longo prazo, sendo as primeiras divididas em afetivas, cognitivas, comunicativas e simbólicas, enquanto que para prazos longos a organização como um todo tende a ser afetada. Todavia é visível que a diversidade é benéfica para ambos os lados, reduzindo a discriminação, porém muitas vezes questões relacionadas a promoções, por exemplo, tornam-se reduzidas para essas minorias (Milliken; Martins, 1996; Oliveira, 2021).

Ferreira e Ferreira (2026) dissertam que empresas com maior diversidade apresentam melhor desempenho nos setores financeiro e lucrativo do negócio, reforçando a prerrogativa que um ambiente diverso auxilia na tomada de decisão e na qualificação do ambiente trabalhista.

Destaca-se que as pessoas LGBTQIAP+ trazem consigo dimensões associadas a orientação sexual e a expressão de gênero, contextos estes individuais. Porém, no ambiente corporativo, é notável a discriminação dessa diversidade, como elencam dados de Tokarnia (2022), publicados no portal Agência Brasil, ressaltando que 4 em cada 10 pessoas LGBTQIAP+ já sofreram algum tipo de discriminação em seus empregos. Por conseguinte, a mesma pesquisa destaca que 53% do público heterossexual alega já ter presenciado situações discriminatórias no ambiente trabalhista contra o público LGBTQIAP+, assim é perceptível que esses indivíduos passam por situações de discriminação de forma explícita ou silenciosa, tornando o contexto complexo e com inúmeros obstáculos para os envolvidos.

2.3 População LGBTQIAP+ no mercado de trabalho

A visibilidade da comunidade LGBTQIAP+ tem crescido nas últimas décadas, entretanto a entrada dessas pessoas no mercado de trabalho ainda é um desafio enfatizado pela falta de oportunidades, estrutura das empresas e discriminação de forma geral. Deloitte (2023) enfatiza que muitas pessoas da comunidade tendem a não revelar tal fato em suas entrevistas de emprego, nem mesmo após a admissão devido ao receio do preconceito ou retaliações.

O engajamento dessas pessoas, em seus empregos, depende essencialmente da segurança organizacional e do apoio psicológico oferecido para que os colaboradores sejam capazes de se expressar no dia a dia, afinal a discriminação afeta o desempenho e a motivação de maneira persistente, implicando também no posicionamento institucional (Ferreira; Ferreira, 2026).

Uma pesquisa disponibilizada pelo portal de notícias G1 (2024) descreve que no Brasil cerca de 15,5 milhões de brasileiros fazem parte da comunidade LGBTQIAP+, ou seja, 7% da população do país, porém quando se analisa a questão empregatícia, em um aglomerado de 300 empresas, apenas 4,5% dos colaboradores pertencem a minorias, sendo as pessoas trans incluídas em apenas 0,38% dos cargos.

Algumas ações para melhoria deste contexto almejam que pessoas da comunidade LGBTQIAP+ tenham acesso facilitado ao mercado de trabalho de forma eficiente, sendo elas:

políticas formais que mitiguem o preconceito; canais para denúncias anônimas; treinamentos obrigatórios que tragam a diversidade como tema principal; grupos de afinidade; benefícios que englobem as diferentes constituições familiares; e inclusão da discussão acerca dos LGBTQIAP+ em metas de liderança (Deloitte, 2023; Ferreira; Ferreira, 2026).

Isto posto, na atualidade, é visível que grande parte dos consumidores valoriza empresas que tenham um quadro de funcionários diverso, destacando a responsabilidade social que o setor empresarial apresenta (Ferreira; Ferreira, 2026).

Uma das atitudes consideradas relevantes para todo este contexto é a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, apresentando políticas de desenvolvimento mundial que buscam promover a inclusão social, a proteção ambiental e a igualdade de oportunidades (Costa *et al.*, 2025).

Vale mencionar que a inclusão deste público no mundo corporativo passa pelo cumprimento de leis, entretanto trata-se também de um compromisso humano e ético, buscando o cumprimento da justiça social, permitindo que o desempenho organizacional se concretize, fortalecendo a imagem da empresa para a sociedade (Santos *et al.*, 2025).

