

# Insper

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa  
Faculdade de Economia e Administração**

**Matheus Hipolito Monaci**

**FATORES QUE TORNAM UMA ORGANIZAÇÃO  
INCLUSIVA PARA INDIVÍDUOS LGBT:  
UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO AMBIENTE  
UNIVERSITÁRIO E EMPRESARIAL**

**São Paulo  
2018**

Matheus Hipolito Monaci

**FATORES QUE TORNAM UMA ORGANIZAÇÃO  
INCLUSIVA PARA INDIVÍDUOS LGBT:  
UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO AMBIENTE  
UNIVERSITÁRIO E EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana  
Carvalho de Mesquita Ferreira - Insper

**São Paulo  
2018**

Monaci, Matheus Hipolito  
Fatores que tornam uma organização inclusiva para indivíduos  
LGBT: uma análise exploratória do ambiente universitário e  
empresarial / Matheus Hipolito Monaci. – São Paulo, 2018.

33.f.

Monografia (Bacharel) – Insper, 2018.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

1. LGBT 2. Clima de inclusão 3. Organizações 4. Universidades

Matheus Hipolito Monaci

**Fatores que tornam uma organização inclusiva para indivíduos  
LGBT: uma análise exploratória do ambiente universitário e  
empresarial**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Aprovada em maio de 2018

**EXAMINADORES**

---

Prof. Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira  
Orientadora

---

Prof. Dra. Tatiana Iwai  
Examinadora

Dedico este estudo a todas e todos os agentes que contribuíram e contribuem pelo movimento LGBT na esfera pública, possibilitando o surgimento do debate nas esferas privadas de empresas, universidades e outras organizações. Destaco as ativistas americanas Marsha P. Johnson, negra e transexual, e Sylvia Rivera, latina e transexual, precursoras dos protestos de Stonewall, em Nova Iorque, que marcaram o surgimento do movimento LGBT contemporâneo.

## **Agradecimentos**

Os agradecimentos deste trabalho passam por muitas esferas. Deixo o meu sincero obrigado:

Aos meus amigos Bruno Guimarães e Ricardo Busch, por terem criado o Inspride junto comigo e, como eu, se preocuparem em serem os agentes de transformação que o mundo precisa. E também a todas e todos os outros membros que participam e contribuem para o Inspride.

Aos meus pais e irmã, por estarem ao meu lado, me apoiarem e investirem em mim. E, em especial, por serem uma das exceções em meio a tantas famílias que não apoiam seus membros LGBT.

À minha amiga Giovanna Lukesic, por ampliar a minha visão de mundo e me ensinar que “é permitido permitir”.

Ao Insper, que como instituição possibilitou e apoiou o surgimento deste debate e, com isso, trouxe um desenvolvimento pessoal enorme para mim. Também aos meus amigos de turma, por toda a parceria no curso desde nosso primeiro dia e por serem a prova de que pessoas muito diferentes conseguem bons resultados juntos.

Aos membros dos grupos realizados neste trabalho pela disponibilidade e apoio ao movimento LGBT no ambiente acadêmico.

À minha orientadora, Luciana Ferreira, e à professora Regina Madalozzo, por terem me ajudado a definir o meu caminho de pesquisa e me mostrarem como este tema pode ser abordado em diferentes ciências.

## Resumo

A presença de grupos de indivíduos LGBT em empresas e universidades brasileiras mostra-se crescente nos últimos anos. No entanto, a mera presença da diversidade nesses ambientes não é suficiente para que esses indivíduos sintam-se incluídos. Uma vez presentes diversidade e inclusão, podem surgir diversos ganhos de produtividade em relação a esses indivíduos e à organização de modo geral. Este estudo busca determinar os fatores que levam à criação de um clima de inclusão para pessoas LGBT, de modo a incentivar a presença e implementação desses ambientes da melhor forma para esses indivíduos. Tais resultados foram obtidos pelo método de grupos focais, realizados com grupos de duas universidades e duas empresas. Assim, sua contribuição corrobora para a criação de práticas afirmativas de pertencimento por parte de pessoas LGBT nos ambientes em que frequentam, seja para trabalhar ou para estudar.

**Palavras-chave:** LGBT, clima de inclusão, organizações, universidades, fatores.

## **Abstract**

The presence of LGBT groups in Brazilian companies and universities has increased in the last few years. However, the presence of diversity itself isn't sufficient for those individuals to feel included. Once diversity and inclusion are present, there might be productivity uplifts to these individuals and to the organization in general. This study attempts to determine the factors that create climate for inclusion to LGBT people, incentivizing the presence and implementation of those environments in the best way for these individuals. The results were collected by the method of focus groups, accomplished with groups of two universities and two companies. Thus, its contribution is to the creation of affirmative belonging actions for LGBT people in the environments where they attend, whether to work or to study.

**Keywords:** LGBT, climate for inclusion, organizations, universities, factors.



# Sumário

<b>1.</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>Revisão de Literatura</b> .....	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.</b>	<b>Contexto de Pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2.</b>	<b>Grupos Focais</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3.</b>	<b>Escolha dos grupos</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4.</b>	<b>Realização das Sessões</b> .....	<b>18</b>
<b>3.5.</b>	<b>Registro e Análise</b> .....	<b>19</b>
<b>4.</b>	<b>Análise de Resultados</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Análise por Grupo</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Análise Comparativa</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2.</b>	<b>Dimensões</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Dimensão 1: Existência de um grupo de afinidade</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Dimensão 2: Alocação de recursos e Legitimidade</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Dimensão 3: Exemplo e Presença</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3.</b>	<b>Limitações</b> .....	<b>30</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusões</b> .....	<b>31</b>
	<b>Referências</b> .....	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2016, Talles de Oliveira Faria, aluno de Engenharia do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), participou de sua colação de grau usando vestido e salto alto como forma de protesto. Após todos os anos de graduação, Talles usou a cerimônia para expor os preconceitos que vivenciou na instituição. Em seu vestido, liam-se palavras como: “ITA - excelência em homofobia”. Segundo Talles, ele assumiu sua sexualidade ao entrar na instituição pois acreditava se tratar de um ambiente acadêmico e, portanto, de diálogo e aberto. No entanto, foi impedido de seguir a carreira por possuir “tom moral e profissional incompatíveis com a carreira militar” (CASEMIRO, 2016).

No âmbito corporativo, em 2007, John Browne, então CEO da British Petroleum, foi personagem principal de um “escândalo” que tornou sua sexualidade, até então mantida em segredo, pública. À época, John demitiu-se de seu cargo e achou que nunca mais reestabeleceria sua carreira. Anos depois, em seu livro *“The Glass Closet: Why Coming Out Is Good For Business”*, Browne apontou várias razões pelas quais “estar fora do armário” teria sido muito mais benéfico para ele, e também como o incentivo para que pessoas lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBT) não escondam sua sexualidade pode melhorar os resultados dos negócios. Segundo Browne, um dos seus maiores arrependimentos é não ter sido totalmente sincero enquanto era CEO, pois não deixou as pessoas verem quem ele realmente era em um mundo onde as pessoas precisam de um modelo de líder completo em que possam se inspirar (STEWART, 2014).

