



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 38/2025 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao 04 dia do mês de agosto do ano de 2025, às 21h00min (vinte e uma horas), reuniram-se os membros avaliadores em sessão pública presencial, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de graduação, sob o título **A POSTURA DO ADMINISTRADOR DIANTE DA INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, COM ÊNFASE NA IDENTIDADE DE GÊNERO**, de autoria de autoria Bruna do Nascimento Santos Vila Real, Daniele Ferreira da Silva Rosa, Marina Gonçalves da Silva, discentes do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pelo orientador, Prof. Dr. Karolino Torres Quintanilha, que fez a apresentação formal dos membros avaliadores. A palavra, a seguir, foi concedida a discente para, no tempo de 10 min., procederem à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro avaliador arguiu as examinadas. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Curso de Bacharelado em Administração, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADO COM RESSALVA**, considerando-se integralmente cumprido este requisito para Aprovado com Ressalva para fins de obtenção do diploma de graduação em Administração, pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros avaliadores.

Justificativa e comentários sobre o trabalho (preenchimento obrigatório):

Realizar correções de formatação de acordo com as normas da ABNT, ajuste no título e metodologia.

Trabalho aprovado **com** ressalvas.

Prof. Dr. Karolino Torres Quintanilha
Assinado eletronicamente via SUAP

Profª Me. Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto
Assinado eletronicamente via SUAP

Profª Me. Maria Otávia Battaglin
Assinado eletronicamente via SUAP

Bruna do Nascimento Santos Vila Real
Assinado eletronicamente via SUAP

Daniele Ferreira da Silva Rosa

Assinado eletronicamente via SUAP

Marina Gonçalves da Silva

Assinado eletronicamente via SUAP

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karolino Torres Quintanilha**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 07/08/2025 09:19:50.
- **Daniele Ferreira da Silva Rosa**, 2021206202930280 - Discente , em 07/08/2025 13:43:18.
- **Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 07/08/2025 14:36:21.
- **Maria Otavia Battaglin Loureiro**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 07/08/2025 18:29:12.
- **Marina Gonçalves da Silva**, 2021206202930043 - Discente , em 08/08/2025 08:28:58.
- **Bruna do Nascimento Santos Vila Real**, 2021206202930124 - Discente , em 09/08/2025 15:28:29.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 729585
Código de Autenticação: ff38ac0eab



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Declaração nº 149/2025 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

DECLARAÇÃO - ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA CONCLUSÃO DE CURSO

Para os fins que se fizerem necessários perante a Coordenação do Curso Bacharelado em Administração, a Coordenação de TCC do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - Campus Campos Belos, declara-se que a versão final do trabalho de conclusão de curso atende às solicitações de correções dos membros avaliadores quando da defesa.

Também, o docente orientador declara estar de acordo com o conteúdo que compõe a versão final do trabalho de conclusão de curso, bem como ter conhecimento do trabalho, na sua integralidade.

Declara-se mais que discentes e docente obedeceram aos critérios de cientificidade no âmbito do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, e que não há conflito de interesses.

Finalmente, declara-se que o trabalho de conclusão de curso intitulado **O PAPEL DO ADMINISTRADOR DIANTE DA INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, COM ÊNFASE NA IDENTIDADE DE GÊNERO**, foi depositado no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sob responsabilidade das discentes Bruna do Nascimento Santos Vila Real, Daniele Ferreira da Silva Rosa, Marina Gonçalves da Silva, em acordo com o REGULAMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO IF GOIANO - CAMPUS CAMPOS BELOS.

Campos Belos, 07 de agosto de 2025.

Bruna do Nascimento Santos Vila Real

Discente

Daniele Ferreira da Silva Rosa

Discente

Marina Gonçalves da Silva

Discente

Karolino Torres Quintanilha

Orientador

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karolino Torres Quintanilha, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 07/08/2025 19:00:21.
- **Marina Gonçalves da Silva, 2021206202930043 - Discente**, em 08/08/2025 08:26:23.
- **Daniele Ferreira da Silva Rosa, 2021206202930280 - Discente**, em 08/08/2025 14:11:36.
- **Bruna do Nascimento Santos Vila Real, 2021206202930124 - Discente**, em 09/08/2025 15:27:54.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 729602

Código de Autenticação: 7f093a3085



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386

O PAPEL DO ADMINISTRADOR DIANTE DA INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, COM ÊNFASE NA IDENTIDADE DE GÊNERO

