

UM OLHAR SOBRE A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Corina Alves Farinha *

RESUMO

O artigo aborda ações afirmativas para a inclusão da diversidade sexual no mundo do trabalho. Discute a Gestão de Pessoas analisando princípios que orientam as práticas de recrutamento e seleção nas organizações e a percepção de futuros gestores, discentes dos cursos de tecnologia da Faculdade de Políticas Públicas, Universidade do Estado de Minas Gerais FaPP\CBH\UEMG, sobre a inserção de pessoas LGBT no ambiente de trabalho. A análise dos dados aponta desafios na análise do perfil competente do candidato LGBT pelo entrevistador em consonância com as demandas da organização contratante. As perspectivas referem-se à adoção de práticas inclusivas preconizadas pelas políticas públicas para pessoas LGBT e o respeito à diversidade sexual por parte dos alunos.

211

Palavras-chave: *Políticas públicas LGBT. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção.*

UMA MIRADA SOBRE LA INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD SEXUAL EM LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

El artículo aborda sobre acciones afirmativas para la inclusión de la diversidad sexual en el lugar de trabajo. Discute los principios de análisis de Gestión de Personas que guían las prácticas de

* Mestre em Educação Tecnológica pelo CEFET/MG, especialista em Educação Tecnológica pelo CEFET/MG e Metodologia do Ensino Superior pelo CEPE/MG. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia São Luís, São Paulo/SP. Email: corina.farinha@gmail.com

reclutamiento y selección de las organizaciones y el futuro gestores de percepción, los estudiantes de los cursos de tecnología, la Escuela de Política Pública de la Universidad de Minas Gerais FaPP \ CBH \ UEMG en la inclusión de las personas LGBT en el lugar de trabajo. Análisis de los datos indica retos en el análisis del perfil del candidato LGBT relevante, por el entrevistador en línea con las exigencias de la organización contratante. Las perspectivas se refieren a la adopción de prácticas inclusivas preconizadas por las políticas públicas para personas LGBT y el respeto a la diversidad sexual por parte de los estudiantes.

Palabras Clave: *Políticas Públicas LGBT. Gestión de Personas. Reclutamiento y Selección.*

A VIEW ON SEXUAL DIVERSITY INCLUSION IN THE WORKPLACE

212

ABSTRACT

This article discusses affirmative actions for the inclusion of sexual diversity in the workplace. It also discusses People Management by analyzing principles that guide practices of recruitment and selection in organizations and future managers' perception, students from technology courses from the Public Policy College, University of Minas Gerais FaPP \ CBH \ UEMG, on the inclusion of LGBT people in the workplace. Data analysis indicates challenges in the analysis of the relevant LGBT candidate profile by the interviewer in line with the demands of the contracting organization. The perspectives refer to the adoption of inclusive practices advocated by public policies for LGBT people and respect for sexual diversity by students.

Keywords: *Public policies LGBT. People Management. Recruitment and Selection.*

1 INTRODUÇÃO

A sexualidade humana é ainda um assunto tratado com restrições e melindres. Todavia é inegável a discussão do tema na academia e na mídia, no ambiente de trabalho, no judiciário, nas rodas e redes sociais. Os movimentos sociais pressionam o governo no tocante a ações afirmativas, voltadas aos direitos da população de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais - LGBT. Ações como o de reconhecimento do nome social, o casamento homoafetivo integram a trajetória sobre o preconceito (TERRA, 2014), contribuindo, significativamente, para o debate sobre a diversidade sexual. Esses elementos pressionam a formulação e implantação de políticas públicas voltadas às pessoas LGBT. Entende-se por políticas públicas a elaboração de ações importantes e desejadas para mudar a realidade de um escopo social, buscando, entre outras coisas, a promoção de igualdade, justiça social e firmamento da democracia. (SARAVIA, 2006).

213

As políticas públicas surgem, principalmente, da dinamização dos fluxos sociais e requerem planejamento sobre as ações que serão colocadas em curso (SARAVIA, 2006). Em todos os ambientes e níveis organizacionais há a tendência de as pessoas LGBT assumirem a orientação sexual de forma mais clara e ostensiva, e isto sugere que as organizações devam orientar a gestão de pessoas e o gestor a agir em consonância com as demandas sociais e determinações legais.

No entanto, sabe-se que há preconceito e discriminação em diferentes âmbitos da sociedade e a atuação cidadã das pessoas LGBT, em alguns casos, vem se dando por meios jurídicos. (A LUTA GAY, 2014; ALMEIDA; MARTINS, 2013). Dessa maneira, há desafios a serem transpostos no mundo da escola e do trabalho e entende-se que o debate sobre o tema contribui para o seu entendimento e diminuição de ações prejudiciais às pessoas LGBT tanto em sala

de aula, local de formação de futuros gestores, quanto no local de atuação profissional nas organizações.

Este trabalho traz como pano de fundo ações afirmativas governamentais sobre a diversidade sexual. Discute a gestão de pessoas, analisando as práticas de recrutamento e seleção de trabalhadores de candidatos LGBT às vagas no mundo do trabalho, na perspectiva de 120 futuros gestores, discentes dos cursos de tecnologia em gestão da Faculdade de Políticas Públicas “Tancredo Neves” – FaPP\CBH\UEMG, e de três prestadores de serviço em recrutamento e seleção de trabalhadores de Belo Horizonte/MG com vistas a responder a questão: Quais os aspectos relativos aos desafios e perspectivas para a gestão de pessoas nas organizações para a inclusão diversidade sexual?

