

A INCLUSÃO E EXCLUSÃO PELO GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: A PRESENÇA DA DIVERSIDADE SEXUAL NO MUNDO CORPORATIVO

Helton dos Santos Goncalves¹
Débora Leitão²

RESUMO

O presente artigo busca analisar a vivência de sexualidade para trabalhadores não-heterossexuais a partir de suas reflexões acerca dos limites, possibilidades e consequências do processo de assunção de suas sexualidades no ambiente organizacional. Assim, revisitamos pesquisas sobre a homossexualidade no ambiente de trabalho, discutimos sobre a diversidade nas organizações e no trabalho, e a busca de valorização da identidade dos homossexuais. De modo geral, enfatizo alguns fatores que facilitam ou dificultam a assunção e os impactos para os homossexuais no mundo corporativo. Analisa a ideologia da diversidade em um país com profundas desigualdades sociais e poucas possibilidades de mobilidade social especialmente para as minorias. A ideia de diversidade tem aparentemente o mérito de opor-se a estandardização da sociedade industrial. Contudo, nas organizações a diversidade é uma falsa novidade. Ela não muda o valor das pessoas, pois estas continuam a ser consideradas por meio da ótica da produção.

Palavras-Chaves: Ideologia. Homossexual. Cultura. Mundo Corporativo.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta o tema: A inclusão e exclusão pelo gênero nas organizações: a presença da diversidade sexual no mundo corporativo, com o seguinte questionamento: Existe diversidade sexual no mundo corporativo?

Essa pesquisa teve o objetivo de problematizar a trajetória de preconceitos e discriminações que marca o cotidiano da população de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais – LGBT no mercado de trabalho formal, enfatizando os preconceitos e as discriminação. Apresentamos dados e relatos de preconceito e discriminação contra a diversidade sexual e de gênero. Identificamos que a população LGBT vivencia constantes situações preconceituosas e discriminatórias que abrange desde o seu processo de inserção, permanência, até sua demissão e pós-demissão do ambiente organizacional.

Os objetivos desse artigo são: discutir clima organizacional diante a diversidade sexual, elucidar conceitos de RH e sua relação com o mundo corporativo e Identificar experiências históricas sobre a diversidade sexual no mundo corporativo. A metodologia usada para o tipo de pesquisa foi a bibliográfica com o nível de pesquisa exploratório que pretende gerar familiaridade com o tema.

¹ Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação Visconde de Cairu (2019)

² Bibliotecária Documentalista pela UFBA (2010), Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Fundação Pedro Calmon (2013), Mestre em Ciência da Informação pela UFBA (2016)

Aprimorar ideias e discutir algumas questões buscando materiais em fonte bibliográfica com uma abordagem qualitativa.

Percebe-se a importância de discutir esse tema, avaliando que, em busca do 'Pink Money' o mundo corporativo tem se aproveitado do discurso da diversidade sexual. Isso faz do tema um assunto importante a ser estudado. A escolha desse tema se dá em razão de ser um assunto bastante reiterado em meio a sociedade.

Avaliamos que são necessárias ações de enfrentamentos aos preconceitos e discriminações sofridos por LGBT que envolvam todos os sujeitos sociais, empregados, empregadores, gestões institucionais, órgãos públicos e privados na perspectiva de reconhecerem e respeitarem a diversidade sexual e de gênero.

2 DIVERSIDADE DE GENERO NAS ORGANIZAÇÕES

A inclusão e exclusão da diversidade nas organizações tem sido um tema constante na mídia, através das novelas, do cinema, da publicidade, dos programas de auditório, revistas e etc., o que certamente tem forçado a sociedade a debater o tema. “O ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. É a partir do trabalho em sua cotidianidade, que o homem se torna social, distinguindo-se de todas as formas não humanas” (ANTUNES, 2007, p.123).

Dados levantados pela empresa de recrutamento e seleção Elancers apotam que cerca de 20% das empresas no Brasil não contratam gays, lésbicas, travestis e transexuais em razão da sua orientação sexual e de identidade de gênero. Outros 7% não contratariam homossexuais em nenhuma hipótese e 11% só contratariam se o candidato não ocupasse cargos de níveis superiores. Para o estudo foram entrevistados 10 mil empregadores em todo o Brasil. A pesquisa foi apresentada por Ubirajara Caputo, técnico do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). “É necessário também entendermos que as discriminações referentes ao gênero e a sexualidade no trabalho não são uma especificidade da população LGBT, mas elementos fundamentais que estão na base da dominação da classe operária” (ÁLVARO, 2013, p. 47).