Bruna do Nascimento Santos Vila Real¹

Daniele Ferreira da Silva Rosa²

Marina Gonçalves da Silva³

Karolino Torres Quintanilha⁴

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a postura do administrador diante da inclusão da população LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, com ênfase na diversidade de identidade de gênero. Parte-se do reconhecimento de que, apesar dos avanços legais e sociais nas discussões sobre direitos e inclusão, essa população ainda enfrenta exclusão, preconceito e discriminação em diversos contextos profissionais, sendo frequentemente preterida em processos seletivos antes mesmo de demonstrar suas competências. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em autores que discutem diversidade, inclusão e gestão organizacional. A valorização da diversidade nas organizações é compreendida não apenas como uma questão ética, mas também estratégica, uma vez que ambientes inclusivos favorecem a redução de conflitos, o aumento da produtividade e a retenção de talentos. Nesse cenário, destaca-se o papel do administrador como agente de transformação e promotor de práticas que assegurem equidade, respeito e inclusão. Conclui-se que é imprescindível que as organizações implementem políticas efetivas e contínuas voltadas à diversidade sexual e de gênero, e que os administradores estejam capacitados para lidar com a pluralidade de identidades no ambiente de trabalho, contribuindo para culturas organizacionais mais humanas, justas e produtivas.

Palavras-chave: Inclusão. Identidade de Gênero. Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the posture of administrators regarding the inclusion of LGBTQIAPN+ individuals in organizational environments, with an emphasis on gender identity diversity. The research is grounded in the recognition that, despite legal and social advancements, this population still faces exclusion, prejudice, and discrimination in professional settings, often being overlooked during recruitment processes before their skills can be assessed. The study adopts a qualitative bibliographic approach, based on authors who discuss diversity, inclusion, and organizational management. Valuing diversity is understood not only as an ethical commitment but also as a strategic practice, as inclusive environments contribute to conflict reduction, increased productivity, and talent retention. In this context, administrators are highlighted as key agents of transformation and promoters of inclusive practices that ensure equity and respect. It is concluded that organizations must implement effective and continuous policies addressing sexual and gender

¹Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.

E-mail: bruna.nascimento@estudante.ifgoiano.edu.br

²Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.

E-mail: daniele.silva@estudante.ifgoiano.edu.br

³Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.

E-mail: marina.goncalves@estudante.ifgoiano.edu.br

⁴Doutor Docente no Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.

E-mail: karolino.torres@ifgoiano.edu.br

diversity, and that administrators must be properly trained to manage identity plurality in the workplace, thus fostering more humane, fair, and productive organizational cultures.

Keywords: Inclusion. Gender Identity Diversity. Organizational Environmen

¹Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.
E-mail: bruna.nascimento@estudante.ifgoiano.edu.br

²Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.
E-mail: daniela.silva@estudante.ifgoiano.edu.br

³Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.
E-mail: marina.goncalves@estudante.ifgoiano.edu.br

⁴Doutor Docente no Instituto Federal Goiano-Câmpus Campos Belos.
E-mail: karolino.torres@ifgoiano.edu.br

INTRODUÇÃO

A discriminação e o preconceito ainda se manifestam de forma evidente na sociedade contemporânea, afetando diretamente grupos minorizados, especialmente aqueles que não se enquadram nas normas heteronormativas. A orientação sexual, que se refere à atração afetiva e sexual de cada indivíduo, e a identidade de gênero, entendida como a forma como a pessoa se reconhece independentemente do sexo atribuído ao nascimento, são frequentemente alvos de estigmatização. No ambiente social e, sobretudo, no mercado de trabalho, pessoas LGBTQIAPN+ enfrentam diversas barreiras que comprometem seu desenvolvimento profissional e pessoal. Como destacam Nascimento e Chiaradia (2017), além da discriminação, essas pessoas estão mais expostas a violências físicas, verbais e psicológicas, o que impacta negativamente sua saúde mental, podendo ocasionar quadros de ansiedade, depressão, baixa autoestima e, em casos extremos, ideação suicida.

Apesar dos avanços legais e sociais em torno dos direitos dessa população, ainda é comum que pessoas LGBTQIAPN+ sejam excluídas de processos seletivos e ambientes profissionais, muitas vezes sem a chance de demonstrar suas competências. Essa realidade reflete uma estrutura organizacional e cultural que, como argumenta Butler (2003), continua a normatizar e marginalizar expressões de identidade que fogem do padrão dominante. Fleury (2000) também destaca que a gestão da diversidade deve ir além de ações simbólicas e se estruturar em práticas capazes de reconhecer e valorizar as diferenças como recurso estratégico nas organizações. Neste contexto, autores mais recentes como Santos e Silva (2023) e Porto, Paiva e Dourado (2025) reforçam que a promoção da diversidade nas empresas está diretamente ligada à inovação, à produtividade e à melhoria do clima organizacional, sendo responsabilidade das lideranças criar ambientes mais inclusivos e respeitosos.