214

A análise e interpretação dos dados indicam ações governamentais para a inclusão da diversidade sexual nas organizações, ainda recente, como o Programa Brasil Sem Homofobia, de 2004. Os recrutadores e selecionadores entrevistados apresentaram, em seus discursos, dificuldades em como se referir às pessoas LGBT. O desafio para a inclusão da diversidade sexual nas organizações situa-se na capacidade do prestador de serviços em recrutamento e seleção compreender a demanda da organização, analisar o perfil competente do candidato LGBT, notadamente os saberes comportamentais, e de encaminhá-lo ou não à empresa contratante. Constatou-se certa restrição aos candidatos LGBT a determinadas áreas de atuação e nível organizacional. A perspectiva da adoção do princípio da diversidade sexual pelos futuros gestores sugere aplicação da justiça social preconizada pelas políticas públicas estudadas pelos discentes na instituição de ensino pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A trajetória de ações afirmativas voltadas para a inclusão da diversidade sexual nas organizações é recente no Brasil e no mundo. Surge em vista da necessidade de afirmação dos direitos LGBT, propostos pelas organizações internacionais e movimentos sociais.

2.1 Direitos humanos e a diversidade sexual

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 10 de dezembro de 1948, expressa a universalidade, interdependência, indivisibilidade e inter-relação dos direitos humanos. Diante dessa concepção, “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos”. No entanto, em diferentes partes do mundo, os princípios da igualdade e não discriminação tendem a ser violados em razão da diversidade das manifestações humanas no âmbito cultural, étnico, sexual. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2014).

215

No âmbito da diversidade sexual, tais violações, desde o início de 1990, são registradas pelos mecanismos de direitos humanos da ONU. O debate em torno do tema é desenvolvido mundialmente pela ONU e visa à conscientização para a igualdade de direitos a lésbicas, gays, homossexuais e transexuais. Em 2006, a Comissão Internacional de Juristas e o Serviço Internacional de Direitos Humanos, em nome de uma coalizão de organizações de direitos humanos, implantaram um projeto com o objetivo de desenvolver um conjunto de princípios jurídicos internacionais sobre a aplicação da legislação internacional às violações de direitos humanos com base na orientação sexual e identidade de gênero, no sentido de dar mais clareza e coerência às obrigações de direitos humanos dos Estados. O projeto foi aprovado por unanimidade e originou o documento, intitulado Princípios de Yogyakarta sobre a Aplicação da Legislação Internacional de Direitos Humanos em relação à Orientação Sexual

e Identidade de Gênero. Esses princípios, afirmado sem normas jurídicas internacionais, prometem um futuro diferente, no qual todas as pessoas possam usufruir do direito à igualdade e da liberdade substancial. (PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA, 2007).

Em 2011 no plenário da ONU, foi aprovada a Resolução nº 1719, intitulada Direitos Humanos, Orientação Sexual e Identidade de Gênero. Em 2012, a ONU lançou a Campanha Livres & Iguais, acompanhada de uma cartilha com o objetivo de orientar governos e sociedade civil sobre direitos de comunidade LGBT. No Brasil, em 2013, a publicação recebeu o título *Nascidos livres e iguais - Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos*. Centra-se em cinco obrigações dos Estados: proteger contra a violência homofóbica; prevenir a tortura; descriminalizar a homossexualidade; proibir a discriminação; e defender liberdades civis. (NASCIDOS LIVRES E IGUAIS, 2013).

216

O Conselho de Direitos Humanos da ONU adotou a Resolução nº 1719, em 2014, cujo objetivo é compartilhar boas práticas e maneiras de superar a violência e a discriminação na aplicação do direito internacional dos direitos humanos e das normas existentes. O Brasil, um dos países que apresentou o projeto de resolução, destacou a importância de combater a violência e a discriminação por orientação sexual e identidade de gênero. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2014).

É importante elucidar alguns termos recorrentes neste estudo, tais como: diversidade, orientação sexual, identidade de gênero, discriminação e preconceito, princípio da diversidade sexual e princípio da hetero normatividade. Segundo o dicionário Houaiss (2001) diversidade, do latim *diversitas*, refere-se à qualidade daquilo que é diverso, diferente, variado, ou seja, trata-se do conjunto das variedades, da multiplicidade ou, ainda, daquilo que está em

desacordo, contradição, oposição. Orientação sexual pode ser entendida como a atração emocional, afetiva e sexual que uma pessoa sente por outra de gênero diferente (heterossexualidade), do mesmo gênero (homossexualidade) ou para pessoas de ambos os gêneros de mais de um gênero (bissexualidade). Identidade de gênero é a experiência individual do gênero de cada pessoa, que pode ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento. Inclui o sentimento em relação ao seu corpo, que pode, por livre escolha, envolver a modificação da sua aparência ou função corporal por meios médicos ou cirúrgicos, por exemplo. Além disso, pode envolver outras expressões de gênero, como vestimenta, modo de falar e maneirismos. (PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA, 2007; ETHOS, 2013).

A discriminação refere-se a qualquer *distinção*, exclusão, restrição ou preferência baseada na orientação sexual ou identidade de gênero, que tenha o objetivo ou efeito de anular ou prejudicar a igualdade em face da lei ou proteção igual da lei, ou o reconhecimento, gozo ou exercício, em base igualitária, de todos os direitos humanos e das liberdades fundamentais. (PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA, 2007, ETHOS, 2013). Preconceito é um *juízo* preconcebido, manifestado geralmente na forma de uma atitude discriminatória para com pessoas consideradas diferentes ou estranhas. (HOUAISS, 2001).