Os relatos apresentados evidenciam o preconceito que pode existir nas organizações, assim como o crescente movimento de combate a tais práticas e a busca pela afirmação de pertencimento por parte de indivíduos LGBT nos ambientes em que frequentam, seja para trabalhar ou para estudar. Desta maneira, este estudo investiga os fatores que pessoas LGBT valorizam quando fazem parte de ambientes universitários ou empresariais, e o que faz com que eles se sintam confortáveis e incluídos nestes ambientes.

A presença de grupos LGBT em empresas e universidades brasileiras mostra-se crescente nos últimos anos (FILIPPE, 2017). Empresas dos mais diferentes setores econômicos, como indústrias de bens de consumo, consultorias estratégicas, escritórios de advocacia, empresas de tecnologia; e universidades de diferentes áreas do conhecimento passaram a dar espaço e voz para esse grupo de indivíduos - contando com participação ativa de aliados e alta gestão. Entidades como o Fórum de Empresas e Direitos LGBT buscam reconhecer as iniciativas de empresas com relação a esses esforços para com a comunidade LGBT - apesar de que, de todas as empresas atualmente signatárias, poucas têm origem nacional (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT, 2017).

No entanto, a presença de grupos de visibilidade LGBT não necessariamente indica que um indivíduo LGBT está confortável no ambiente que está frequentando, na medida que há uma diferença entre um ambiente plural e um ambiente inclusivo (NISHII, 2013). Este estudo foca nos fatores que levam à segunda definição. Além disso, é importante abordar o impacto que ambientes não inclusivos têm sobre a produtividade e as relações interpessoais de indivíduos LGBT.

Dado o caráter exploratório deste estudo, bem como a sensibilidade e contemporaneidade do tema, foi utilizada a metodologia de grupos focais, buscando informações qualitativas com mais profundidade, uma vez que esta metodologia permite a obtenção de concepções de senso comum desses grupos, *insights* sobre fontes de comportamentos complexos e também facilita a discussão de tópicos estigmatizados por promover a interação dos participantes. Foram estabelecidos grupos em duas universidades da cidade de São Paulo e em duas empresas. Nas universidades, estes grupos foram constituídos de alunos destas instituições que fazem parte da comunidade LGBT. Nas empresas, os grupos foram constituídos de funcionários - independentemente do cargo que ocupam - que participam das iniciativas LGBT da organização.

Ao final, obteve-se evidências que corroboram para criar ações que tornem os ambientes de convívio universitário ou empresarial mais inclusivos para indivíduos LGBT, assim como incentivar a presença e implementação desses ambientes da

maneira que mais beneficie o grupo em questão e que potencialize os benefícios para as organizações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O grande objetivo da existência de grupos LGBT é mostrar como indivíduos LGBT já presentes nesses ambientes organizacionais podem afirmar o reconhecimento de sua posição e, assim, possibilitar que estes ajam de maneira natural em relação à sua sexualidade e personalidade, dando respaldo em casos de preconceito e promovendo ações que valorizem a diversidade. No entanto, a diversidade por si só não gera o ganho esperado se não for acompanhada de inclusão: é importante ressaltar a diferença entre um ambiente plural e um ambiente inclusivo. Um ambiente plural foca em aumentar a representação de diversidade - mas ainda espera que indivíduos “não-tradicionais” se comportem de acordo com as normas dominantes. Um ambiente inclusivo trata indivíduos de diferentes contextos de forma justa, sendo estes valorizados por serem quem são e incluídos nas tomadas de decisão (NISHII, 2013).

Em ambientes onde há diversidade mas não há inclusão, dificilmente haverá mudanças na discriminação que as relações do dia-a-dia na organização podem gerar (NISHII, 2013). Além disso, sob uma visão psicológica, ao sentir-se pressionado a seguir uma norma dominante diferente da sua natural - ou seja, construindo uma representação social que esteja alinhada com o desejado pela organização em questão – o indivíduo sofre de tensão e desconexão com o trabalho (Clair, Beatty, & MacLean apud NISHII, 2013).

Por outro lado, em ambientes inclusivos, potenciais conflitos geralmente são vistos como uma fonte importante de *insights* interpessoais, possibilitando o entendimento de diferenças que contribuirão para o alcance de objetivos coletivos (NISHII, 2013). Segundo relatório da consultoria Deloitte (JULIET BOURKE, 2013), quando diversidade e inclusão aparecem acompanhadas em uma organização, há uma elevação de 80% na percepção dos funcionários de que eles trabalham em uma organização de alta performance. Ainda, de acordo com o relatório, há elevação de

83% na habilidade para inovar, de 31% na capacidade de resposta a mudanças nas necessidades do consumidor e de 42% na colaboração em equipe.

Dando um parecer sobre o Brasil, existem poucos estudos que descrevem estes tipos de fatores para empresas brasileiras - para universidades brasileiras, eles inexistem. Em relação às iniciativas existentes que reconhecem esforços nesses quesitos, está o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, cujas empresas signatárias se propõe a seguir 10 compromissos com a promoção dos direitos LGBT. A grande maioria dessas empresas, no entanto, são multinacionais, de modo que há poucas empresas essencialmente brasileiras participantes – mais precisamente, apenas 5 das 49 signatárias (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT, 2017).

Assim, ao buscar pela inclusão nas organizações e universidades, pode-se esperar por certas medidas, previamente apresentadas por Allport (1954, apud NISHII, 2013), como criar oportunidades para que as pessoas se conheçam de maneira mais pessoal, diminuindo os estereótipos. Ainda, segundo Bell et al. (2011), é possível tornar indivíduos LGBT mais incluídos nos ambientes citados por meio de ferramentas como: promoção de mecanismos anônimos para reclamações, apuração de todas as práticas e políticas que possam causar preconceito com indivíduos LGBT, compromisso explícito em considerar questões únicas a pessoas LGBT nos processos de tomada de decisão, alocação de equipe e recursos financeiros adequados em esforços para com a equidade de orientação sexual, integração da voz de empregados LGBT em programas de treinamento e desenvolvimento, e afiliação a iniciativas de igualdade LGBT para trazer apuração externa à organização. E também, como apresentado por Nishii (2013): promover a consciência sobre diversidade como uma prioridade, fazer com que os funcionários se sintam valorizados pelas pessoas que são e não apenas pelo trabalho que efetuam, promover a apreciação das diferenças que as pessoas trazem ao ambiente de trabalho, possibilitar a interação inter-grupo (no caso, entre LGBTs e não-LGBTs) com respeito e confiança, utilizar os *insights* dos funcionários para repensar e redefinir práticas de trabalho, e fazer com que a alta gestão exercite a ideia de que a resolução de problemas é melhorada quando a colaboração de pessoas de diferentes *backgrounds* é considerada.