A primeira necessidade do LGBT trabalhador, portanto, é a de sobreviver. Caso consiga superar a idade média de 36 anos atribuída a esta população, a segunda necessidade básica é a de acessar o mercado de trabalho formal.

Quando o LGBT passa a se tornar trabalhador formal, um outro conjunto de discriminações tem início. A pressão para que o LGBT não assuma sua identidade de gênero e/ou orientação sexual no local de trabalho, os riscos de “sair do armário”, a violência, a perseguição, o assédio moral, a falta de oportunidade em ser valorizado e o desrespeito são apenas alguns exemplos.

Superada a fase de contratação, quando muitos trabalhadores homossexuais admitidos para o mercado de trabalho de forma a não revelar sua sexualidade, comportando-se como dentro das normas heterossexuais, o preconceito e a discriminação muitas vezes apresentam-se na descoberta de sua orientação sexual durante o desenvolvimento do contrato de trabalho, na chamada fase contratual, quando a discriminação se dá por ocasião do exercício do trabalho.

Durante a vigência desse contrato, na maioria dos casos, acontece do trabalhador LGBT passar a ser submetido a situações de exclusão pelos outros trabalhadores; sendo até objeto de piadas, gracejos e ofensas, e, às vezes sofrendo vitimização de assédio moral discriminatório por seus colegas ou por seus superiores hierárquicos.

Pensar, refletir e agir valorizando a diversidade nas micro, pequenas e médias empresas, além de importante, é urgente, já que essas organizações têm forte potencial de construir uma sociedade mais inclusiva devido a sua representatividade na economia brasileira.

Claro que nem sempre sabemos se as pessoas são LGBT sem que elas digam. No entanto, em um ambiente aberto acolhedor, receptivo a todos os sexos biológicos, expressões, orientações sexuais e identidade de gênero são comuns a presença dessas pessoas. Essa parcela de população precisa ter a oportunidade de trabalhar.

Hoje 90% das travestis e transexuais ainda estão na prostituição por imposição. “A maioria sai da escola muito cedo, às vezes ainda no ensino fundamental, por não aguentar o bullying sofrido não só pelos “coleguinhas” de classe, como também por alguns docentes e diretores de ensino”, relata Taiane Miyake, mulher transexual, militante LGBT há 25 anos e Coordenadora Executiva da Comissão Municipal de Diversidade Sexual de Santos.

Entretanto, entendemos que o preconceito, a discriminação, bem como a violência perpetrada contra a população LGBT devido a sua orientação sexual e/ou identidade de gênero divergentes do modelo heteronormativo são fenômenos que

não podem ser analisados apartado das questões políticas e econômicas da sociedade capitalista, visando a valorização do mundo das coisas em detrimento da desvalorização direta do mundo dos homens; ou ainda, uma sociedade que coisifica as relações humanas transformando sentimentos, afetos e valores em objetos de desejo e posse, invertendo o valor da existência humana e das coisas ao fetichizar os objetos, dotando-os de humanidade e transferindo suas 'virtudes' aos seus compradores.

Em relação à discriminação contra a população LGBT no processo de desligamento do emprego, essa situação acontece quando a homossexualidade é descoberta e/ou quando alguns sujeitos sejam esses membros internos ou externos da organização trabalhista, trabalhadores, gestão administrativa e/ou clientes incomodam-se com a presença de LGBT no ambiente de trabalho, ou seja, quando a homofobia se apresenta como uma causa única na justificativa para a exclusão desses sujeitos de seus postos de trabalhos, mesmo que na maioria das vezes esse não seja o motivo alegado no processo de exclusão.

Em diversas empresas, além da ausência de qualquer política interna de prevenção de práticas discriminatórias, existe uma forte omissão das mesmas em relação ao seu papel perante esse contexto. "A banalização do comportamento homofóbico no ambiente de trabalho é de tal ordem que as empresas se comportam como se não tivesse responsabilidade pela atitude preconceituosa e discriminatória de seus empregados" (COSTA, 2007. p. 98).

3 DISCUTIR CLIMA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE SEXUAL

O Clima Organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 37)

A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém, o Clima Organização está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que o país atravessa, adoção de novas tecnologias que eliminam funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados.

A frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, geralmente é verdadeira. Essa especulação iniciou-se nos anos de 1930 e 1940, principalmente pela contribuição dos estudos de Hawthorne orientados por pesquisadores na Western Electric.

A partir desses resultados os gestores passaram a concentrar-se nas condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores realizaram a revisão da análise dessa pesquisa rotulando-a como ‘ilusória’, pois indicaram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era consideravelmente alta.

Contudo, mais recentemente, foram feitos mais de 300 estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e, assim instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta. “Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal” (CHIAVENATO, 2010).