217

A heteronormatividade abarca um conjunto de disposições (discursos, valores, práticas) por meio dos quais a heterossexualidade é instituída e vivenciada em vários espaços: na família, na escola, no trabalho, como a única possibilidade natural e legítima de expressão desconsiderando quaisquer outras orientações sexuais ou identidade de gênero (ETHOS, 2013). A diversidade sexual abrange a perspectiva da promoção dos direitos humanos e o combate a todas as formas de discriminação e violência às diferentes orientações sexuais e identidade de gênero; propõe a busca do conhecimento sobre as questões que envolvem a sexualidade humana. (ETHOS, 2013).

2.2 A inclusão da diversidade sexual no mundo da escola e do trabalho

O acesso e a promoção da não discriminação por orientação sexual visando, entre outros objetivos, ao Direito à Educação e ao Trabalho, foi estabelecido no Brasil por meio de uma política pública, veiculada pelo Conselho Nacional de Combate à Discriminação, intitulada Brasil Sem Homofobia Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra LGBT e de Promoção da Cidadania Homossexual. (BRASIL, 2004).

A importância da consecução desta política pública voltada à efetivação dos direitos LGBT foi essencial para fomentar e apoiar cursos de formação inicial e continuada de professores na área da sexualidade; formar equipes multidisciplinares para avaliação dos livros didáticos, de modo a eliminar aspectos discriminatórios por orientação sexual e a superação da homofobia; estimular a produção de materiais educativos (filmes, vídeos e publicações) sobre orientação sexual e superação da homofobia; apoiar e divulgar a produção de materiais específicos para a formação de professores; divulgar as informações científicas sobre a sexualidade humana; estimular a pesquisa e difusão de conhecimentos que contribuam para o combate à violência e à discriminação de LGBT. (BRASIL, 2004).

No ambiente de trabalho, as ações visam articular, em parceria com o Ministério Público do Trabalho, a implantação de políticas de combate à discriminação a gays, lésbicas e travestis no desenvolvimento de programa de sensibilização de gestores públicos. Além disso, deve apoiar e fortalecer a rede de Núcleos de Combate à Discriminação no Ambiente de Trabalho das Delegacias Regionais do Ministério do Trabalho e Emprego, fiscalização do trabalho, acesso ao emprego, trabalho e renda. (BRASIL, 2004).

A promoção ao debate e estímulo às empresas a adotar ações para a construção de um mercado de trabalho que respeite e promova os direitos humanos em geral e os direitos LGBT em particular é a proposta do Instituto ETHOS. Em 2013, a instituição publicou *O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT*, consistindo em: Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais, no âmbito do Grupo de Empresas e Direitos Humanos. (ETHOS, 2013).

A cultura de inclusão nas organizações é incentivada mediante a publicação do projeto *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*, que oferece diretrizes para a promoção dos direitos humanos de pessoas LGBT no trabalho. O documento é fruto de uma construção conjunta entre organismos da ONU - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2014) e o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids (UNAIDS) além de representantes de empregadores, trabalhadores, governo, sindicatos e movimentos sociais ligados aos temas LGBT e HIV/AIDS. Trata-se de um manual contendo casos, apresentando sugestões e orientações baseadas em procedimentos simples, exigindo, no entanto, comprometimento efetivo com o tema da igualdade de oportunidades e de tratamento. É sugerida a vinculação do emprego do conteúdo às estratégias de gestão de pessoas, às ações gerais de valorização da diversidade ou às ações especificamente relacionadas à valorização da diversidade sexual. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2014).

219

Por outro lado, pesquisas acadêmicas de Limongi França e Mecchi (2006); de Garcia e Souza (2010); e de Silva e Carrieri (2012) tratam o tema no âmbito de organizações privadas. Nesses trabalhos, a diversidade sexual mostra-se cada vez mais explícita nas organizações, porém as políticas de acolhimento sem reservas ao profissional LGBT

ainda são incipientes. Salientam Baumgardt (2010), Almeida e Martins (2013) aspectos legais e práticas discriminatórias na área trabalhista que estão mais frequentes no judiciário brasileiro. Enfatizam Souza; Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006) a necessidade de uma agenda de pesquisa abordando o tema no mundo do trabalho. Constatou-se que as organizações não difundem práticas relativas ao quesito respeito aos trabalhadores LBGT, apresentando fracas ações efetivas contra o preconceito.

Outra pesquisa, intitulada Demitindo Preconceitos (SANTOCAOS, 2015), realizada com o grupo LBGT, envolveu 230 entrevistados, destes, 47% declaram a própria orientação sexual; 90% contam para os colegas; 32% para algum superior e apenas 2% conversam com o gestor de Recursos Humanos. Entre os motivos para não se declarar, estão o medo de ser demitido ou de ser discriminado. Além disso, 40% afirmaram que já sofreram **discriminação** por orientação sexual no trabalho. A pesquisa aponta situações, como fofocas, piadas sem consentimento, assédio moral e exposição ou afastamento de colegas. (SALOMÃO, 2015).

220

2.3 Gestão de Pessoas nas Organizações

Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma organização orienta o comportamento humano no trabalho. Para isso, elabora princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Os gestores adotam tais diretrizes para atuar com as pessoas que trabalham na organização. O modelo é influenciado por fatores externos e internos, tais como, contexto sócio-histórico e as características específicas de cada organização. (FISCHER, 2002).

Comportamento organizacional princípios e valores são elementos orientadores dos instrumentos e ferramentas de gestão em procedimentos específicos, afirma Fischer (2002). É o resultado da tessitura das relações pessoais, interpessoais e sociais, observado no

padrão de atitudes e posturas no convívio humano na organização. Princípios são os valores e crenças difundidos pela organização manifestados em políticas que estabelecem diretrizes relativas às práticas e processos estabelecidos pela organização.