Este estudo tem como foco analisar a atuação dos administradores diante da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, buscando compreender de que forma os gestores conduzem práticas voltadas à diversidade e à construção de espaços corporativos mais justos e acolhedores. A escolha do tema justifica-se pela crescente demanda por ambientes organizacionais inclusivos, diversos e equitativos. A diversidade não se configura apenas como uma pauta ética ou social, mas também como uma estratégia de gestão, capaz de impulsionar o desempenho organizacional, o bem-estar dos colaboradores e a imagem institucional. Além disso, compreender o papel dos

administradores frente à inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ é fundamental para a formação de profissionais comprometidos com os direitos humanos e a justiça social no trabalho.

Diante desse contexto, temos como objetivo, analisar a postura do administrador diante da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, com ênfase na equidade e no respeito à diversidade.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, fundamentado em revisão bibliográfica. Foram analisados livros, artigos científicos e documentos oficiais que tratam de temas como diversidade, inclusão, identidade de gênero, orientação sexual e gestão organizacional. Essa metodologia visa compreender, a partir de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos, de que forma os administradores podem contribuir para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos para a população LGBTQIAPN+.

Espera-se que esta pesquisa traga contribuições relevantes ao ampliar a compreensão sobre a postura dos administradores na promoção da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho. Almeja-se ainda que o conhecimento produzido incentive a adoção de práticas organizacionais mais acolhedoras e respeitadas, colaborando para o desenvolvimento de culturas organizacionais equitativas, bem como para a melhoria da comunicação interna e das relações interpessoais no ambiente profissional.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMUNIDADE LGBTQIAPN+ E O MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho contemporâneo é marcado por alta competitividade e critérios de seleção cada vez mais exigentes. Nesse cenário, conquistar uma vaga profissional já é um desafio para muitos, e torna-se ainda mais complexo quando se considera a variável da identidade de gênero e orientação sexual. Apesar da pluralidade cultural do Brasil, pessoas LGBTQIAPN+ seguem enfrentando situações de preconceito, mesmo diante do direito à liberdade de expressão garantido constitucionalmente.

Oliveira Junior e Maio (2017) apontam que “todas as pessoas se sentem livres para exibir as chamadas características femininas e masculinas”, o que deveria garantir a expressão de identidade de gênero sem penalizações sociais ou profissionais. No entanto, essa liberdade muitas vezes não se concretiza na prática, especialmente dentro de contextos organizacionais.

Garantir que todas as pessoas LGBTQIAPN+ se sintam respeitadas e valorizadas em seu trabalho é essencial para a promoção da justiça social e para o reconhecimento das individualidades dentro das organizações. Como afirmam Santos e Silva (2023, p. 38), “garantir que todos os membros da comunidade LGBTQIA+ se sintam valorizados e respeitados em seus locais de trabalho é um passo crucial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária”.

A discussão sobre diversidade e inclusão no mercado de trabalho tem ganhado maior visibilidade, especialmente quando se trata dos direitos e da participação da comunidade LGBTQIAPN+. A sigla LGBTQIAPN+ representa uma diversidade de orientações sexuais, identidades de gênero e variações corporais que não se enquadram nas normas tradicionalmente aceitas pela sociedade. Cada letra da sigla possui um significado específico. Dornelas (2023) apresenta um panorama explicativo sobre os significados atribuídos a cada letra da sigla, conforme transcrição a seguir:

Lésbicas são pessoas que se identificam como femininas e se relacionam com outras do mesmo gênero. Gays são pessoas que se identificam como masculinas e se relacionam com outras do mesmo gênero. Bissexuais são pessoas que se relacionam com os gêneros femininos e masculinos, mantendo relações com pessoas de ambos os gêneros. Transexuais e travestis são pessoas que não se identificam com o gênero atribuído no nascimento. Queer refere-se a pessoas que não se identificam com os padrões impostos pela sociedade e que preferem não se limitar a um único gênero ou orientação sexual. Intersexo são pessoas que possuem características biológicas dos sexos feminino e masculino ao mesmo tempo, sendo este termo utilizado para substituir "hermafrodita", que agora é usado na biologia e medicina apenas para espécies não-humanas. Assexuais são pessoas que não têm atração sexual; essa condição não está relacionada à falta de libido, questões biológicas ou psicológicas, como traumas. Pansexuais são pessoas que se relacionam com outras de todos os gêneros, incluindo femininos, masculinos e não-binários. Não binários são pessoas que não se identificam com o gênero feminino ou masculino, podendo se identificar com mais de um ou nenhum. O símbolo + representa as demais possibilidades de orientações sexuais ou identidades de gênero.

Apesar de alguns avanços legais e sociais, pessoas LGBTQIAPN+ ainda enfrentam inúmeros desafios para ingressar e permanecer no mercado de trabalho. Entre os principais obstáculos estão o preconceito e a discriminação, presentes tanto nos processos seletivos quanto nas rotinas organizacionais, que muitas vezes impedem esses indivíduos de sequer demonstrarem suas competências.

Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos (ABGLT, 2020), cerca de 61% das pessoas LGBTQIAPN+ já vivenciaram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho. Essa exclusão compromete não apenas o acesso a oportunidades, mas também a permanência e o desenvolvimento profissional desses indivíduos.

A inclusão da diversidade sexual e de gênero nas organizações deve ser mais do que simbólica: trata-se de uma estratégia concreta de transformação institucional. Porto, Paiva e Dourado (2025) apontam que ambientes inclusivos impactam positivamente o clima organizacional, promovendo a valorização das diferenças, o fortalecimento do pertencimento e a redução de preconceitos. Santos e Silva (2023) complementam que a diversidade e a inclusão são pilares fundamentais para assegurar oportunidades igualitárias e combater qualquer forma de exclusão.

Para que essa inclusão se efetive, é necessário um compromisso institucional contínuo e estruturado. De acordo com Santos e Silva (2021), esse processo deve estar ancorado em políticas permanentes de equidade, que valorizem a pluralidade de experiências e identidades. Como reforçam os mesmos autores, empresas que investem na diversidade têm maior capacidade de atrair e reter talentos, construir ambientes colaborativos e promover inovação.

Medidas como a adoção do nome social, revisão dos critérios de recrutamento e programas de capacitação para lideranças são essenciais para romper com padrões excludentes historicamente naturalizados no ambiente de trabalho (Cavalcanti e Oliveira, 2020). A inclusão da população LGBTQIAPN+ deve ser compreendida não apenas como uma demanda ética, mas como um investimento estratégico. Isso favorece a construção de uma imagem institucional alinhada aos direitos humanos, à responsabilidade social e à sustentabilidade organizacional (Fleury, 2000, Ribeiro e Mendes, 2022).

FALTA DE OPORTUNIDADE E INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

A inclusão da população LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho formal brasileiro permanece um desafio complexo e multifacetado, refletindo desigualdades estruturais profundamente arraigadas. Segundo levantamento do Fundo Positivo em parceria com o Instituto Matizes (2024), apenas 25% dessa população estava formalmente empregada em 2023. Entre os participantes de programas de empregabilidade e empreendedorismo, somente um quarto conseguiu manter o emprego ou sustentar o próprio negócio por mais de doze meses, indicando não apenas dificuldades de ingresso, mas também de permanência e ascensão profissional.

Essa realidade não pode ser explicada de forma simplista. Diversos fatores interagem para reproduzir desigualdades históricas. Entre eles destacam-se a evasão escolar, muitas vezes resultado de violências sofridas no ambiente educacional, a ausência de um currículo profissional convencional e, sobretudo, a discriminação sistemática nos processos seletivos e no cotidiano de trabalho. Tais barreiras atingem de maneira ainda

mais severa pessoas trans e travestis, que historicamente enfrentam altíssimos índices de marginalização e vulnerabilidade social (Fundo Positivo e Instituto Matizes, 2024).

As iniciativas voltadas ao desenvolvimento profissional do público LGBTQIAPN+ buscam mitigar esses obstáculos estruturais por meio de estratégias como treinamento, mentoria e suporte psicossocial. Essas ações visam não apenas qualificar, mas também empoderar indivíduos que foram historicamente excluídos das trajetórias convencionais de trabalho formal. Além disso, tais iniciativas contribuem para a transformação cultural das organizações, promovendo o reconhecimento da pluralidade de identidades e o fortalecimento de uma cultura de respeito e aceitação (Santos e Silva, 2023, p. 44).

Contudo, essas iniciativas enfrentam limitações significativas. Dados apontam que 45% das organizações que desenvolvem projetos voltados à população LGBTQIAPN+ identificaram a ausência de apoio governamental como um dos principais obstáculos para a continuidade das ações. Além disso, 69,2% relataram dificuldades na captação de recursos financeiros, comprometendo a sustentabilidade das atividades (Fundo Positivo e Instituto Matizes, 2024). Observa-se, assim, um descompasso entre a necessidade urgente de inclusão e o apoio institucional efetivo, o que evidencia fragilidades nas políticas públicas destinadas a essa pauta.

O financiamento dessas ações depende majoritariamente da iniciativa privada, que representa 49,3% do total dos recursos investidos. Em contrapartida, apenas 30,4% são oriundos de editais públicos. Ademais, há um recorte claro nas prioridades desses projetos: 51% atendem mulheres trans, 49% travestis e 39% homens trans, o que reforça a necessidade de políticas específicas e direcionadas para esses grupos que enfrentam exclusões agravadas (Fundo Positivo e Instituto Matizes, 2024).