Clima organizacional também pode ser considerado como o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa, em contrapartida, o clima organizacional é um retrato da realidade da empresa e influencia na produtividade.

Neste sentido, é importante medir aspectos do trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que trabalham na sua empresa e que influenciam na motivação e no comportamento das pessoas. “O Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus

administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho” (MAXIMIANO, 2009).

O clima organizacional é resultante de uma complexa inter-relação entre os fatores próprios de cada indivíduo, como: personalidade, aprendizagem, motivação, percepção e valores e os fatores externos ao indivíduo que são coexistentes na interação da empresa com o indivíduo, como: ambiente organizacional, regras e regulamentos, cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições e o grau de confiança.

A satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita as influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho imediato (FRASER 1983, p. 43).

3.1 O QUE É DIVERSIDADE SEXUAL?

A inclusão do debate sobre a diversidade sexual e de gênero no espaço acadêmico ocorre desde meados dos anos de 1970 e deve-se, historicamente, à pressão dos grupos feministas e dos grupos gays e lésbicos que denunciaram a exclusão de suas representações de mundo nos programas curriculares das instituições escolares.

No plano acadêmico internacional, esse movimento surgiu com os departamentos de Estudos da Mulher e, posteriormente, com os Estudos de Gênero e os Estudos Gays e Lésbicos, em algumas das universidades americanas, sempre no esforço de criar alternativas e formas de resistências aos sintomas de sexismo, machismo e homofobia e, ao mesmo tempo, fazendo com que tais temas pudessem ser abordados também nas pesquisas acadêmicas.

Em contrapartida, o assunto diversidade sexual e de gênero ficou fora das discussões na Educação por muito tempo e isto se deu porque a educação foi marcada por uma concepção do sujeito baseada em proposições advindas da Psicologia da Aprendizagem e da Psicologia do Desenvolvimento, repletas de descrições normativas e naturalizadas, legitimadas pela Biologia, e particularmente por uma determinada leitura darwinista da evolução, fazendo com que o olhar sobre a diversidade fosse ordenado e sistematizado em uma escala hierárquica de desenvolvimento.

O sujeito individual descrito pelas diferentes psicologias da educação ou da clínica, esse sujeito que se desenvolve de forma natural sua autoconsciência nas práticas pedagógicas, ou que recupera sua verdadeira consciência de si com a ajuda das práticas terapêuticas, não pode ser tomado como um dado não problemático. Mais ainda, não é algo que se possa analisar independentemente desses discursos e dessas práticas, posto que é aí, na articulação complexa de discursos e práticas (pedagógico e/ou terapêuticos, entre outros), que ele se constitui no que é (LARROSA, 1994, p. 40).

A diversidade sexual no ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas também para as organizações. De um lado, ambientes com maior heterogeneidade – de culturas, religiões, etnias, visões de mundo – costumam ser mais criativos, pois facilitam a troca de informações sobre experiências, valores e atitudes, e a apreensão de novas abordagens.

Por outro lado, essa mesma heterogeneidade pode também resultar em conflitos e problemas de comunicação, na redução de integração e contatos sociais, e no enfraquecimento dos laços de lealdade entre os colegas de trabalho e destes com a organização em si.

Essa realidade tem imposto às empresas a necessidade de elaborar políticas organizacionais explícitas para lidar com a diversidade. Mas, nesse particular, a experiência tem mostrado que as pessoas são muito mais propensas a aceitar as diferenças étnicas, sociais e de gênero do que a diversidade de orientações sexuais, e essa realidade se reflete no cotidiano organizacional.

É por meio das práticas sociais, ou seja, das mediações comunicativas que se cristalizam na forma de gêneros, que as significações sociais são progressivamente construídas. Os gêneros do discurso organizam nossa fala [...]. Aprendemos a moldar nossa fala às formas do gênero e, ao ouvirmos o outro, sabendo que tendo que criá-los pela primeira vez no processo da fala, a comunicação verbal seria quase impossível (BAKHTIN, 1992, p.113).

Mesmo nas empresas que adotam políticas de diversidade, os discursos empresariais encontram dificuldades de ser efetivamente praticados, devido a preconceitos arraigados, por parte dos próprios empregados, a certo nível de permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade.

Homo, bi e heterossexuais demonstram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, do que se pode depreender a dificuldade de implementação de políticas de estímulo à diversidade e à inclusão a partir da própria ótica dos empregados, que não respeitam as diferenças uns dos outros.