Nas organizações, as pessoas são vistas como fonte de vantagem competitiva e o comportamento humano deve alinhar-se às estratégias da organização. (ALBUQUERQUE, 2002). A estratégia adotada é a de comprometimento e desempenho. Os objetivos estratégicos da organização e os funcionais alinham-se, ou seja, na medida em que são cumpridos os objetivos organizacionais cumprem-se os objetivos profissionais e pessoais. (ALBUQUERQUE, 2002).

Outro elemento na gestão das organizações é a competência. “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” assinala Fischer (2002, p.30). Os trabalhadores passaram a ser avaliados pelo critério da mobilização dos saberes, saber, conhecimentos; saber-fazer, experiência; e o saber-ser relativo ao saber comportamental, em situação de trabalho. (ZARIFIAN, 2001,2003). A principal tarefa da gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. (FISCHER,2002).

221

Atualmente a estratégia e o conjunto de competências organizacionais modelam a gestão de pessoas. As pessoas cumprem a estratégia da organização ao mobilizarem suas competências. (FLEURY, 2002; DUTRA, 2009).

Integrado à estratégia encontra-se o recrutamento e seleção, meio pelo qual as pessoas ingressam na organização. (DUTRA, 2009). Recrutamento e seleção é um processo destinado ao preenchimento das vagas em aberto, com candidatos que apresentem características

e competências pessoais adequadas ao perfil profissional estabelecido pela empresa contratante. (FARINHA, 2009). Cada organização estabelece um rol de competências que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. (LE BOTERF, 2003).

O recrutamento é um conjunto de atividades, técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair um conjunto de candidatos para o preenchimento de vagas em aberto. O recrutamento pode ser interno, destinado aos funcionários que trabalham na organização; e externo, que foca os candidatos que estão no mercado de trabalho. O processo seletivo é a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Todavia, as pessoas também escolhem as organizações, tratando-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar; e as pessoas, as organizações onde pretendem trabalhar. (DUTRA, 2009; GIL, 2010).

222

4 METODOLOGIA

A opção metodológica deste trabalho circunscreve-se à análise dos princípios que, na atualidade, norteiam as ações dos serviços de recrutamento e seleção, em face das políticas públicas para as pessoas LGBT, refletindo sobre os desafios e perspectivas da inclusão da diversidade sexual no mundo do trabalho. Para tanto, optou-se pela abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa de natureza exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com um problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Como enfatiza Richardson (1999, p.17), a análise de natureza exploratória busca descobrir as semelhanças entre fenômenos, quando "os pressupostos teóricos destes não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, é necessário que se faça uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas também, sobretudo, para determinar

a existência de relação.” Descritiva porque busca em uma população definida determinar um perfil ou uma caracterização e identificar fatores, parâmetros, ou informações que possam ser relacionados por influência ou mesmo por diferenciação. (MALHOTRA,2006).

Os dados quantitativos provêm da aplicação de um questionário, baseado em uma situação-problema de 120 discentes dos cursos Tecnológicos em Gestão Pública, Gestão do Terceiro Setor e Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves FaPP/CBH/UEMG, objetivando o mapeamento das concepções dos alunos sobre como se percebem em face das pessoas LGBT e sobre a inclusão do candidato LGBT no mundo do trabalho. Já os dados qualitativos provêm de entrevista semiestruturada com representantes de três empresas prestadoras de serviço em recrutamento e seleção de Belo Horizonte para analisar as práticas e identificar os princípios orientadores do processo seletivo com foco na diversidade sexual. Tais prestadores de serviços são responsáveis por atender à demanda por profissionais de empresas contratantes. Todos esses elementos contribuíram para responder a questão central do problema desta pesquisa: Quais os aspectos relativos aos desafios e perspectivas para a gestão de pessoas em virtude das ações afirmativas para a inclusão diversidade sexual no mundo do trabalho?

223

A abordagem metodológica propostadiante do problema de pesquisa é a realização de um estudo de múltiplos casos, tendo em vista que o objeto principal do estudo se reporta à identificação das percepções dos estudantes dos cursos de Gestão da Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves – FaPP/CBH/UEMG e de representantes de empresas de recrutamento e seleção de trabalhadores, sediadas em Belo Horizonte, escolhidas mediante o critério tempo de atividade e os sujeitos indicados pelas organizações. Para Yin (2005, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 O tema na perspectiva dos discentes: futuros gestores

Apresentam-se os dados demográficos dos participantes na Tabela 1. Salienta-se que, do total de 120 participantes, alguns deixaram em branco algumas questões. Tal fato foi atribuído a certo desconforto velado sobre o tema.

Tabela 1 – Resumo dos dados demográficos

Dados Demo- gráficos	Categoria	Quantidade	Perccen- tual
Faz parte grupo LGBT	Não	102	88,7%
Gênero	Masculino	50	42,4%
	Feminino	68	57,6%
Faixa Etária	Menos de 25 a 30 anos	73	60,8%
Experiência Profis- sional	Menos de 2 a 5 anos	53	48,2%
Formação Acadê- mica	Primeira Gradua- ção	56	46,7%
	Graduados e Pós- -graduados	64	53,3%

Fonte:Dados coletados da pesquisa.

A relação faixa etária/experiência profissional e formação acadêmica sugere certa proximidade com temas contemporâneos alusivos à adoção de práticas inclusivas, tais como, sexual, cultural, racial, pessoas deficientes, entre outras estudadas nos cursos. Os dados

referentes às práticas e concepções dos alunos sobre a inclusão da diversidade sexual são apresentados no Quadro1 e, no Quadro2, a síntese dos dados da situação-problema: "Sou gestor (a) em uma organização. Num processo seletivo tenho uma vaga e dois candidatos com perfil adequado. Na entrevista percebo, de alguma forma, que um deles é heterossexual e o outro LGBT. Qual candidato eu contrato?".