A insuficiência de apoio público e as limitações financeiras não apenas restringem a escala das iniciativas, mas também afetam sua capacidade de gerar mudanças sistêmicas. Para além das ações pontuais, é necessário um comprometimento político que reconheça a inclusão econômica da população LGBTQIAPN+ como um direito humano fundamental e uma estratégia de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, políticas públicas bem estruturadas e de caráter permanente são indispensáveis para assegurar condições equitativas de acesso, permanência e progressão no mercado de trabalho.

Além dessas ações institucionais, há exemplos importantes de estratégias de inclusão que visam sensibilizar e mobilizar a sociedade civil e o setor privado. Programas de capacitação profissional, ações de sensibilização empresarial, feiras de

empregabilidade e iniciativas como o Empodera+, que oferece bolsas e cursos profissionalizantes são fundamentais para ampliar o acesso e combater as barreiras simbólicas e materiais que limitam a inclusão. Em 2024, a Aliança Nacional LGBTI+ lançou um manual com orientações sobre direitos trabalhistas, uso de plataformas de emprego e formas de proteção contra a discriminação, representando um esforço para democratizar o acesso à informação e fortalecer a autonomia dos trabalhadores LGBTQIAPN+ (Aliança Nacional LGBTI+, 2024).

O panorama apresentado revela, de forma inequívoca, a necessidade de um compromisso institucional e social mais robusto com a equidade e os direitos humanos. Superar as barreiras enfrentadas pela população LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho não é apenas uma demanda ética ou legal, mas uma estratégia fundamental para promover o desenvolvimento humano e econômico sustentável. Reconhecer e apoiar ativamente a inclusão dessa população em todas as etapas da cadeia de valor, de fornecedores e parceiros a colaboradores e clientes, implica não apenas cumprir normas e regulamentos, mas adotar uma postura ética e estratégica que gere benefícios tangíveis para a sociedade e para os resultados financeiros das organizações (Santos e Silva, 2023, p. 45).

Em última análise, a promoção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos requer um esforço articulado entre Estado, sociedade civil e setor privado. Somente por meio de políticas públicas eficazes, investimento consistente em capacitação e mudanças culturais profundas será possível construir um mercado de trabalho que reconheça e valorize a diversidade como um ativo central para a inovação, a justiça social e a prosperidade coletiva.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO

Historicamente, as organizações foram estruturadas com base em modelos de gestão normativos e padronizados, nos quais a diversidade de identidades era amplamente negligenciada (FLEURY, 2000; BENTO, 2002). A presença de pessoas LGBTQIAPN+ nesses contextos, quando existente, era marcada por processos de invisibilização, silenciamento e, muitas vezes, pela adoção de estratégias de ocultamento de características pessoais, como forma de garantir a permanência no ambiente profissional (HALL, 2006; BUTLER, 2003). No entanto, diante das transformações sociais e das crescentes demandas por justiça e equidade, fortalece-se a expectativa de que gestores e lideranças adotem uma postura mais proativa na construção de ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos (WOOD JR., 2009; CHIAVENATO, 2014).

O administrador, enquanto profissional incumbido de planejar, coordenar, organizar e controlar os recursos organizacionais, exerce também uma função social de grande relevância. Sua atuação ultrapassa a busca por resultados financeiros imediatos, integrando a responsabilidade pela construção de ambientes de trabalho saudáveis, equitativos e sensíveis à diversidade. A formulação de estratégias deve considerar o bem-estar coletivo, a valorização das diferenças e o reconhecimento das múltiplas identidades que compõem as equipes. Nesse sentido, Chiavenato (2014) ressalta que a gestão de pessoas deve contemplar dimensões motivacionais, culturais e humanas, sendo determinante para o desempenho organizacional sustentável.

Nesse contexto, a valorização da diversidade ultrapassa o caráter exclusivamente ético ou social, consolidando-se como um diferencial estratégico indispensável para a gestão contemporânea. Ambientes que acolhem e respeitam a pluralidade de identidades entre seus colaboradores tendem a apresentar maiores índices de produtividade, criatividade e cooperação, favorecendo a inovação e a competitividade organizacional. Porto, Paiva e Dourado (2025) destacam que o papel das lideranças é fundamental para transformar a cultura organizacional e criar espaços efetivamente inclusivos, nos quais a diversidade seja incorporada de forma estruturada e consistente nas práticas cotidianas de gestão.

Diante desse cenário, o papel do administrador torna-se estratégico e indispensável. Na condição de gestor de pessoas, processos e cultura organizacional, o administrador deve atuar como agente de transformação social, promovendo práticas de equidade, diversidade e inclusão (EDI). Compete ao administrador o planejamento e a execução de políticas internas que assegurem a igualdade de oportunidades, o enfrentamento à discriminação e a valorização da pluralidade de identidades no ambiente corporativo. Vale ressaltar que o objetivo da gestão da diversidade é justamente valorizar as diferenças individuais, oferecendo oportunidades de crescimento para todas as pessoas, o que requer o desenvolvimento de competências específicas relacionadas à diversidade e o reconhecimento das diversas identidades sociais que ainda enfrentam dificuldades no ambiente organizacional (Santos e Silva, 2023).