Com isso, pode-se levar a uma melhora do ambiente organizacional, dado que estes indivíduos sentem-se mais confortáveis na organização – uma vez que a vida afetiva de cada um impacta diretamente o seu dia a dia. Ainda, tais medidas abrem a possibilidade para uma melhora no sentimento de pertencimento, no engajamento e, conseqüentemente, na produtividade desses indivíduos – resultados que são positivos para a organização (BARA, 2017).

Segundo Ely e Thomas (2001), as empresas que exercem políticas de diversidade geralmente se encaixam em 3 diferentes perspectivas: discriminação e justiça, acesso e legitimidade, e integração e aprendizagem. A primeira delas, discriminação e justiça, parte do princípio de que todos são iguais e, portanto, devem ser tratados igualmente. Desse modo, promove esforços para que existam oportunidades iguais nos processos de promoção e contratação, combatendo atitudes prejudiciais e eliminando discriminações. No entanto, esta perspectiva não propõe nenhuma interação entre diversidade e o trabalho a ser realizado em si – mas costuma gerar duas situações que acabam ignorando qualquer diferença presente, como: evitar conflitos a qualquer custo e requisitar a assimilação de uma norma padrão.

A perspectiva de acesso e legitimidade, por outro lado, parte do reconhecimento de que os mercados das organizações são constituídos por pessoas diversas. E, desse modo, é necessário que o ambiente interno se assemelhe à diversidade presente externamente – diversificando, portanto, sua força de trabalho para ganhar acesso aos diferentes tipos de mercado e grupos mais especificamente. Tal perspectiva utiliza a diversidade de sua força de trabalho apenas nas “margens”, visto que não há a incorporação de competências de diferentes *backgrounds* nas principais atividades da organização. Ainda, essa perspectiva mede seu sucesso quanto a diversidade apenas pela representação de indivíduos em posições “chave” – de modo a legitimar a iniciativa da organização ao seu mercado externo.

A terceira perspectiva citada, integração e aprendizagem, se diferencia das demais por entender as habilidades, *insights* e experiências provenientes de diferentes *backgrounds* como recursos valiosos que podem ser utilizados para repensar tarefas e redefinir produtos, estratégias e práticas de negócio – tornando a diversidade uma ferramenta de mudança e expansão de conhecimento. Assim, a vantagem competitiva

de um ambiente diverso com esta perspectiva seria a capacidade de seus membros de aprenderem uns com os outros e desenvolverem uma série de competências que sejam incorporadas em suas funções na organização.

Ou seja, a diversidade deveria ser gerenciada de modo a trazer mais do que a presença de diferentes *backgrounds* à organização e ignorar as diferenças, mas também maneiras de como melhorar a realização do trabalho em si. Dessa forma, em congruência com a ideia de diferenciação entre os conceitos de diversidade e inclusão, pode-se dizer que a perspectiva de integração e aprendizagem seja a que mais se alinha a esse raciocínio, uma vez que incorpora os *backgrounds* obtidos com a diversidade na melhoria e mudança das atividades de negócio – não esperando, assim, um comportamento de acordo com as normas dominantes por partes destes indivíduos e valorizando as diferentes experiências no processo de tomada de decisão.

### **3. METODOLOGIA**

Dado que trata-se de uma análise exploratória de um fenômeno contemporâneo pouco abordado e muitas vezes sensível, esta pesquisa utiliza-se de uma abordagem qualitativa. Assim, obteve-se informações qualitativas com mais profundidade sobre o tema.

#### **3.1. CONTEXTO DE PESQUISA**

Grupos LGBT em empresas e universidades trazem o debate e a visibilidade da causa para dentro destes ambientes, de modo a compartilhar conhecimento sobre sua vivência para pessoas de fora de seu grupo, combatendo o preconceito. Nas universidades, esses grupos são formados por alunos e promovem ações de visibilidade LGBT no ambiente estudantil, participando de eventos universitários e promovendo rodas de conversa entre os estudantes. Nas empresas, além de focar no bem-estar organizacional e desenvolvimento desses funcionários, essas iniciativas têm papel importante no recrutamento de novos talentos. Uma vez que os indivíduos em formação universitária estão engajados com a causa LGBT mesmo antes de

conseguirem seus diplomas, quando passam a buscar empregos dão grande valor e destaque a empresas com esse tipo de iniciativa.

### **3.2. GRUPOS FOCAIS**

A metodologia utilizada foi a de Grupos Focais. Tal método é constituído por sessões de discussão de no máximo duas horas com um pequeno grupo de participantes. Foram realizadas quatro sessões com grupos de participantes provenientes de quatro diferentes organizações, sendo estas duas universidades e duas empresas.

Este método de obtenção de dados tem grande valor por viabilizar a geração de informação por meio da interação entre participantes, de modo que, ao invés de serem perguntados um a um pelo pesquisador, os participantes são encorajados a conversar entre si (KITZINGER, 1995), promovendo *insights* de fontes de comportamentos complexos e motivações (MORGAN, 1996). Assim, os participantes podem explorar e esclarecer suas visões de maneiras que seriam menos acessíveis em entrevistas individuais e, além disso, participantes que se sentiriam relutantes ao participar de entrevistas individuais ou que acreditariam não ter nada a dizer se sentiriam incentivados a participar na presença do restante do grupo.

Seguindo a classificação dos três tipos de grupos focais definidos por Calder (1977), este trabalho utilizará grupos focais fenomenológicos. Tais grupos propiciam ao pesquisador acesso às concepções de senso comum e de explicações cotidianas dos participantes (apud MORGAN; SPANISH, 1984). Ainda, é importante ressaltar que este método não é utilizado apenas para saber o que os participantes pensam, mas também o como e o porquê de pensarem assim. Segundo Kitzinger (1995), a ideia é que em grupos focais os participantes conseguem explorar e esclarecer suas visões de maneiras que seriam menos acessíveis em entrevistas individuais, além de possibilitar o uso de seu próprio vocabulário, gerando seus próprios questionamentos e buscando suas próprias prioridades.

Uma vez que a questão de um movimento pela inclusão de indivíduos LGBT é tida como um fenômeno contemporâneo, o uso de grupos focais mostra-se adequado:



segundo Kitzinger (1995), grupos focais podem ativamente facilitar a discussão de tópicos considerados tabus ou estigmatizados, uma vez que os participantes podem fornecer suporte mútuo ao expressar sentimentos que são comuns ao seu grupo, mas que consideram ser desviantes da cultura *mainstream*.