2.4 Desafios e invisibilizações nas organizações

A inclusão e a diversidade representam um desafio enfrentado pelas minorias, justificando que na atualidade políticas públicas sejam implementadas para que a representatividade dessas classes seja de fato efetivada. Por outro lado, as mudanças visualizadas são provenientes da luta social e da articulação dessas pessoas nos espaços sociais. Entretanto é relevante lembrar que, até o momento, o Brasil não apresenta nenhuma lei que puna, de fato, o crime de homofobia (Gois *et al.*, 2021).

Destarte, as pessoas pertencentes às minorias muitas vezes fazem parte de outros contextos sociais, dentre eles: vulnerabilidade, onde esses indivíduos acabam por não ter respaldo nas legislações; identidade em formação, associada ao recomeço da identidade social, fazendo com que seja necessário se reafirmar diariamente na sociedade; luta contra povos dominantes para que situações discriminatórias sejam mitigadas; e estratégias discursivas através da realização de ações públicas para elevação da consciência coletiva (Gois *et al.*, 2021).

Segundo Biacchi e Costa (2023) além da dificuldade de inserção no mercado de trabalho, as pessoas da comunidade LGBTQIAP+ passam constantemente por preconceitos, derivados de vivências negativas, fato este afirmado pela pesquisa dos autores, informando que

43% das minorias afirmam já terem passado por algum tipo de discriminação no contexto trabalhista. Por conseguinte, cerca de 38 % das empresas destacam que não contratariam pessoas que se encaixem nessas parcelas da sociedade, destacando um cenário complexo e discriminatório.

Enfatiza-se também a inclusão das pessoas LGBTQIAP+ em organizações relacionado ao contexto de marginalização desses indivíduos, seja pelo pouco debate da temática, seja pelo preconceito enraizado na sociedade, justificando a necessidade de se ter legislações e políticas públicas que mitiguem estas situações (Biacchi; Costa, 2023).

Essa marginalização é descrita também por Siqueira (2024), sendo visualizada na disseminação da prática *gaslighting*, considerada uma manipulação psicológica, notada de forma consistente em inúmeras empresas. Assim, as vítimas são desestabilizadas, reforçando as relações de dominação de poder que o âmbito organizacional pode ter no dia a dia.

Por conseguinte, situações de assédio moral e verbal, e desligamentos sem justificativas são visualizados constantemente nas organizações, gerando espaços hostis e desiguais. Logo, a marginalização mostra-se enraizada, fazendo com que essas pessoas se sintam cada vez mais vulneráveis e afastadas dos padrões que a sociedade impõe (Santos *et al.*, 2025).

Cabe destacar que em 2017, a Lei nº 13.467 foi homologada, permitindo que a Reforma Trabalhista ocorresse, alterando a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), onde ficou permitida a flexibilização dos direitos trabalhistas, assim como a permissão de atividades informais, sem vínculo empregatício, fatos estes que contribuem para que a comunidade LGBTQIAP+ seja excluída cada vez mais do mundo corporativo (Costa *et al.*, 2025).

Diante do exposto, nota-se que há uma redução significativa de oportunidades para as minorias, principalmente por conta da orientação sexual dessas pessoas. Todavia muitas destas são perfeitamente qualificadas para os cargos a que se candidatam, demonstrando prejuízos para os mesmos e para as empresas, que perdem por não ter colaboradores qualificados para execução das atividades (Siqueira, 2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva, cujo objetivo é compreender como a diversidade LGBTQIAP+ é tratada e vivenciada no mercado de trabalho contemporâneo. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de analisar fenômenos sociais complexos, marcados por dimensões simbólicas, culturais e subjetivas, que não podem ser plenamente compreendidos

apenas por dados numéricos.

De acordo com Casarin e Casarin (2012) a pesquisa exploratória possibilita que o investigador compreenda um determinado tema, a partir de um fenômeno ou problemática, assim, sua união com a abordagem descritiva é essencial, afinal este contexto pode ser caracterizado e identificado através da contribuição teórica de outros autores, com textos já publicados.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise crítica de artigos científicos, livros, dissertações e teses que abordam temas como diversidade organizacional, gestão da diversidade, mercado de trabalho e população LGBTQIAP+. Gil (2008) destaca que essa metodologia é crucial para que o pesquisador seja capaz de analisar trabalhos publicados sobre a temática, reunindo premissas de diversos autores, possibilitando a compreensão do tema analisado.