Além disso, cabe ao administrador o dever ético e estratégico de assegurar um ambiente psicologicamente seguro para todas as pessoas, promovendo a dignidade no trabalho, o bem-estar coletivo e o respeito às diferenças. Ambientes organizacionais que negligenciam ações concretas de promoção da diversidade e do respeito às identidades acabam comprometendo não apenas a saúde física e mental dos colaboradores, mas

também os resultados da organização, sua reputação e sua capacidade de inovar. Estudos recentes demonstram que a presença de lideranças LGBTQIAPN+ e o fortalecimento da representatividade no ambiente corporativo estão diretamente associados à melhoria do clima organizacional, ao aumento do sentimento de pertencimento e à redução de conflitos, fatores essenciais para o alcance da inovação e da produtividade (Porto, Paiva e Dourado, 2025).

Portanto, mais do que uma responsabilidade institucional, a promoção da diversidade deve ser compreendida como uma competência indispensável à administração contemporânea, refletindo o compromisso com os direitos humanos, a justiça social e a sustentabilidade organizacional. Segundo Fleury (2000), a gestão da diversidade exige o desenvolvimento de competências específicas capazes de reconhecer, valorizar e integrar as diferenças no ambiente de trabalho, consolidando a inclusão como um diferencial competitivo e estratégico para as organizações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesse estudo, caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza exploratória, sendo a fundamentação teórica construída por meio de revisão bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o tema investigado, tornando-o mais explícito e possibilitando o aprofundamento da compreensão sobre o fenômeno estudado. Para este estudo, foram analisados e discutidos matérias de autores renomados, publicados nos últimos 10 anos por ser um tema de discussão da atualidade.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto de estudo, que envolve a análise de percepções, discursos e práticas relacionados à inclusão da população LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional, aspectos que não podem ser adequadamente compreendidos apenas por meio de dados quantitativos. Conforme Severino (2007), a pesquisa teórica-discursiva permite reinterpretar e aprofundar o conhecimento existente, contribuindo para a construção de novos olhares sobre a realidade.

Para este estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, conforme definida por Sousa, Oliveira e Alves (2021), consiste na seleção, leitura e análise crítica de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais, que fundamentam teoricamente o desenvolvimento do trabalho acadêmico.

Para a seleção do material, foram consultadas as seguintes bases de dados: SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES. Além disso, foram analisados documentos legais e normativos, como a Constituição Federal de 1988 e decisões do Supremo Tribunal Federal, que abordam direitos humanos, diversidade e inclusão.

Os critérios de inclusão consideraram publicações acadêmicas e documentos oficiais relacionados aos temas: diversidade sexual e de gênero, inclusão da população LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho, gestão organizacional, papel do administrador e políticas de equidade. Priorizou-se a seleção de materiais publicados entre 2000 e 2025, com foco em autores e estudos nacionais e internacionais que apresentassem relevância teórica e atualidade para o tema.

O procedimento de análise do material selecionado foi realizado a partir da leitura exploratória e da análise temática, que, segundo Bardin (2011), consiste na identificação, categorização e interpretação dos conteúdos recorrentes e significativos presentes nas fontes consultadas. Ressalta-se que, por se tratar de um estudo de caráter exclusivamente bibliográfico, não houve a aplicação de instrumentos de coleta de dados junto a indivíduos ou organizações. Ainda assim, as informações obtidas nas fontes secundárias possibilitaram a construção de uma análise crítica fundamentada, capaz de responder aos objetivos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o relatório publicado pelo Fundo Positivo em parceria com o Instituto Matizes (2024), apenas 25% da população LGBTQIAPN+ estava formalmente empregada em 2023, indicando uma profunda disparidade no acesso a oportunidades profissionais. Além disso, entre os participantes de programas de empregabilidade, apenas um quarto conseguiu manter vínculo por mais de doze meses, revelando barreiras não apenas no ingresso, mas também na permanência no mercado de trabalho.

Esses dados confirmam que os obstáculos à inclusão não são apenas institucionais, mas também culturais. As organizações frequentemente reproduzem normas heteronormativas, invisibilizando identidades dissidentes e marginalizando a pluralidade de existências. Butler (2003) argumenta que essas estruturas de opressão são socialmente construídas e moldam a percepção sobre os corpos e identidades que fogem à norma. Hall (2006) complementa que a construção da identidade é um processo histórico e social, o que explica a persistência de preconceitos no meio corporativo, mesmo diante de legislações protetivas.