No caso dos gerentes, apesar de as políticas deixarem claro que possuem objetivos específicos nesse sentido, há manifestações de preconceito, explícitas ou veladas, que minam a percepção dos empregados sobre a efetividade de tais políticas. A valorização da diversidade, assim, existe nos discursos, mas não nas práticas empresariais.

A orientação sexual diz respeito à atração sexual e à afetividade que qualquer ser humano sente por outro. Está relacionada ao prazer físico, emocional e ao desenvolvimento de relações amorosas que podem até mesmo ser convertidas em casamento.

Já a diversidade de gênero consiste no gênero com o qual a pessoa se identifica, independentemente do sexo biológico.

O acesso diferenciado dos dois gêneros aos recursos naturais, culturais e simbólicos, tanto para mulheres como para homens. O gênero, tal como é vivenciado, legitima as relações de poder e marca uma forma de valorização social e política, que transcende o próprio gênero (GUIMARÃES, 2002, p. 19).

A sexualidade e a diversidade de gênero ainda são vistas com alta carga de preconceito por alguns setores mais conservadores da sociedade brasileira. Estatísticas afirmam que o Brasil é o país que mais mata LGBTs no mundo, mas esses dados são incompletos e tornam impossível comprovar sua veracidade. Mas o fato é que a homotransfobia existe.

A questão de gênero toca as noções de masculinidade e feminilidade, o que é ser masculino e feminino, como educar e ser educado, e construir uma identidade produzida pela cultura e sociedade, impregnada de atributos, privilégios e limitações, com explicações para as diferenças baseadas em características biológicas. As relações de gênero produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas de acordo com o seu sexo (MACÊDO, 2004, p. 55).

Com a população trans a situação ainda é pior, pois faltam políticas públicas de combate ao preconceito e a luta por igualdade enfrenta barreiras constitucionais que não parecem ser quebradas tão cedo.

Infelizmente, a expectativa de vida de uma pessoa transexual é de 35 anos no Brasil, fato evidenciado pelo número de assassinatos. Ainda que existam alguns avanços consideráveis na área da saúde, como o surgimento de ambulatórios dedicados a receber transexuais que queiram passar por cirurgia, é

um processo lento e que gera pouca informação à população por limitações de estrutura.

A sociedade discrimina o diferente porque é assim que ela busca manter o controle sobre seus indivíduos. Talvez seja uma forma de estratégia natural de organização e sobrevivência dos corpos sociais, sim, pois é mais fácil controlar o que se comporta igual. Mas o custo disso é a anulação do próprio indivíduo, que é estimulado desde o início a seguir os mesmos passos de todos, como numa manada. Atualmente, a humanidade vive a intensificação desse processo de transformação do comportamento coletivo em vários aspectos, como nos movimentos feministas e na luta anti-racismo. No campo da sexualidade também não seria diferente: hoje as sociedades se veem na obrigação de discutir o tal modelo de padronização da sexualidade, mesmo sendo um tema incômodo, pois é cada vez mais difícil e inviável esconder o fato de que somos, sempre fomos, sexualmente diversos.

A mera menção da homossexualidade vá encorajar práticas homossexuais e vá fazer com que os/as jovens se juntem às comunidades gays e lésbicas. A ideia é que as informações e as pessoas que as transmitem agem com a finalidade de “recrutar” jovens inocentes (...). Também faz parte desse complexo mito a ansiedade de que qualquer pessoa que ofereça representações gays e lésbicas em termos simpáticos será provavelmente acusada ou de ser gay ou de promover uma sexualidade fora-da-lei. Em ambos os casos, o conhecimento e as pessoas são considerados perigosos, predatórios e contagiosos. (BRITZMAN, 1996, p. 104).

Se tanto os homossexuais masculinos quanto as femininas têm a alternativa de ocultar sua orientação sexual, essa possibilidade não está ao alcance das travestis e transexuais.

Ao mesmo tempo, travestis e transexuais não se beneficiam daqueles fatores atenuantes do processo discriminatório, muitas vezes ao alcance de gays e lésbicas: via de regra, têm baixa educação formal, baixa renda, ausência ou instabilidade de emprego, saúde precária, más condições de moradia, etc.

A violência e a miséria a que esses indivíduos estão expostos no Brasil costumam ser decisivas para selar o seu destino: a grande maioria se prostitui, e os poucos que conseguem entrar para o mercado de trabalho formal têm seu horizonte limitado a funções subalternas.

Mesmo os poucos inseridos no mundo do trabalho são vítimas de agressões, violência e intolerância por parte de colegas, inclusive naquelas empresas que afirmam possuir políticas de diversidade e respeito à diferença.