Sendo assim, para que essa metodologia fosse contemplada, foram priorizadas produções nacionais e internacionais relevantes, disponíveis em bases de dados acadêmicas como Scielo, Google Acadêmico e periódicos científicos da área de Administração, Negócios e Gestão de Pessoas. Além disso, foram utilizados como termos de busca, tanto em Inglês quanto em Português, os seguintes descritores: diversidade; LGBTQIAP+; inclusão nas organizações; sexualidade nas empresas; juntamente com o operador booleano *AND* para junção dos termos, buscando resultados que demonstrassem casos de aplicação de políticas de diversidade nas empresas, podendo estes serem ou não de sucesso.

A seleção do material seguiu critérios de relevância temática, atualidade e contribuição teórica para o campo de estudo, contemplando tanto pesquisas teóricas quanto estudos empíricos de natureza qualitativa e quantitativa. Para tanto, foram selecionados estudos publicados nos últimos 10 anos (2016-2025), nos idiomas Português e Inglês.

Por conseguinte, a análise dos dados bibliográficos contemplou a análise de conteúdo, assim como descreve Minayo (2001), dividindo-se em três etapas principais: pré-análise, permitindo a organização do material selecionado a partir da leitura dos achados; exploração do material e tratamento dos dados onde devem ser registradas as impressões notadas nos textos, bem como quaisquer descobertas que sejam relevantes para a pesquisa, visando um tratamento qualitativo; e interpretação, fase em que os achados devem ser analisados.

Perante essa prerrogativa, a condução dessas análises foi realizada de forma crítica e interpretativa, buscando identificar convergências, divergências, lacunas e invisibilizações presentes na literatura, especialmente no que se refere às diferentes identidades que compõem a sigla LGBTQIAP+.

Além disso, o estudo adota uma perspectiva interseccional, reconhecendo que as experiências no mercado de trabalho são atravessadas por múltiplos marcadores sociais, como gênero, sexualidade, classe social e identidade de gênero. Essa abordagem permite compreender as desigualdades internas à própria comunidade LGBTQIAP+ e evidenciar como determinados grupos enfrentam formas mais intensas de exclusão e discriminação.

Por fim, a metodologia adotada possibilita a construção de um panorama amplo sobre o tema, contribuindo para a reflexão crítica acerca das práticas organizacionais e das políticas de inclusão, bem como para a proposição de caminhos que promovam ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos e socialmente responsáveis.

4 RESULTADOS

A partir da busca dos trabalhos nas plataformas mencionadas, selecionou-se 4 estudos, visando a consecução dos objetivos propostos e a análise de casos de sucesso e insucesso das práticas de diversidade no mundo empresarial. Os achados estão compilados no quadro 1, para melhor visualização.

Quadro 1 - Resultados condizentes com a pesquisa

Autor / Ano	Título	Objetivo do Trabalho	Principais Resultados Apresentados
Bastos; Pinheiro; Lima (2016)	Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza.	Analisar percepção de inclusão e sentimento de pertencimento de profissionais homossexuais masculinos em uma empresa varejista	Os discursos empresariais são pouco efetivos e os preconceitos persistem na empresa onde há pouca permissividade gerencial, além de ausência de senso coletivo de diversidade. A discriminação impacta de forma direta as oportunidades de promoção, as redes profissionais e a autoestima dos colaboradores
Silva; Gevehr (2020)	Diversidade e inclusão LGBT nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do Vale dos Sinos/RS	Analisar a diversidade e inclusão LGBT em uma empresa de tecnologia	A criação de um grupo voltado a diversidade promoveu engajamento e inovação na empresa, porém é notável a presença de desafios acerca da superação da cultura heteronormativa e do engajamento de gestores intermediários para ampliar a inclusão da comunidade LGBT
Williams; Thompson; Kandola (2022)	Sexual Orientation Diversity and Inclusion in the Workplace: A Qualitative Study of LGB Inclusion in a UK Public Sector Organisation	Investigar experiências de inclusão de funcionários LGB em uma organização pública do Reino Unido	Pessoas pertencentes à comunidade LGB compartilham suas experiências de exclusão com outros grupos minoritários. Além disso, a exclusão muitas vezes não é percebida acerca da orientação sexual. Ainda, é enfatizado que a abordagem interseccional é necessária para compreender a inclusão efetiva
Mozdzenski; Montenegro (2025)	Comunicação, diversidade e inclusão LGBTQIAPN+: estudo de	Analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre	A comunicação organizacional é estratégica para consolidar ambientes inclusivos, assim como as políticas