Além das dificuldades de acesso e permanência no trabalho, os impactos sobre a saúde mental são alarmantes. Segundo Carvalho e Souza (2021), experiências de discriminação no ambiente organizacional estão diretamente associadas a quadros de estresse, ansiedade, depressão e baixa autoestima, comprometendo não apenas o bem-estar subjetivo, mas também a produtividade e a permanência desses profissionais nas empresas.

A ausência de políticas institucionais efetivas, aliada à escassez de treinamentos e à inexistência de canais seguros de denúncia, contribui para a construção de ambientes inseguros, baseados no medo e na exclusão. Como observa Fleury (2000), a cultura organizacional brasileira tende a conservar padrões conservadores que dificultam o avanço de práticas inclusivas.

Neste contexto, o papel das lideranças é determinante. Chiavenato (2014) destaca que gestores têm o poder de modelar comportamentos, práticas e valores dentro das organizações. A forma como se posicionam diante da diversidade influencia diretamente o clima organizacional, podendo fomentar culturas de respeito, pertencimento e colaboração, ou, ao contrário, perpetuar a exclusão.

Wood Jr. (2009) reforça que lideranças comprometidas com a diversidade são capazes de promover ambientes mais colaborativos, criativos e produtivos, ao passo que gestores omissos tendem a gerar ambientes tensos, marcados por conflitos, absenteísmo e evasão de talentos. Bento (2002) complementa que a negligência quanto às pautas de inclusão compromete a inovação e a sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, os dados e análises apresentados neste capítulo corroboram os objetivos da pesquisa ao evidenciarem que o administrador, enquanto agente de transformação, desempenha papel essencial na formulação e condução de práticas inclusivas. A gestão da diversidade, quando assumida de forma estratégica e comprometida, contribui para ambientes mais justos, colaborativos e inovadores, além de fortalecer a responsabilidade social e institucional das organizações. Esse cenário reforça a urgência de capacitar lideranças e consolidar políticas organizacionais que reconheçam a diversidade como um ativo central para o desenvolvimento humano e organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a postura do administrador frente à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no ambiente organizacional. Com base na revisão bibliográfica realizada, observou-se que, embora existam avanços legais e sociais, os obstáculos à efetiva inclusão dessa população no mercado de trabalho ainda são expressivos, envolvendo preconceito institucional, discriminação cultural e a ausência de práticas de gestão inclusivas.

Verificou-se que a exclusão sistemática enfrentada por pessoas LGBTQIAPN+ compromete não apenas suas trajetórias profissionais, mas também sua saúde mental, autoestima e qualidade de vida. Essa realidade reflete diretamente no clima organizacional e na produtividade das empresas, demonstrando que a negligência com pautas de equidade impacta negativamente os próprios resultados institucionais.

Diante desse cenário, o papel do administrador se mostra estratégico e indispensável. Cabe a esse profissional promover a equidade, reconhecer a pluralidade de identidades e desenvolver políticas internas que assegurem um ambiente de trabalho justo, acolhedor e produtivo. Iniciativas como a adoção do nome social, a reformulação de critérios seletivos, a criação de canais seguros de denúncia e a capacitação contínua de lideranças constituem práticas essenciais para a construção de culturas organizacionais verdadeiramente inclusivas.

Compreender a diversidade não apenas como valor ético, mas como competência de gestão, permite que as organizações avancem rumo à inovação, à retenção de talentos e ao desenvolvimento sustentável. A atuação do administrador, nesse sentido, ultrapassa a mera gestão de recursos: ela envolve compromisso com os direitos humanos, com a justiça social e com a transformação do ambiente organizacional em um espaço de respeito, pertencimento e igualdade.

O mercado de trabalho permanece um espaço de desafios, especialmente para pessoas cujas identidades de gênero e orientações sexuais fogem às normas hegemônicas. Apesar do discurso institucional sobre diversidade e inclusão estar cada vez mais presente, observa-se um descompasso entre a teoria e a prática nas empresas. Este trabalho, ao sistematizar saberes e evidências, contribui para tornar visível essa lacuna e propõe caminhos para sua superação.

Espera-se que esta pesquisa incentive a reflexão crítica de futuros gestores sobre sua responsabilidade frente à diversidade sexual e de gênero. Que a formação em Administração incorpore cada vez mais o debate sobre inclusão como eixo estruturante,

contribuindo para a consolidação de ambientes organizacionais mais justos, humanos e comprometidos com a dignidade de todas as pessoas.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA NACIONAL LGBTI+. Manual de orientação para acesso ao mercado de trabalho formal por pessoas LGBTQIA+. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://aliancalgbti.org.br/wp-content/uploads/2024/11/Manual-de-Empregabilidade-e-LGBTI.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123456/BARDIN,%20Laurence.%20An%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2025.