A ideia de interação entre os participantes é um fator importante na determinação de grupos focais como metodologia. Existe um “efeito de grupo” diretamente ligado com a interação, fazendo com que participantes se questionem e se expliquem entre si - tornando-se mais do que somente a soma de entrevistas individuais (MORGAN, 1996). Nesta linha, Kitzinger (1995) definiu alguns objetivos a serem atingidos com a interação entre participantes: ajudar a identificar normas de grupo e valores culturais; promover *insights* na operação de processos dos grupos sociais na articulação de conhecimento (por exemplo, perceber qual informação é censurada ou silenciada pelo grupo); incentivar uma conversa aberta sobre situações embaraçosas e permitir a expressão de criticismo; encorajar os participantes a gerar e explorar suas próprias questões e desenvolver sua própria análise de experiências em comum; e, facilitar a expressão de ideias e experiências que podem ser deixadas subdesenvolvidas numa entrevista e clarificar as perspectivas dos participantes pelo debate em grupo.

### **3.3. ESCOLHA DOS GRUPOS**

As sessões foram realizadas com os seguintes grupos: nas universidades, com membros dos coletivos LGBT do Insper e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); nas empresas, com funcionários LGBT da The Dow Chemical Company e da KPMG. A escolha desses grupos se deu por se tratarem de universidades com cursos de diferentes áreas, que recebem diferentes perfis de estudantes; e por se tratarem de empresas com atividades fim e culturas internas também bastante diferentes entre si.

Alguns pesquisadores recomendam a busca por homogeneidade em cada grupo, para obter as experiências comuns àquelas pessoas. No entanto, pode ser de grande vantagem trazer diversidade para os grupos para maximizar a análise das diferenças de perspectivas de cada grupo (KITZINGER, 1995). Neste trabalho, a

homogeneidade foi obtida pelos participantes pertencerem ao grupo LGBT. No entanto, cada grupo que forma a sigla LGBT apresenta em si uma diversidade de experiências, que devem ser exploradas nas discussões.

### **3.4. REALIZAÇÃO DAS SESSÕES**

Foram conduzidas quatro sessões de grupos focais, dado que poucas informações novas são obtidas após os primeiros grupos (ZELLER, 1993 apud MORGAN, 1996) e também por se considerar este número uma boa escolha amostral, uma vez que possibilita uma comparação entre pares. Cada sessão procurou ter idealmente de quatro a seis participantes (KITZINGER, 1995), com duração de no máximo duas horas. Elas foram realizadas em um ambiente confortável e familiar aos participantes, de preferência na própria organização da qual participam.

O grupo foi liderado por um mediador, que teve participação moderada durante a sessão, incentivando os participantes a se engajarem na discussão e buscando informações mais a fundo. É de grande importância que o mediador indague os participantes sobre comparações entre suas próprias experiências e pontos de vista (MORGAN, 1996). O mediador, num primeiro momento, deve manter-se um pouco ausente, e, conforme o desenvolvimento da discussão, passar a incentivar a continuação do debate para além de um estágio no qual ele teria acabado sem a sua presença, e encorajando a discussão de inconsistências entre os participantes (KITZINGER, 1995).

Cada sessão foi conduzida com o seguinte passo a passo: recepção e agradecimento aos participantes pela colaboração; explicação sobre o objetivo do estudo; explicação sobre como seria o procedimento (avisos sobre a gravação do áudio, o papel da moderação e perguntas); garantia da confidencialidade e anonimato dos participantes; uma apresentação rápida de cada participante (informando idade, identidade de gênero, orientação sexual, curso ou cargo, e período do curso ou tempo na empresa); e, então, começo da discussão. Ao final, o moderador resumiu brevemente a discussão e repassou as questões iniciais, perguntando por algum ponto adicional ou mal explicado, e assim, houve o encerramento da sessão.

Para a discussão, de modo a incentivar a participação do grupo, foram feitas algumas perguntas base. Uma propriedade destas perguntas base está relacionada com a padronização entre os grupos, de modo que seguir um grau de padronização entre as sessões auxiliará na análise de comparação entre os grupos posteriormente (MORGAN, 1996). No entanto, conforme o contexto desenvolvido na dinâmica do grupo e nas experiências aprendidas durante o processo de realização das sessões, um nível de abertura nas questões é esperado. Além disso, o tempo destinado à discussão de cada pergunta é determinado naturalmente conforme as interações do grupo.

As questões base estão apresentadas a seguir:

1. *Vocês mudam a sua maneira intrínseca de agir de alguma forma enquanto estão neste ambiente?*
2. *Vocês sentem que a organização dá respaldo a vocês caso alguma experiência preconceituosa aconteça?*
3. *Quais vocês acreditam terem sido as principais realizações dos grupos LGBT dentro da organização?*
4. *O que leva vocês a participarem de grupos de ativismo?*
5. *Vocês acreditam que a sua interação com pessoas não-LGBT na organização é saudável?*

### **3.5. REGISTRO E ANÁLISE**

Os grupos foram registrados em áudio, gravados via computador e aparelho celular. As questões base e protocolo foram apresentados via apresentação Power Point. Além disso, as sessões foram posteriormente transcritas, impressas e analisadas – as transcrições dos áudios das sessões encontram-se disponíveis com o autor do trabalho. Durante a análise, foram identificadas três dimensões a serem trabalhadas. Desse modo, utilizando marcadores de diferentes cores, as passagens referentes a cada dimensão nos diferentes grupos foram devidamente identificadas.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a obtenção dos dados referentes às sessões, houve uma comparação entre as discussões sobre temas similares e a análise de como elas se relacionam. É importante distinguir as opiniões individuais expressas além do grupo das opiniões que são consenso entre todos (KITZINGER, 1995). Além disso, na Tabela 1, estão apresentadas informações sobre a composição de cada grupo, incluindo dados relevantes sobre os participantes, como determinado por Morgan (1996). Dessa maneira, foram determinados os fatores de inclusão para indivíduos LGBT nas organizações em questão, apresentados em seguida.