Autor / Ano	Título	Objetivo do Trabalho	Principais Resultados Apresentados
Bastos; Pinheiro; Lima (2016)	Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza.	Analisar percepção de inclusão e sentimento de pertencimento de profissionais homossexuais masculinos em uma empresa varejista	Os discursos empresariais são pouco efetivos e os preconceitos persistem na empresa onde há pouca permissividade gerencial, além de ausência de senso coletivo de diversidade. A discriminação impacta de forma direta as oportunidades de promoção, as redes profissionais e a autoestima dos colaboradores
	caso em uma empresa recifense de tecnologia	políticas e práticas de diversidade em uma empresa de tecnologia	institucionais, que impactam na vivência cotidiana da inclusão

Fonte: Autoria Própria (2026).

Esses estudos evidenciam formas como as empresas descrevem a situação dos profissionais LGBTQIAP+, com ênfase para a diversidade desses locais e como esta é visualizada e aplicada no dia a dia.

Todos os achados descrevem ainda, sem exceção, que as questões estruturais e culturais da empresa afetam a diversidade, destacando-se contextos como a resistência dos gestores em contratar pessoas da comunidade LGBTQIAP+ e a implicação de estereótipos existentes. Nesse sentido, as pesquisas dissertam que políticas formais e grupos internos de afinidade auxiliam na promoção da inclusão e na comunicação estratégica entre funcionários e líderes.

Além disso, as principais barreiras mencionadas tratam-se da heteronormatividade, exclusão invisível por conta da orientação sexual, preconceito enraizado na sociedade e falta de comunicação entre as partes, quesitos estes que contribuem para a exclusão de grupos minoritários.

5 DISCUSSÃO

A inclusão de pessoas da comunidade LGBTQIAP+ apresenta avanços nas instituições e em suas políticas, assim como nos discursos corporativos. Porém, efetivamente, dificuldades ainda são notadas, seja pela falta de estrutura das empresas ou pela falta de conhecimento/acolhimento dos colaboradores e líderes. Os achados desta pesquisa destacam, principalmente, que as políticas formais são cruciais para que a inclusão seja feita de modo eficiente, contribuindo para o engajamento e para a sensação de pertencimento dessas pessoas.

Silva e Gevehr (2019) destacam a criação de um grupo de inclusão, denominado Grupo de Orgulho LGBT, em uma empresa do setor tecnológico do Vale dos Sinos (RS), com o intuito de promover inovações e engajamento entre os funcionários. Contudo, a cultura heteronormativa do local mostrou-se um obstáculo, sendo necessária a intervenção de gestores

intermediários, visando à expansão da inclusão dos LGBTQIAP+. Esse cenário corrobora com a ideia de que a implementação de práticas inclusivas ainda se encontra em expansão, com desafios a serem superados, tanto na aceitação das empresas, quanto dos colaboradores e da sociedade de forma geral.

Segundo dados do estudo, cerca de 70% dos funcionários da empresa alegaram fazer parte do grupo, dentre eles pessoas declaradas heterossexuais que destacam a relevância de se participar de ações como estas para melhorar a convivência e a sensação de pertencimento de todos na instituição, propiciando um ambiente mais inclusivo.

Ademais, os autores descrevem que a participação no grupo foi relevante para a empresa, promovendo diálogo, espaços de representações das minorias e redes de apoio. Entretanto, as microagressões a pessoas LGBTQIAP+ não foram eliminadas, apenas reduzidas, devido à resistência de determinados setores e gestores menos engajados pela causa e sua importância, justificando que as políticas de cada empresa devem ser acompanhadas e revisadas constantemente, buscando mitigar opressões e possíveis agressões.