Para responder o questionário foram listadas afirmativas, práticas dos alunos e de gestão pautadas no princípio da heteronormatividade e da diversidade sexual, as quais os sujeitos da pesquisa, 120 respondentes, deveriam escolher.

Quadro 1 - Prática dos alunos no contexto da diversidade sexual

Prática do aluno	Concepção em porcentagem
Relaciona- mento inter- pessoal	78,3 % Sabem tratar/abordar uma pessoa LGBT.
Respeito à diversidade	68,9% Afirmam que é responsabilidade do indivíduo a sua orientação sexual, identidade de gênero.
Tratamento igualitário	97,5% Indicam que o tratamento dado às pessoas deve ser igualitário, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero.
Conhecimento sobre o tema	50,9% Subsidiaram as próprias atitudes e comportamentos buscando informações nas diferentes mídias sobre o tema diversidade sexual.
Mundo do trabalho	92,4% Analisam os possíveis resultados que a pessoa trará à organização, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero.
Ambiente or- ganizacional	46,7% Indicam que o ambiente organizacional ainda é preconceituoso e discriminatório.

Conclusão: Princípio	Inclusão da diversidade sexual
-------------------------	--------------------------------

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

226

A análise dos dados referentes à situação-problema permite inferir: há a adoção da perspectiva da diversidade sexual (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO NO BRASIL, 2014; ETHOS, 2013). Na perspectiva dos 117 respondentes (76%), o candidato heterossexual não é escolhido; se a escolha basear-se no argumento que “o candidato heterossexual trará/provocará menos impactos/problemas no ambiente de trabalho” para 71,8%. A relação perfil\vaga indica que a tendência ao perfil de superar obstáculos, atribuída ao candidato LGBT, é relevante para 42,8%. Para 80,6%, pessoas LGBT não acarretam conflito por ser diferentes; e as especificidades da vaga não impedem a contratação do candidato LGBT para 77,4% dos respondentes. Assim, 67 discentes (57,3%) discordam que a contratação do candidato LGBT condicione-se ao ambiente em que as atividades do cargo serão desenvolvidas; e 71 discentes (60,7%) discordam que a contratação do candidato LGBT sujeite-se ao ramo de atuação da empresa. Saliente-se: uma vez que o candidato é competente para a função/cargo, 66 (56%) respondentes escolheriam o candidato LGBT para combater o preconceito e 69 (59%) para combater a discriminação. Na relação gestor\equipe verificam-se práticas inclusivas, uma vez que 86,9% discordam que o gestor rejeite o candidato LGBT por receio de polêmica na equipe e no ambiente de trabalho. O Quadro 2 sintetiza as concepções dos futuros gestores em face da situação-problema.

QUADRO 2 - Concepção dos alunos sobre a situação-problema

Sou gestor (a) em uma organização.	
Num processo seletivo tenho uma vaga e dois candidatos com perfis adequados.	
Na entrevista, percebo, de alguma forma, que um deles é heterossexual e o outro LGBT. Qual candidato eu contrato?	
Temas	Concepções
Seleção	Escolha pelo candidato LGBT.
Perfil	O candidato LGBT é contratado por apresentar tendência ao perfil de superação de obstáculos. Eles não perturbam o ambiente de trabalho.
Vaga	O candidato LGBT é escolhido independentemente do ambiente de trabalho masculino, conservador e/ou ligado ao atendimento ao público.
Contratação	O candidato LGBT é contratado, porque é competente para a função / cargo e para combater o preconceito e a discriminação.
Ambiente Organizacional	O candidato LGBT é contratado independentemente do ambiente em que as atividades do cargo serão desenvolvidas e do ramo de atuação da empresa contratante.
Equipe	O candidato LGBT é contratado sem receio de provocar polêmica na equipe e no ambiente de trabalho e como gestor não tem receio de sofrer retaliações da equipe.
Gestor	A influência de um gestor LGBT no ambiente de trabalho incentiva o convívio com as diferenças e não provoca conflitos entre suposições e crenças.
Princípio orientador	Diversidade Sexual.

227

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

5.2 A gestão de pessoas: heteronormatividade e diversidade sexual

Os prestadores de serviços (R&S) entrevistados são: R&S1, 23 anos no mercado, recruta e seleciona profissionais para ocupar cargos na média gerência; R&S2, há 20 anos atende demanda por profissionais para o alto comando, posições estratégicas de presidência e diretoria; executivos para posições táticas de alta gerência; gestores em início de carreira. R&S3, há 41 anos atende à demanda das empresas por trabalhadores de nível operacional, temporários e efetivos. Tais caracterizações permitem análise do processo seletivo nos diferentes níveis organizacional e suas singularidades. Na entrevista com os prestadores de serviços (R&S), buscou-se identificar a existência ou não de critérios para a inclusão da diversidade sexual nas organizações contratantes. Os dados foram tratados inferindo-se ao contexto do referencial teórico adotado.

228

O processo seletivo possui características próprias e satisfaz necessidades organizacionais específicas (ALMEIDA, 2004); isto é confirmado por R&S2: “a partir da demanda gerada pelo cliente, criamos o perfil da vaga juntos [...]. Na construção do perfil, eu converso não só com o RH, mas com o gestor que ele (candidato) vai trabalhar. Essa afinidade entre perfis que eu tento bater na hora da entrevista”.