**Tabela 1 - Características dos Grupos Focais**

<b>Características dos Grupos Focais</b>
<b>Grupo 1 - Universidade: Insper (U1) - Grupo de afinidade: Inspride</b>
Número de participantes: 4
Perfil dos participantes:
1.A Homem Gay Cisgênero - 21 anos - cursando 6º semestre de Administração 1.B Homem Gay Cisgênero - 21 anos - cursando 6º semestre de Administração 1.C Mulher Lésbica Cisgênero - 21 anos - cursando 5º semestre de Administração 1.D Homem Gay Cisgênero - 21 anos - cursando 6º semestre de Economia
<b>Grupo 2 - Universidade: ESPM (U2) - Grupo de afinidade: Prisma</b>
Número de participantes: 3
Perfil dos participantes:
2.A Homem Gay Cisgênero - 24 anos - cursando 4º semestre de Jornalismo 2.B Homem Gay Cisgênero - 23 anos - cursando 3º semestre de Relações Internacionais 2.C Mulher Lésbica Cisgênero - 19 anos - cursando 3º semestre de Publicidade e Propaganda
<b>Grupo 3 - Empresa: Dow Chemical Company (E1) - Grupo de afinidade: GLAD</b>
Número de participantes: 3
Perfil dos participantes:
3.A Homem Gay Cisgênero - 22 anos - 3 anos como Corporate Communications Specialist 3.B Homem Gay Cisgênero - 35 anos - 10 anos como Technical Service and Development 3.C Mulher Bissexual Cisgênero - 26 anos - 2 anos como Field Marketing Specialist
<b>Grupo 4 - KPMG (E2) - Grupo de afinidade: KPMG Voices</b>
Número de participantes: -
Perfil dos participantes: -

### **4.1.1. ANÁLISE POR GRUPO**

#### **Grupo 1**

Neste grupo, ficou clara a ideia de que a tolerância nesse ambiente ocorria apenas acompanhada de certas condições. Por exemplo, comentários em relação à orientação sexual não foram apresentados como frequentes ou de caráter proposital, mas situações que fujam do padrão recebem um tratamento mais duro, principalmente em relação aos homens LGBT. Além disso, ao comentar um episódio sobre vandalismo em uma campanha com o uso de cartazes, o grupo apontou esta campanha como uma das suas maiores realizações por ter trazido visibilidade e mostrar de fato que o preconceito estava presente na organização.

#### **Grupo 2**

Neste grupo, um ponto de destaque foi a interação que o grupo de afinidade tem com outras entidades estudantis de maior alcance, como o Diretório Acadêmico da organização. Segundo os participantes, a ideia do surgimento do próprio grupo de afinidade deu-se a partir dessa entidade. A interação entre eles leva a uma abrangência nas ações do grupo, atingindo alunos que se mostrariam desinteressados caso alguns eventos fossem realizados de forma não conjunta. Ainda, os participantes declararam uma falta de homogeneidade nas ações da organização quanto à resposta aos assuntos LGBT, dizendo que tais ações variam de acordo com a coordenação de cada curso. Por exemplo, a coordenação do curso de jornalismo não toleraria uma postura LGBTfóbica de nenhum membro do corpo docente - enquanto na coordenação de Publicidade e Propaganda, não se pode ter certeza de tal tipo de postura.

#### **Grupo 3**

Neste grupo, foi clara a semelhança com a percepção de Ely e Thomas (2001) de discriminação e justiça. A percepção de que todos são iguais e têm os mesmos direitos acaba por realmente levar a uma situação em que os conflitos são evitados, de modo que a diversidade presente em alguns funcionários não seja trabalhada ou incorporada nas atividades da organização, que acaba por adotar uma cultura dominante em consequência. Foram relatadas experiências relacionadas ao

desconforto com a norma de vestimenta da organização, assim como algumas mudanças no comportamento intrínseco ao se depararem com o ambiente formal em que haviam entrado. Também foram relatadas, estas com implicações mais sérias, situações nas quais pessoas que eram vistas como possuidoras de uma “mente mais fechada” deixariam de fazer certos comentários em reuniões apenas por saberem que estes trariam consequências ruins para sua “imagem corporativa”. Ou seja, a presença da diversidade não cria um aprendizado efetivo para os membros da organização. Ainda, os participantes deste grupo veem E1 como uma multiplicadora em sua política para com funcionários LGBT – dado seu grande porte e contato frequente com empresas menores.

## **Grupo 4**

Após longo processo de agendamento da sessão de grupo focal com os membros LGBT de E2, não foi possível a realização do grupo. Deste modo, a análise individual deste não pôde ser apresentada.

### **4.1.2. ANÁLISE COMPARATIVA**

#### **Entre U1 e U2**

Certos pontos mostraram-se presentes apenas nas universidades, e alguns deles de maneiras opostas entre U1 e U2. Uma característica interessante foi a diferente forma como uma mudança de comportamento intrínseco foi percebida entre as duas universidades. Em U1, esta mudança dava-se para uma situação de discrição, de modo a “manter contido” certo tipo de comportamento. Enquanto em U2, esta mudança dava-se para um comportamento defensivo, ou então “sempre alerta” para o caso de alguma experiência preconceituosa acontecer.

Além disso, os dois grupos viam nas organizações “um papel como universidade”, ou seja, de que estas deveriam pautar o debate sobre o tema LGBT de modo mais direto, uma vez que são formadoras de pessoas e opiniões - segundo os participantes, estas seriam as pessoas que estariam nas empresas no futuro. Ademais, os dois grupos enxergavam o ambiente empresarial como mais avançado

no respaldo e inclusão a pessoas LGBT do que o ambiente universitário. Ainda neste ponto, ambos os grupos apresentaram uma visão de que as organizações das quais faziam parte tinham uma preocupação relacionada a percepção externa quanto ao apoio delas à questão LGBT - mais especificamente, os membros de U2 relataram que houve um aumento no apoio da organização após uma matéria na mídia que mostrava os grupos LGBT de outras universidades, a qual incluía o grupo de U1.

Outro ponto de congruência foi a visão dos grupos de afinidade como os catalisadores de um posicionamento da instituição - os participantes de ambos disseram que a organização respondia a uma demanda deles, tornando-se uma “via de mão dupla”. Ou seja, as práticas das organizações para incluir seus membros LGBT acabam sempre passando por um intermédio dos grupos de afinidade.

## **Entre E1 e E2**

Dado o apontado na seção 4.1.1 em relação ao Grupo 4, a comparação entre E1 e E2 não tornou-se possível.

## **4.2. DIMENSÕES**

Após repetida leitura das transcrições de cada sessão e análise individual e comparativa, foram determinadas três dimensões que se mostraram relevantes para a promoção de um clima inclusivo para os indivíduos LGBT em suas organizações.