A pesquisa de Bastos, Pinheiro e Lima (2016) está na mesma linha enfatizando que os discursos empresariais não são efetivos na prática como deveriam, afinal os preconceitos encontram-se enraizados na sociedade, destacando uma permissividade gerencial e um senso coletivo de diversidade limitado. Consequentemente, esse contexto faz com que as oportunidades de emprego, de promoções ou melhoria de renda para a comunidade LGBTQIAP+ sejam reduzidas, o que faz com que as normas formais acabem não sendo suficientes para implementação da inclusão efetiva. Os participantes dessa investigação alegam que não há gerentes ou diretores pertencentes a minorias, assim como não há possibilidades de crescimento para essas pessoas, fazendo com que as políticas formais fiquem “apenas no papel”. Um dos entrevistados enfatiza que quando um funcionário tem traços femininos é colocado de lado nas atividades, sendo esquecido em suas funções subordinadas, demonstrando que de fato a inclusão está longe de ser efetivada como deveria.

Para esse estudo de caso, a empresa buscou aplicar estratégias declaradas de treinamentos periódicos e explicações em canais internos, contudo sem um acompanhamento periódico concreto, permitindo que cada setor e gestor utilizasse dessas ferramentas da forma como desejasse, justificando a eficiência limitada do processo.

A comunicação organizacional também é destacada pelos estudos, com ênfase para Mozdzenski e Montenegro (2025), que analisaram uma empresa de tecnologia no estado o Recife. Os autores elencam que essa comunicação deve ser utilizada de forma estratégica, objetivando a consolidação dos ambientes inclusivos dentro da empresa. Ademais, o estudo

destaca a relevância da visibilidade no mercado de trabalho e no diálogo consistente para que os colaboradores notem e compreendam a importância da inclusão de pessoas LGBTQIAP+ no quadro de colaboradores.

Em vista disso, os autores discutem também a perspectiva falha das medidas implementadas, sendo elas canais de comunicação e diálogo, apresentando resultados abaixo do esperado devido às barreiras estruturais da empresa. Todavia foi visível que o senso de pertencimento dos colaboradores de grupos minorizados foi elevado, mesmo que longe dos patamares ideais, ou seja, a resolução da problemática ainda se encontra limitada, conforme mostrado a seguir:

Entre essas barreiras, destaca-se a reprodução de normas implícitas de gênero e sexualidade, que moldam expectativas sobre a postura, a aparência e até mesmo os interesses considerados adequados para determinados perfis profissionais (Mozdzinski; Montenegro, 2025, p.128).

Isto posto, os estudos dissertam que a efetivação das políticas formais depende da maneira como os líderes lidam com esse contexto. Assim, é perceptível que em situações onde as atitudes discriminatórias encontram posicionamentos contrários, estas tendem a não persistir, promovendo cada vez mais um ambiente saudável para as minorias.

Cabe mencionar que mesmo com essas prerrogativas a exclusão é invisível aos olhos de quem comete. Fato este desvelado por Williams, Thompson e Kandola (2022) em seu estudo, demonstrando que os trabalhadores de uma empresa no Reino Unido não visualizavam as barreiras inclusivas e nem a inviabilização de novas oportunidades devido à orientação sexual de determinados indivíduos, revelando as múltiplas dimensões e facetas inseridas no ambiente corporativo. Essa pesquisa destaca ainda que a implementação de políticas formais e treinamentos de sensibilização obteve atendimento parcial em relação ao esperado, pois nem sempre o reflexo das atividades foi visualizado no dia a dia da organização, principalmente quando se analisa quesitos relacionados a atribuições de tarefas ou promoções de cargos.

Ações como a implementação de políticas formais, realização de *workshops* ou palestras mostram-se estratégias impactantes nesse cenário, possibilitando que a diversidade seja disseminada e percebida por todos de forma realista no cotidiano empresarial.