O discurso da heteronormatividade e da diversidade no processo seletivo emerge na construção do perfil em R&S2: “é nessa hora que as minorias aparecem [...] todas as minorias [...]” e corrobora R&S1:

Seleção tem que ter empatia. Então, o preconceito existe, mas não é falado, em todas as áreas, com o negro, a mulher, não é privilégio das pessoas LGBT. Hoje, nós perdemos candidatos que são gordos demais, magros demais; que são feios ou bonitos demais, que são ricos. (R&S1).

E esclarece R&S2:

esse tema (diversidade sexual) está diretamente ligado a um preconceito muito forte das organizações, dos gestores, do perfil do executivo [...] existe preconceito, existe raízes mais profundas [...] não é raro eu ter de lidar com clientes e processos seletivos onde o preconceito dita a minha busca e em várias esferas. Preconceito acadêmico, aparência, peso, idade, gênero, sexualidade...todas as minorias. Então, em alguns casos uma coisa, em outros, outra coisa. Isso varia, mas não é raro. (R&S2).

R&S1 conclui: “num processo seletivo o direito de escolha é da empresa contratante... se eu encaminho dois candidatos e um deles é LGBT e escolhem o heterossexual... É critério da empresa”. Portanto, afirma R&S2:

o discurso da diversidade vende ...as pessoas gostam de ouvir e é mais fácil eu falar que trabalho com a diversidade. Mas na prática a empresa tem acionistas, tem sócios que são capitalistas e querem o dinheiro o quanto antes. (R&S2).

229

Logo, a inclusão da diversidade sexual depende de critérios estabelecidos pelas empresas contratantes, os prestadores de serviços de recrutamento e seleção de trabalhadores atendem demandas, pois, como salienta Gil (2010, p.92), “uma seleção adequada envolve a definição de critérios estabelecidos nas políticas de pessoal”.

A entrevista e a análise do perfil ofertado é descrita por R&S3:

E aqui, conversando com candidato, a gente já entende se a pessoa tá no rumo que o cliente está querendo em termos de exigência, de formação, de postura. Aí a gente separa essas pessoas pra uma seleção mais apurada, como uma dinâmica

de grupo, avaliação psicológica...tem cliente que quer. (R&S3).

Na entrevista, salienta R&S1, “abordo tudo”, ou seja, aborda vida pessoal, inclusive sexualidade, experiência profissional, “a pessoa fala se quiser”.

A perspectiva do recrutador sobre o candidato LGBT é explicitada por R&S3 “[...] geralmente, no processo seletivo, as pessoas aparecem aqui pra mim com uma máscara.”, ou seja, na visão de R&S3, o candidato, independentemente do gênero ou orientação sexual, “quer mostrar sempre mais”; e no caso do LGBT, “ele pode ficar enrustido e muitas vezes a gente não consegue perceber, porque é uma coisa muito íntima.” R&S2 diz “dá pra você ver em uma entrevista qual a orientação sexual. Mas tem alguns que tentam camuflar[...] na entrevista na maneira de vestir, de se portar...você vê que ele fica todo travado”. Então emerge o critério para encaminhar o candidato LGBT para a empresa contratante. Segundo R&S1: “caso aqui eu perceba que o que foi me passado tanto em conduta, postura, que *isso* (características LGBT) não vai interferir no andamento e no desempenho dela, eu apresento ela para a empresa”.E, na análise de R&S3:

se tem uma pessoa que tem boa experiência, e virar pra mim e falar: ‘olha, moro com um companheiro’, tranquilamente eu converso com o cliente. Agora se um cliente não colocar empecilho nenhum, eu não vou criar caso. (R&S3).

Tal ponto de vista é corroborado por R&S2: “a pessoa muito segura de sua sexualidade diz: “moro com um companheiro meu”, o candidato “abriu sem problema nenhum e se destacou de forma absurda pelo seu conhecimento técnico, simpatia...”,então, diz R&S2, eram dois

candidatos: “Ele (LGBT) e uma outra mulher que, tecnicamente, era boa, e minha recomendação foi clara e o cliente acabou escolhendo ele. Mas infelizmente é raro”.

Áreas e níveis de atuação em que a inclusão da diversidade sexual ocorre é comunicação, *marketing* e recursos humanos, pontua R&S2. Por outro lado, R&S1 salienta: “o ramo da construção civil pesada, eles (candidato LGBT) têm alguma limitação.” Tal inclusão da diversidade sexual está atrelada à atuação profissional do candidato LGBT, ressalta R&S1:

Eu acredito na postura deles. São eles que vão demarcar o território. Pode acontecer de um engenheiro de segurança do trabalho que, de repente, seja um homossexual. Ele está ali com uma equipe de trezentos operacionais e ele mantém a postura e sabe se fazer seguro de si... Mas tem outros que não tem, então, pra que você vai expor uma pessoa dessa, né?(R&S1).

231

Para R&S1, o que conta é a atitude do indivíduo, do candidato: “Agora, a postura é deles, o trabalho, a pessoa bem resolvida, ela é bem resolvida? Então ela não passa dúvidas, ela não passa insegurança, qualquer atitude positiva ou negativa é da pessoa é a atitude dele”. Nesse contexto, assevera R&S3: “Essa questão de sexualidade... é claro que se a pessoa não for muito gritante e eu for mandar para o cliente, ele pode falar alguma coisa”.