### **4.2.1. DIMENSÃO 1: EXISTÊNCIA DE UM GRUPO DE AFINIDADE**

Esta dimensão mostrou-se mais acentuada nas questões base número 2 e 3, as passagens que melhor a representam estão compiladas na Tabela 2. A própria presença de grupos de afinidade LGBT foi um ponto de destaque nas sessões. Os grupos apresentaram grande referência a forma como enxergavam a instituição dado o conhecimento de existir um grupo de afinidade. Um ponto importante é como apenas a ideia de existência do grupo já muda a forma como as pessoas vão enxergar a organização e agirem de forma natural, uma espécie de mensagem incorporada ao

ambiente. Os participantes, enquanto membros, relataram uma maior segurança no posicionamento da organização quanto a situações de preconceito - ou ao menos uma maior certeza de que o grupo de afinidade tomaria uma posição e teria participação central no auxílio a qualquer dificuldade. Ainda, a ideia predominante é como a consciência de grupo afeta a relação das pessoas com o ambiente da organização, como terão com quem se identificar e, assim, poder agir da maneira que naturalmente se sentem confortáveis. Tal situação vai de acordo com a seguinte frase apresentada por Castells (1942), a qual diz que “quando os gays estão dispersos, não são gays porque são invisíveis”. Ou seja, adaptada para toda a realidade LGBT, a noção de existência de um grupo de pares é essencial para que a identidade desses indivíduos exista. Dado isso, os grupos e seus membros conseguem promover uma visibilidade para as questões da população LGBT de forma mais abrangente na organização, e assim cultivar tal consciência.



**Tabela 2 – Passagens Relacionadas à Dimensão 1**

Passagens Relacionadas à Dimensão 1	
"Depois de ter criado o coletivo [...] tirou esse receio de 'não sei o que pode acontecer', agora a gente sabe"	[1.A]
"Aquele [nome feminino] falou que resolveu ficar em U1 depois que descobriu que existia o coletivo"	[1.B]
"Eu acho que nem tanto pelos eventos que a gente fez, mas pelo conforto de você saber que você tem alguma coisa pra se identificar"	[1.A]
"Eu penso que muita gente que entra aqui e às vezes não tem coragem [...] ou foi reprimido pela família, tendo a gente às vezes é uma oportunidade para eles se abrirem"	[1.C]
"Quando eu descobri que existia o coletivo eu quis entrar e foi super legal, porque eu fiquei mais confortável com meus amigos e comecei a me assumir pra eles"	[1.D]
"Quando eu me assumi para a minha família eu fui taxada de anormal, então se eu tivesse um grupo onde aquilo era normal [...] eu iria me sentir mais confortável [...] e acolhida"	[1.C]
"Eu tenho amigos muito próximos, héteros, só que você gosta de andar com pessoas que têm mais coisas em comum com você [...] essa é uma das possibilidades que eu vejo no coletivo, de conhecer gente igual a mim"	[1.B]
"[...] a gente abre aquele grupo e tem uns assunto mega particulares que as pessoas soltam lá na confiança"	[1.A]
"Não tem como punir algumas coisas, então o jeito é conscientizar"	[1.B]
"Muito antes de eu entrar no processo seletivo de U2 e tudo mais eu já estava no grupo"	[2.B]
"Se rolar qualquer coisa com alguém do coletivo aqui, o bicho pega"	[2.A]
"Eu acho muito importante a percepção pra quem é LGBT aqui dentro, ter no grupo um espaço de acolher, de ouvir"	[2.B]
"Sem a ação do coletivo, [...] sem as pessoas entenderem que nós existimos aqui, não iria ter esse diálogo"	[2.A]
"[...] nas reuniões do coletivo a gente fazia encontrinhos semanais e vinha bastante gente, alunos que entravam em U2 já estavam engajados com uma causa"	[2.B]
"Quando conheci o pessoal do coletivo falei 'ah, legal, tem muito LGBT aqui' [...] e lá era o lugar onde você aprende mais sobre eles e sobre o mundo como um todo"	[2.C]
"Se acontecer alguma coisa ruim, eu sei que posso contar com a galera. Sozinho dificilmente eu conseguiria fazer alguma coisa"	[2.B]
"[...] que a galera entenda que a gente existe, que entenda que a gente está aqui para apoiar outras pessoas"	[2.A]
"O que me chamou atenção no processo seletivo foi um dos selos que eles apresentaram como <i>Best Place to Work for LGBT People</i> , e isso foi uma das coisas que mais me chamou a atenção"	[3.A]
"Eu acho que a principal realização [...] é o canal de você encontrar pessoas que estão dispostas a discutir esse assunto, e discutir como melhorar o tema"	[3.C]
"O grupo foi uma ferramenta que mostra que a empresa [...] tentava ser um pouco diferente do padrão"	[3.C]
"Às vezes eu acho que só o simples fato de existir já é uma super realização pra empresa, porque mostra que é uma coisa formal, real"	[3.A]

#### **4.2.2. DIMENSÃO 2: ALOCAÇÃO DE RECURSOS E LEGITIMIDADE**

Esta dimensão mostrou-se mais acentuada nas questões base número 2 e 4, as passagens que melhor a representam estão compiladas na Tabela 3. A forma como as ações do grupo eram viabilizadas e a maneira como a alta gestão lidava com o grupo foram pontos importantes em todas as discussões. Em especial, no grupo 2, a maneira como a falta de uma legitimidade por parte da organização e a falta de recursos para promoverem ações afetavam a forma com que os participantes se relacionavam com a organização, de modo que estes se mostraram muito mais propícios a conflitos. A participação da alta liderança, nos outros grupos, caracterizaram real confiança na legitimidade das ações que os grupos poderiam ter - tanto U1 quanto E1 apontaram diretamente o apoio de presidentes e vice-presidentes às iniciativas LGBT. Ainda, mais especificamente apresentados por E1, a clareza no caminho para tomar atitudes de represália, contando com o apoio de chefes diretos, e também a presença de um grande número de aliados no grupo de afinidade demonstram a consciência organizacional que pode-se obter dada esta dimensão.