CONCLUSÃO

A inclusão do público LGBTQIAP+ ainda tem suas complexidades no ambiente trabalhista, especialmente porque a discriminação, a heteronormatividade e a inviabilização de

oportunidades são exacerbadas em muitos momentos, como destacaram os autores apresentados nessa pesquisa. Grande parte da problemática mostrou-se estar associada ao fato de que as políticas formais não estão consolidadas de fato no mundo corporativo, ou seja, há uma distância considerável entre o discurso institucional da diversidade e sua prática afinal essa prerrogativa depende da forma como a empresa lida com a situação e com seus funcionários.

Ainda, é visível a redução de oportunidades para pessoas LGBTQIAP+, onde o discurso oral não é assimilado e utilizado no dia a dia empresarial, sendo necessário utilizar de estratégias que permeiem esse cenário, buscando a inclusão desses indivíduos por meio de treinamentos, acompanhamentos e melhor comunicação. Os achados destacam também que a redução de práticas discriminatórias tende a fortalecer a sensação de pertencimento, amplia o profissionalismo e torna o clima organizacional melhor para todos.

Observa-se, assim, a contribuição da pesquisa para a gestão empresarial, demonstrando a necessidade de se ter a inclusão por meio de planejamentos, monitoramentos e a efetivação de um comprometimento institucional.

Nesse sentido, mais do que mapear problemas, este trabalho buscou reafirmar uma ideia fundamental: a inclusão não deve ser compreendida apenas como um ato administrativo ou uma diretriz organizacional, mas como uma postura ética e um compromisso social. Quando a diversidade LGBTQIAP+ é reconhecida em sua complexidade e não reduzida a discursos generalistas, ela contribui não apenas para a promoção da justiça social, mas também para o fortalecimento da inovação, da criatividade e do desempenho organizacional. Isto posto, discutir diversidade significa também refletir sobre o tipo de sociedade e de mercado de trabalho que se pretende construir.

Cabe mencionar que a pesquisa se embasou em uma metodologia de revisão bibliográfica, podendo estar a ser indicada como uma limitação deste estudo, portanto, para uma compreensão aprofundada da temática em pesquisas futuras, é preciso que as pessoas LGBTQIAP+ sejam ouvidas, por meio de questionários ou entrevistas, possibilitando a busca de informações robustas por meio da coleta de dados que compactuem com os achados aqui demonstrados. Ainda, como a pesquisa restringiu-se a análise de apenas quatro estudos, isso torna-se uma limitação do estudo e restringe a possibilidade de generalização dos resultados, enfatizando também a escassez de pesquisas que corroborem com o que foi proposto por essa investigação.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Elaine Marinho; PINHEIRO, Marcelo Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 165-180, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6472>. Acesso em: 03 mai. 2026.

BEZERRA, Francisco William Coêlho et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e428111133610-e428111133610, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/33610/28404>. Acesso em: 13 abr. 2026.

BIACCHI, Jess Nunes; COSTA, Zuleika Leonora Schmidt. Desafios da população LGBTQIA+ no âmbito organizacional: uma revisão bibliográfica. **Revista Perspectiva: Ciência e Saúde**, v. 8, n. 2, 2023. Disponível em: <https://cientifica.cnec.br/index.php/revista-perspectiva/article/view/180/181>. Acesso em: 12 abr. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 abr. 2026.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1991.4274465>. Acesso em: 25 mai. 2026.

DELOITTE. LGBT+ inclusion at work: A global outlook 2023. 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/lgbt-at-work.html>. Acesso em: 10 abr. 2026.

FERREIRA, Ricardo Nascimento; FERREIRA, Paula Cristina Afonso dos Santos. Gestão da diversidade LGBTQIA+ e clima organizacional inclusivo: evidências empíricas sobre percepções e impactos na satisfação no trabalho. **South Florida Journal of Environmental and Animal Science**, v. 6, n. 1, 2026.

FÓRUM LGBTI+. Os desafios e avanços no desenvolvimento de lideranças LGBTI+ nas empresas. 2025. Disponível em: <https://www.forumempresaslgbt.com/post/os-desafios-e-avan%C3%A7os-no-desenvolvimento-de-lideran%C3%A7as-lgbti-nas-empresas>. Acesso em: 26 mai. 2026.