BENTO, Maria Aparecida Silva. A inclusão de negros e pobres nas empresas e a questão da competência. In: BARROS, Adalberto; PEREIRA, Patrícia (orgs.). Diversidade nas organizações: atores, percursos e políticas. São Paulo: FUNDAP, 2002. p. 111–126. Disponível em: <https://media.ceert.org.br/portal-3/pdf/publicacoes/educacao-infantil-igualdade-racial-e-diversidade-aspectos-politicos-juridicos-conceituais.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2025.

BUTLER, Judith. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/869762/mod_resource/content/0/Judith%20Butler-Problemas%20de-g%C3%AAnero.Feminismo%20e%20subvers%C3%A3o-da%20identidade-Civiliza%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira-%202018.pdf. Acesso em: 6 jun. 2025.

CARVALHO, Jonas de; SOUZA, Fernando. Diversidade no ambiente de trabalho e saúde mental da população LGBTQIA+: impactos organizacionais. *Aracê – Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, n. 7, p. 123–142, 2021. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/3242/4004/12232>. Acesso em: 7 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2025.

CNN BRASIL. Experiências LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho: pesquisa com 111 profissionais. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/53-de-profissionais-lgbt-que-atuam-no-mercado-conhecem-alguem-que-sofreu-preconceito-no-ambiente-de-trabalho-diz-pesquisa/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

DORNELAS, Helena. LGBTQIAPN+: entenda a relevância e o significado do aumento da sigla. *Correio Braziliense*, 2023. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/brasil/2023/06/5105309-entendao-significado-de-qiapn-novas-letras-da-sigla-lgbt.html>. Acesso em: 16 abr. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão da diversidade cultural: desafios e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 20-25, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf>. Acesso em: 7 jul. 2025.

FUNDO POSITIVO; INSTITUTO MATIZES. Inclusão econômica e geração de renda da população LGBTQIA+ no Brasil: desafios, iniciativas e financiamentos. Brasília, 2024. Disponível em: https://fundopositivo.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Inclusao-relatorio_digital_05-1.pdf. Acesso em: 11 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. Disponível em: https://leiaarqueologia.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/kupdf-com_identidade-cultural-na-pos-modernidade-stuart-hallpdf.pdf. Acesso em: 6 jun. 2025.

NASCIMENTO, Maria Lívia; CHIARADIA, Cristiana de França. A retirada da orientação sexual do currículo escolar: regulações da vida. *Sisyphus – Journal of Education*, v. 5, n. 1, p. 101-116, 2017. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/sisyphus/article/view/10453>. Acesso em: 6 jun. 2025.

OLIVEIRA JUNIOR, I. B.; MAIO, E. R. “Não vai ser permitido a nenhum órgão do governo fazer propaganda de opções sexuais”: o discurso inaugural no “desagendamento” do kit gay do MEC. *Revista e-Curriculum*, v. 15, n. 1, p. 125-152, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/32694>. Acesso em: 6 jun. 2025.

PORTO, A. B.; PAIVA, M. E. S.; DOURADO, J. R. S. Como a representatividade LGBTQIAPN+ influencia o clima e ambiente organizacional. *Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia*, v. 2, n. 1, e21068, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14630202>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SANTOS, Everton Junio dos; SILVA, Glafir José Albino da. Práticas para inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas empresas: uma revisão narrativa. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252776>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SANTOS, M. E.; LIMA, F. C. de. Impactos do preconceito homofóbico na saúde mental das pessoas LGBTQIA+: breves apontamentos. *Mosaico – Revista Multidisciplinar de Humanidades, Vassouras*, v. 13, n. 3, p. 84-92, set./dez. 2022. Disponível em: <https://editora.univassouras.edu.br/index.php/RM/article/download/3373/1970/17943>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: <https://presencial.moodle.ufsc.br/mod/resource/view.php?id=353540&forceview=1>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 2, n. 1, p. 62-71, 2021. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/pesquisa-bibliografica>. Acesso em: 6 jun. 2025.

TRAVESSIA – Estratégias em Inclusão. Experiências LGBTQIAPN+ no Ambiente de Trabalho. Pesquisa com 111 profissionais LGBTQIAPN+. 2025. Reportagem “53% de profissionais LGBTQ+ que atuam no mercado conhecem alguém que sofreu preconceito no ambiente de trabalho, diz pesquisa”. CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/53-de-profissionais-lgbt-que-atuam-no-mercado-conhecem-alguem-que-sofreu-preconceito-no-ambiente-de-trabalho-diz-pesquisa/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

WOOD JR., Thomaz. Organizações: uma análise da dinâmica organizacional. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/pessoa/thomaz-wood-jr>. Acesso em: 19 jun 2025.