**Tabela 3 – Passagens Relacionadas à Dimensão 2**

<b>Passagens Relacionadas à Dimensão 2</b>	
"Eu acredito de verdade que U1 apoia, [...] eu acho que é mesmo uma política"	[1.B]
"A gente realmente teve contato com a VP de U1, a gente sabe da voz dela que a gente tem respaldo"	[1.A]
"dentro de U1 a gente vai ter respaldo e [...] nas empresas as pessoas estão tendo muito mais respaldo até do que aqui"	[1.A]
"Eu acho que falta as pessoas entenderem que a identidade de U1 é a identidade de tolerância, não é só ética, mas também a tolerância"	[1.D]
"Se a instituição entra em conjunto com a gente, e a gente consegue pelo menos oferecer esses espaços de uma forma que isso chegue e internalize nessa pessoa, ela vai procurar o grupo mesmo que seja no último semestre"	[2.A]
"U2 acolhe o coletivo, mas ela não pode apoiar nem proibir"	[2.C]
"Um amigo meu foi agredido em uma festa e eu falei pra ele procurar alguém do coletivo [...] e ele me disse que 'não, vai dar mais problema pro coletivo se U2 não quiser falar que houve uma agressão em uma festa'"	[2.C]
"Eles falaram assim, basicamente, 'arranja dinheiro e faz'"	[2.C]
"[Sobre U2 apoiar o grupo] inevitavelmente a gente vai tratar isso como uma demanda importante e as outras pessoas vão entender isso como algo importante, porque você tem respaldo de uma instituição que percebeu a importância disso e passou pra você toda essa questão"	[2.A]
"Às vezes não conseguimos fazer ações por conta de orçamento, local, tempo..."	[2.A]
"Não é que E1 me dá respaldo só pela minha orientação. Se acontecer qualquer coisa [...] desrespeitosa de alguma maneira, eu acredito que será repreendida de alguma forma"	[3.C]
"Eu posso levantar a mão e pedir ajuda pra alguém, [...] eu sinto que há disponibilidade pra pedir ajuda, eu sei onde ir"	[3.A]
"Ou você quer continuar aqui e quer se enquadrar nessa cultura, ou a pessoa vai perceber aquilo e vai mudar, ou ela vai simplesmente ir embora"	[3.A]
"A pessoa quando faz algum comentário do tipo [preconceituoso] aqui, pega mal pra ela"	[3.C]
"[Caso houvesse alguma experiência preconceituosa] eu acho que eu provavelmente iria para a minha chefe direta perguntar como eu deveria agir nessa situação, e aí sim saber o que eu deveria falar com a pessoa, ou se ela falaria com a pessoa"	[3.A]
"70% do grupo são aliados, que não se declaram LGBT. Temos um apoio muito grande"	[3.A]
"E tem o suporte formal do alto escalão de liderança pra existência desse grupo, inclusive do presidente"	[3.C]
"A gente sente esse respaldo mas E1 mantém [as denúncias] em anônimo, pra continuar respeitando"	[3.B]
"Ano passado foi criada uma vice-presidência de diversidade e inclusão na empresa"	[3.C]
"E1 foi na parada gay nos últimos anos, e não é o fato de ir na parada, mas sim de não ter vergonha de se posicionar a favor da causa gay"	[3.C]

### **4.2.3. DIMENSÃO 3: EXEMPLO E PRESENÇA**

Esta dimensão mostrou-se mais acentuada nas questões base número 1 e 5, as passagens que melhor a representam estão compiladas na Tabela 4. Aqui deve ser destacada a presença de elementos mais próximos da ótica individual. A maneira como o membro da organização enxerga os comportamentos ao seu redor, ou seja, como a presença de pessoas LGBT e suas práticas é vista por outras pessoas LGBT. Nas sessões, apareceram situações em que os indivíduos agiram conforme sua maneira natural intrínseca e acabaram dando uma noção de conforto a outros, por exemplificarem que eles também poderiam agir da maneira que lhes fosse mais conveniente. No entanto, a maneira como pessoas não-LGBT reagem a estes comportamentos também é percebida por estes terceiros, sendo neste momento a parte em que a noção de grupo apresentada na Dimensão 1 entraria em sua percepção. Uma vez que indivíduos LGBT tenham o exemplo de comportamentos de outros indivíduos LGBT, estes podem exercer sua autenticidade - sabendo que também terão o respaldo de um grupo maior. Por outro lado, em uma situação em que isso não aconteça, os indivíduos mudam sua forma natural de agir, e até mesmo deixam de frequentar ambientes nos quais deveriam estar presentes.

Tabela 4 – Passagens Relacionadas à Dimensão 3

Passagens Relacionadas à Dimensão 3	
"Quando eu vou cumprimentar algum amigo meu hétero eu mudo o jeito de falar na hora, o próprio gesto muda. Sei lá, acho que é mais fácil de lidar e interagir".	[1.A]
"Eu tenho amigos héteros que eu não vou cumprimentar com um beijo na bochecha igual eu cumprimento vocês [amigos LGBT], não é o costume"	[1.B]
"Quando eu estava com a unha pintada porque ia ter uma festa de U1, eu fui na manicure e fiz a unha. Eu cheguei, metade da sala estava suave e metade da sala estava olhando e rindo"	[1.A]
"No meu ponto de vista, eu não pinto a unha porque eu não tenho vontade, só que isso me encaixa em certo padrão e isso deixa a minha relação mais saudável"	[1.B]
"O [nome masculino] também, quando ele vinha de bolsa. Todo mundo ficava olhando e, enfim, comentando"	[1.A]
"Hoje, na biblioteca, eu fui despedir do [nome masculino] e a gente deu um beijinho na bochecha. E teve uma menina atrás da gente que olhou espantada, arregalou o olho"	[1.B]
"Eu não falava sobre a minha orientação sexual com ninguém, era muito na minha. Aí me colocaram no grupo e eu vi que tinha muita gente, aí falei 'tá de boa, vou poder beijar menina e é isso'"	[2.C]
"Logo no primeiro dia eu já deixei bem claro pra todo mundo que eu era gay mesmo e que qualquer piadinha, qualquer comentário, eu iria retrucar. Fui bélico mesmo"	[2.B]
"Eu venho pra U2 de vez em quando com umas camisetas bem polêmicas, escrito 'Make America Gay Again ou 'Bicha Power'. Às vezes eu estou no elevador e vejo que uns héteros ficam olhando de canto, fica aquele climão"	[2.B]
"Eu conheço pessoas aqui de U2 que entraram com uma postura muito passiva até encontrar esse lugar de diálogo e debate, e então sofreu uma série de mudanças em sua maneira de ser e agir"	[2.A]
"O que eu acho importante é que a gente esteja aberto a dar esse suporte pras pessoas que entram, sabe, com uma perspectiva omissa"	[2.A]
"Eu me dediquei muito no grupo, porque a gente ouvia antes que U2 tinha uma tradição de que pessoas LGBT eram totalmente disfarçadas - que elas eram 'pseudo-héteros'"	[2.A]
"A gente tem que estar atento a essas pessoas, pra poder se mostrar. Elas só percebem isso depois que elas tratarem suas questões individuais e perceberem também que tem gente que está ali para apoiar, entender e dialogar com isso"	[2.A]
"Um amigo meu fez U2 e me contava como era. Eu achava que iria chegar aqui e não poderia falar nada, que eu iria fingir que era hétero, no mínimo heteronormativa"	[2.C]
"Aí eu entrei na faculdade [...] e falei 'eu vou lutar pela minha causa'"	[2.C]
"Eu me sinto muito vulnerável de ir em algumas festas de U2, de ser o único gay no lugar só com os héteros"	[2.B]
"Eu mudei muito a minha maneira de agir pra tentar me adequar para o que era a maneira média de agir do ambiente"	[3.C]
"Como eu me assumi e saí do armário, foi dentro de E1, mas foi um processo de mais ou menos de quatro a seis anos que eu fui me sentir à vontade para dizer exatamente e não ter nenhum tipo de restrição sobre o que era minha vida, principalmente da parte afetiva"	[3.B]
"Eu quando entrei fiquei um pouco com o pé atrás de se eu deveria [falar que era gay]"	[3.A]
"Todo mundo era super respeitoso aqui dentro, o time me acolhia super bem e tal, e vi que não tinha porque ficar escondendo isso, e foi de uma forma muito natural [o processo de se assumir em E1]"	[3.A]
"O legal é que eu acho que a gente talvez tenha adquirido um estágio de naturalidade da situação"	[3.B]
"Às vezes você vai em uma reunião com fornecedores que dentro da empresa dele é no armário, e ele olha pro logo de E1, olha pra um adesivo com a bandeira LGBT e se sente mais aberto, mais próximo. Isso vai gerando movimentos"	[3.B]
"Porque se você vê sempre coisa diferente, você começa a respeitar mais as diferenças"	[3.C]