GASPARI, Daniela. Minorias Sociais - A busca por mais representatividade. **Revista Ponto de Fusão**. 2016. Disponível em: <https://www.smetal.org.br/noticias/minoriassociais-a-busca-por-mais-representatividade/20160906-162935-q729>. Acesso em: 10 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIS, Bruna Fonseca et al. Dificuldade de inclusão no mercado de trabalho enfrentada pela minoria em Tupã/SP. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Recursos Humanos) – Centro Paula Souza, Tupã, 2021. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/5962/1/A%20DIFICULDADE%20DE%20INCLUS%20O%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO%20ENFRENTA%20PELA%20MINORIA%20EM%20TUP%20-%20SP.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2026.

G1. **Estudo revela que 0,38% dos postos de trabalho no país são ocupados por pessoas trans**. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/globonews/jornal-das-dez/noticia/2024/05/15/estudo-revela-que-038percent-dos-postos-de-trabalho-no-pais-sao-ocupados-por-pessoas-trans.gh.html>. Acesso em: 16 abr. 2026.

MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of management review**, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9605060217>. Acesso em: 16 abr. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOZDZENSKI, Leonardo; MONTENEGRO, Francisco. Comunicação, diversidade e inclusão LGBTQIAPN+: estudo de caso em uma empresa recifense de tecnologia. **ORGANICOM**, v. 22, n. 49, p.119-134, 2025. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/pt_BR/article/view/240016/221297. Acesso em: 03 mai. 2026.

NISHII, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. **Academy of Management journal**, v. 56, n. 6, p. 1754-1774, 2013. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2009.0823>. Acesso em: 25 mai. 2026.

OLIVEIRA, Marcos Braga. **A percepção de pessoas LGBTQIA+ sobre as políticas de diversidade das organizações em que atuam**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/237848/001140238.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 abr. 2026.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues; MORESCO, Marcielly Cristina. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais eo mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. e2021-0031, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Ym7PXfFgJRm4nKgnNfbZW7P/?lang=pt>. Acesso em: 17 abr. 2026.

REGINALDO, Wander Luiz; MACIEL, Runner. Experiências de pessoas LGBTQIA+ em

ambiente organizacional: Contribuições de uma análise humanista à gestão da diversidade, equidade e inclusão. **PHENOMENOLOGICAL STUDIES-Revista da Abordagem Gestáltica**, v. 29, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistaabordagemgestaltica.com.br/index.php/go/article/view/103/100>. Acesso em: 12 abr. 2026.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

ROTHMAN, I; COOPER, C. L. Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade. *In*: ROTHMAN, I; COOPER, C. L. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro : Elsevier, 2017, Cap. 2, p. 45- 68.

SANTOS, Yuri Castiel Mesquita et al. **A inclusão de pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho**: Desafios enfrentados e o papel do setor de Recursos Humanos. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Etec São Sebastião, São Sebastião, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/40832/1/TCC%20-%20Yuri%20e%20Victor%20Hugo.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2026.

SHORE, Lyn. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310385943>. Acesso em: 01 jun. 2026.

SILVA, Aida Souza; GEVEHR, Daniel Luciano. Diversidade e inclusão LGBT nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do Vale dos Sinos/RS, através de seu grupo de orgulho LGBT. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 10, p. 1-25, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1347>. Acesso em: 01 mai. 2026.

SIQUEIRA, Jenifer Karoline. **Desafios e estratégias na inclusão de pessoas LGBTQIA+ no mercado formal de trabalho**. 2024 Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/255653/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 abr. 2026.

TOKARNIA, Mariana. Quatro em cada 10 LGBTQIAP+ já sofreram discriminação no trabalho. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2022-06/quatro-em-cada-dez-lgbtqiap-ja-sofreram-discriminacao-no-trabalho>. Acesso em: 26 mai. 2026.

WILLIAMS, Ashley; THOMPSON, Neill; KANDOLA, Binna. Sexual orientation diversity and inclusion in the workplace: a qualitative study of LGB inclusion in a UK public sector organisation. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 4, p. 1068-1087, 2022. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol27/iss4/11>. Acesso em: 01 mai. 2026.