O candidato é analisado pelos R&S nos âmbitos: comportamento, sexualidade e profissionalismo. A relevância recai na maneira como o candidato LGBT assume a própria sexualidade, a sua conduta, a sua postura e profissionalismo perante o recrutador. Para R&S2: “Quando um candidato se apresenta com uma atitude, “sou mas não posso dizer” [...], “quando eu encontro essa barreira me prejudica

enquanto entrevistador a saber quem é essa pessoa de fato”. E, afirma R&S1:

Pode ser um homem, uma mulher. Eu estou avaliando a conduta. Então nesse caso, se eu achar que qualquer um (candidato, independente de sexo, gênero) que vier aqui, e na conduta apresentada, esse comportamento aqui, vai impactar negativamente diante do meu cliente, então eu não vou apresentá-lo, eu não vou encaminhá-lo. (R&S1).

O preconceito e/ou a discriminação ao candidato LGBT não está no que o candidato diz sobre si, mas na análise “sobre o que ela (a pessoa) contou”, no comportamento demonstrado por meio da atitude; e isto é válido para todos os candidatos. Esclarece R&S1: “[...] então, o preconceito pode estar aqui comigo. Por quê? Porque eu vou apresentá-la... ou não”. Depende da postura do candidato, diz R&S1.

O ambiente de trabalho impõe vestimenta adequada independentemente de gênero ou orientação sexual. R&S1 ressalta a apresentação pessoal:

Quando solicitam um candidato do sexo masculino e aparece aqui uma pessoa toda vestida de mulher, eu não encaminho para a organização. Da mesma forma, não encaminho um candidato que se apresenta com vestimenta não adequada ao ambiente organizacional. Eu, enquanto recrutadora, não vou mandar uma pessoa que é homem e que esteja maquiado, de batom. Eu oriento: ‘pra você é tranquilo trabalhar assim?’ Eu procuro entender se ele é assim e me preocupo com ele também, o quanto essa pessoa vai sofrer ou não no ambiente organizacional, da vaga em aberto. (R&S1).

Nesse ponto da entrevista, R&S1 diz: "Por isso que eu falo... LGBT...porque são um grupo diferente do normal.", ou seja, o padrão heteronormativo no processo de recrutamento e seleção de profissionais é explicitado. Mas, R&S3 afirma que os clientes não restringem o acesso ao candidato "tem muito tempo que não escuto isso" e preconceito, R&S3 afirma "já aconteceu o contrário".

Nesse contexto, as organizações estão preparadas para receber uma pessoa LGBT desde que,

ela, a organização, não seja impactada, não sofra nenhum prejuízo e que você tenha um bom clima de trabalho. Porque ela visa lucro, quer resultado, que você tenha bom desempenho, se tecnicamente você está, mas a sua postura e o seu relacionamento vai prejudicar... a empresa não quer. A empresa nunca sabe se está preparada para receber uma pessoa LGBT. A pessoa que tem que ir e com a postura dela, o jeito dela ser, ela mostrar que não vai causar nada de negativo, no que existe ali. (R&S1).

233

Assim, a inserção da diversidade sexual nas organizações depende da análise do R&S sobre o candidato LGBT: "esta pessoa do jeito que ela é, do jeito que ela está se apresentando aqui, ela vai ser aceita nessa empresa ou não?". Bem como a capacidade de adaptação do candidato ao ambiente organizacional: "Ela vai ser adaptada ao contexto que já existe ou não?" e finaliza R&S1:

e aí, tem meios que eu sei que ele vai sofrer muito, que ele vai ser rejeitado, que ele vai ter dificuldade, aí eu vou poupá-lo, no sentido de não ser feliz lá, de não vai fazer um bom trabalho. Muitas vezes, a gente não encaminha mesmo por essas condições. (R&S1).

Portanto, a análise e interpretação dos dados indica que o princípio orientador das práticas em recrutamento e seleção na inclusão da diversidade sexual nas organizações situa-se no olhar do R&S sobre a competência (saber, saber-fazer e saber-ser) do candidato LGBT, notadamente “na mobilização dos saberes atitudinais, tornados mais relevantes que os saberes acadêmicos e experienciais”, registrado por Zarifian (2001,2003). O R&S verifica a demanda da empresa contratante, o perfil profissional demandado e analisa o perfil ofertado pelo candidato. Em face dessa análise, o candidato será ou não encaminhado para a organização contratante. Salienta-se que tais elementos não se circunscrevem às pessoas LGBT, mas a todos os candidatos e, em certa medida, responsabilizados pela eventual reprovação no processo seletivo. (FARINHA,2009).

As características gerais da gestão de pessoas com foco na diversidade sexual, síntese das entrevistas com R&S, são apresentadas no Quadro3.

Quadro 3 - Características gerais da gestão de pessoas com foco na diversidade sexual

Crítério	Empresas de Recrutamento e Seleção Pesquisadas		
	R&S1	R&S2	R&S3
Práticas em Recrutamento e seleção			
Captação da demanda	Empresa envia	Conversa com RH	Visita a empresa
Perfil profissional demandado	Fornecido pela contratante e contribuição de R&S	Parte construído em parceria com RH/ Gestor e R&S	Fornecido pela contratante

UM OLHAR SOBRE A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE
SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Processo seletivo e diversidade sexual	Segue critérios da empresa contratante e foca no aspecto profissional do candidato	Emerge o preconceito por parte da contratante	Analisa aspectos profissionais e não pessoais
Entrevista	Analisar aspectos pessoais e profissionais e capacidade de adaptação à organização	Momento de vida e carreira; aspectos profissionais	Analisar aspectos pessoais e profissionais do candidato
Análise do perfil ofertado	Verifica ajuste ao perfil demandado	Verifica ajuste ao perfil demandado	Verifica ajuste ao perfil demandado
A perspectiva do R&S sobre o candidato LGBT	Análise da atitude do candidato perante a própria sexualidade	Análise da atitude do candidato perante a própria sexualidade	Análise da atitude do candidato perante a própria sexualidade
Áreas e níveis de atuação do profissional LGBT	Gestão, tático; restrição no âmbito da construção civil	Comunicação, <i>marketing</i> , gestão de pessoas; tático	Comercial, atendimento ao público; operacional
Ambiente de trabalho	Analisa o impacto na organização e decide se vai encaminhá-lo à organização	Preconceito, discriminação	Não enxerga o preconceito por parte da organização