### 4.3. LIMITAÇÕES

As limitações para este estudo apresentam-se relacionadas ao perfil socioeconômico dos participantes; ao local em que foram feitas as sessões; a um possível viés defensivo por pertencimento à organização; a um menor número de participantes em alguns grupos; e à não participação de pessoas transexuais, transgêneros ou travestis.

Dado que tratam-se de instituições de ensino particulares e de funcionários cujos cargos demandam alto nível de escolaridade, levando a um perfil socioeconômico de maior poder aquisitivo, o estudo pode ter deixado de analisar questões particulares de indivíduos LGBT de outras realidades, principalmente a população LGBT periférica.

Quanto ao local das sessões, uma vez que foram realizadas nos espaços das próprias organizações a serem estudadas, pode ter havido algum receio para falar de situações consideradas negativas dentro da organização. Além disso, dado o sentimento de pertencimento à organização, e orgulho deste, pode ter havido certo viés defensivo nos relatos por parte de alguns participantes - de modo a tornar algumas passagens mais “rasas” em defesa da organização.

Em relação à configuração dos grupos em si, deve-se apontar um número menor de participantes do que seria o ideal, como indicado por Kitzinger (1995), uma vez que a disponibilidade de participantes para a realização das sessões era escassa. Além disso, como pessoas T não participaram dos grupos, questões específicas dessa população não puderam ser obtidas nas dimensões apresentadas.

Além disso, a não realização do Grupo 4 impossibilitou uma comparação de pares entre as empresas e uma validação das experiências percebidas por indivíduos LGBT no âmbito empresarial.

## 5. CONCLUSÕES

A presença de grupos LGBT em empresas e universidades é um fenômeno contemporâneo que vem ganhando espaço no Brasil. No entanto, muitas vezes tais grupos promovem apenas a presença desses indivíduos nas organizações, mas não sua inclusão. Desse modo, o potencial apresentado por tais indivíduos é perdido, levando a uma queda na produtividade da organização e no sentimento de engajamento com o trabalho.

Com isto, este estudo discute os fatores levados em consideração por indivíduos LGBT em empresas e universidades para a obtenção de um ambiente inclusivo. Dado que a inclusão é mais do que apenas a presença de diversidade, as dimensões apresentadas apontam para as características facilitadoras e impeditivas vivenciadas pelos membros dos grupos focais em suas organizações.

A primeira dimensão, Existência de um grupo de afinidade, mostra uma percepção no âmbito de grupo, em que a busca por uma identidade e acolhimento levam a uma maior visibilidade das questões LGBT e mantém este ciclo de consciência de grupo. A segunda dimensão, Alocação de Recursos e Legitimidade, mostra como a participação da liderança e os meios formais de apoio levam a uma percepção de respaldo e segurança. E a terceira dimensão, Exemplo e Presença, mostra uma visão no âmbito no indivíduo, no qual as percepções de comportamentos levam a um maior conforto para agir de maneira autêntica.

No entanto, as limitações deste estudo quanto a número de grupos e de participantes, assim como o fato de não ter obtido a presença de representantes para todas as siglas do grupo LGBT e de outros recortes sociais podem ter omitido importantes fatores de inclusão.

Assim, esta análise exploratória abre precedentes para um estudo contínuo de percepção de indivíduos LGBT nas universidades e empresas brasileiras - e, também, na busca por outros fatores que levam ao seu conforto e inclusão na organização a qual pertencem.

## REFERÊNCIAS

BARA, Guilherme. Pessoas LGBT, o que as empresas têm a ver com isto?: Falar sobre orientação sexual ainda é um tabu em boa parte das organizações - mas não deveria. **Época Negócios**, São Paulo, 17 maio 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2018/05/pessoas-lgbt-o-que-empresas-tem-ver-com-isto.html>>. Acesso em: 25 maio 2018.

BELL, Myrtle P. et al. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 50, n. 1, p.131-146, jan. 2011. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20401>.

CASEMIRO, Poliana. **De vestido e salto alto, aluno gay do ITA protesta na formatura em S. José**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2016/12/de-vestido-e-salto-alto-aluno-gay-do-ita-protesta-na-formatura-em-s-jose.html>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

CASTELLS, Manuel, 1942. **O poder da identidade**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 530 p.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A.. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 46, n. 2, p.229-273, jun. 2001. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2667087>.

FILIPPE, Marina. Estes jovens dizem muito sobre a próxima geração nas empresas: grupos em defesa da diversidade surgem no ensino superior e conquistam a atenção e o apoio da diretoria das escolas. **Exame**, São Paulo, v. 1149, 02 nov. 2017. Quinzenal. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/ativistas-na-sala-de-aula/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT. São Paulo, SP. 2017. Disponível em: <<http://www.forumempresaslgbt.com/>>. Acesso em: 17 set. 2017.



JULIET BOURKE (Australia). Deloitte. **Waiter, is that inclusion in my soup?: A new recipe to improve business performance.** Sidney: Deloitte, 2013. 30 p. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

KITZINGER, J.. Qualitative Research: Introducing focus groups. **Bmj**, [s.l.], v. 311, n. 7000, p.299-302, 29 jul. 1995. BMJ. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>.

MORGAN, David L.; SPANISH, Margaret T.. Focus groups: A new tool for qualitative research. **Qualitative Sociology**, [s.l.], v. 7, n. 3, p.253-270, 1984. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/bf00987314>.

MORGAN, David L.. Focus Groups. **Annual Review Of Sociology**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.129-152, ago. 1996. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>.

NISHII, L. H.. The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 56, n. 6, p.1754-1774, 9 out. 2012. The Academy of Management. DOI: 10.5465/amj.2009.0823.

STEWART, James B.. Among Gay C.E.O.s, the Pressure to Conform: John Browne, Former Chief of BP, on Being a Closeted Executive. **The New York Times**. New York. 27 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2014/06/28/business/john-browne-former-chief-of-bp-on-being-a-closeted-executive.html>>. Acesso em: 15 abr. 2018.