235

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exploratório buscou identificar desafios e perspectivas para a inclusão da diversidade sexual nas organizações, tendo em vista as ações afirmativas às pessoas LGBT. Constatou-se sugestivo desconhecimento na referência às pessoas LGBT pelos R&S, na expressão “*eles são um grupo diferente do normal*”, “preconceito não é exclusivo *dessa classe*”. Isto pode ser atribuído à recente entrada do tema no mundo do trabalho e adoção tradicional do padrão heteronormativo. Os desafios para a inclusão da diversidade sexual nas organizações encontra-se na análise do perfil profissional e atitudes do candidato LGBT, pela lente subjetiva do entrevistador, em consonância com as demandas do contratante. As perspectivas referem-se à adoção de práticas inclusivas por parte dos alunos e incremento das políticas públicas voltadas para a população LGBT. Os futuros gestores poderão contribuir para a inserção da diversidade sexual nas organizações reduzindo o preconceito e a discriminação naquelas em que o padrão heteronormativo impeçam e/ou restrinjam o acesso às pessoas LGBT a determinadas áreas de atuação e nível organizacional.

236

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, A.C.; MARTINS, M.A.C. Discriminação por orientação sexual e identidade de gênero no mercado de trabalho: uma visão crítica sobre a jurisprudência trabalhista no Brasil. **RIDB**, ano 2, n.12, 2013. Disponível em: <<http://idb-fdul.com>>. Acesso em: 30 out. 2014.

A LUTA GAY: amar não deveria ser crime. Dirigido por R  mi Lain   e Frédéric Martel. França: France Television e UR Swedich Television, 2014, documentário único (58:20 min) legendado, colorido. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=kUjN2RX0fpk>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

BAUMGARDT D. Os homossexuais e o preconceito no mercado de trabalho frente aos princípios constitucionais. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 74, mar. 2010. Disponível: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7314>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Brasil Sem Homofobia**: Programa de combate à violência e à discriminação contra GLTB e promoção da cidadania homossexual. Conselho Nacional de Combate à Discriminação. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ETHOS Instituto. **O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT** – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais. São Paulo: Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2015.

237

FARINHA, C. A. **O conceito de competência nos serviços de recrutamento e seleção de trabalhadores: dos gestos repetitivos e prescritos ao fazer humanizado e social**. 2009. 123p. Dissertação – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG. Belo Horizonte, MG. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=155986>. Acesso em: 24 jun. 2015.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T. L.(Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos– PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

GARCIA, Agnaldo e SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e Trabalho: Estudo Sobre a discriminação de Homossexuais masculinos no setor bancário. **Rev. Adm. Pública** [online], v.44, n.6, p. 1353-1377, 2010. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600005>. Acesso em: 24 jun. 2015.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed.- 10. reimp. São Paulo : Atlas, 2010.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuiliard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MECCHI, C.L.; LIMONGI FRANÇA, A.C..**Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas:** um estudo exploratório em três empresas de grande porte. Monografia - FEA USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/TCC/trabalhos/TCC%20Cassiano%20Mecchi.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Conselho de direitos humanos da ONU adota resolução pedindo o fim da homofobia.** Disponível em: <<http://www.onu.org.br/conselho-de-direitos-humanos-da-onu-adota-resolucao-pedindo-fim-da-homofobia/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação.** Convenção Nº 111. Disponível em: <http://www.oit.org.br/node/472>. Acesso em: 05 nov. 2014.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. PROGRAMA CONJUNTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O HIV/AIDS -UNAIDS. **Manual Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho.** Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia. Brasília, 2014.80 p. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/MANUAL_completo_DireitosHumanosLGBT.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2015.

PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA. **Princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero.** Tradução Jones de Freitas. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sos/gays/principios_de_yogyakarta.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2015.

SALOMÃO, Karin. Diversidade sexual é benéfica para empresas. **Revista Exame.** Negócios, 13 abr. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/diversidade-sexual-e-benefica-para-empresas-diz-pesquisa>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOCAOS. **Pesquisa Demitindo preconceitos.** Disponível em:<http://www.demitindopreconceitos.com/http://www.santocaos.com.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

SARAVIA, E.Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E.;FERRAREZI, E. (Org.). **Políticas públicas.** Brasília:ENAP, 2006. cap. 1,p.21-42. (Coletânea).

SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C. & ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. 2006. In:ENANPAD, 30º ENCONTRO DA ANPAD. 23 a 27 setembro de 2006, Salvador. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2006/GPR/2006_GPR1782.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SOUZA, Eloisio Moulin de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Uma análise sobre as políticas de diversidade promovidas por bancos. **Psicol. Soc.** [online], v.24,

n.2, p. 315-326, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822012000200009&script=sci_arttext>. Acesso em: 24 jun. 2015.

TERRA. **A trajetória contra o preconceito**. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/brasil/direitos-homossexuais/>>. Acesso em: 30 out. 2014.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS - UNAIDS BRASIL. **Nascidos livres e iguais**. Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/BornFreeAndEqualLowRes_Portuguese.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

240

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução de Eric Roland René Heneaul. São Paulo: Editora Senac, 2003.

Recebido: 21/04/2017
Aprovado: 19/06/2017