(...) coloca a exigência de criarmos um novo corpo (um novo modo de sentir, de pensar, de agir) que venha encarnar este estado inédito que se fez em nós. E a cada vez que respondemos à exigência imposta por um destes estados – ou seja, a cada vez que encarnamos uma diferença – nos tornamos outros. (ROLNIK, 1994, p. 161).

Atualmente, todas as pessoas estão sendo levadas a reconhecer que sua cultura não é a melhor, que sua religião é apenas umas entre tantas e seus valores, antes absolutos, tornam-se relativos diante de outros valores. A atual crise, portanto, era mesmo inevitável. E é uma crise de percepção: estamos nos percebendo de modo diferente ao que sempre fizemos. Mas há uma boa notícia, e ela também vem da psicologia: num segundo momento, o conflito dá lugar à assimilação do novo, pois o indivíduo aceita o que descobriu sobre si mesmo como parte legítima de sua personalidade e a integra à sua auto identidade. Que bela ironia... A crise de auto percepção que tanto dói nos leva, no final, anos tornarmos mais equilibrados, coesos e inteiros.

4 CONCEITOS DE RH E SUA RELAÇÃO COM O MUNDO CORPORATIVO

No mundo atual, a cada dia que passa mais empresas ingressam no mercado e mais empreendedores inovam para obter sucesso. Por isso é importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições e expectativas que envolvem e buscam o crescimento dentro da organização a qual ele trabalha.

Para o indivíduo realizar qualquer nova atividade, é necessário algum conhecimento sobre a mesma. Alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessa atividade, nas organizações, pois para conseguir o sucesso em qualquer empreendimento, é de suma importância que se tenha colaboradores que conheçam todo o funcionamento da empresa e que possam desempenhar suas atividades com qualidade e de forma satisfatória evitando assim até mesmo a rotatividade dentro da organização.

Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas (CHIAVENATO 1998, p.493).

Nenhuma organização pode funcionar sem um nível de comprometimento e esforço por parte de seus membros por isso sempre existiam teorias sobre motivação, aos fatores que desempenham o comportamento dos indivíduos. O que as organizações buscam é obter vantagem competitiva, mas não uma vantagem que o seu concorrente possa obter facilmente.

A organização tem sido obrigada a se desenvolver na modernização e aos novos, que seguem por caminhos distintos, visando à melhor adequação das pessoas nos seus locais de trabalho. O treinamento baseia-se em uma prévia lista das capacidades importantes para o sucesso da organização pretendendo levantar questionamentos do que realmente é essa ferramenta, quais suas funções, suas consequências e resultados.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance de objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 1999, p.295).

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização.

Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. O processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além, compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

Treinamento pode ser considerado uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo.

O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados

conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado de acordo com o que foi visto. O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante.

A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render à empresa benefícios qualitativos e quantitativos.

Os programas de capacitação realizados de maneira esporádica não mostram bons resultados quanto ao desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente da organização.

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2010, p. 413-415).

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos constituem processo de aprendizagem.

Já no processo de recrutamento o objetivo é atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa. Ocorre quando a organização necessita de um profissional, e tem como objetivo encontrar alguém que preencha os requisitos da vaga, e assim, é preciso que recrute o maior número de candidatos possíveis para estar avaliando o que melhor se encaixa no perfil solicitado.

Esse processo oferece oportunidade de crescimento e valorização para os colaboradores, além de menor custo para a empresa. Esse tipo de recrutamento na

maioria das vezes é mais eficaz, pois a empresa já conhece os colaboradores, facilitando a avaliação para quem melhor se encaixa na vaga. Segundo Chiavenato (1999, p. 93), recrutamento:

É o processo de gerar em conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos. (CHIAVENATO, 1999, p. 93).

Existem algumas formas de atrair candidatos: através de anúncios na entrada ou recepção das empresas, através de contatos com sindicatos ou associações de classes, com outras organizações que atuam na mesma área de trabalho, anúncios em jornais e revistas, através de agências e consultorias e através de sites de recrutamento. Essas formas podem ter maiores e menores custos e podem trazer benefícios e até mesmo desvantagens por atrair um grande número de candidatos.

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e externo. O recrutamento externo incide sobre candidatos vindos de fora, candidatos que são atraídos com as técnicas de recrutamento. Refere-se à atração de pessoas estranhas, as quais têm a opção de levantamento de perfil e a possibilidade de escolher candidatos que mais atendem as expectativas da vaga e que traga novas experiências à empresa.

Vale ressaltar algumas vantagens e desvantagens desse tipo de recrutamento, algumas das vantagens são: esse processo de recrutamento além de atrair novos colaboradores, tem como vantagem o marketing da organização, onde podem ser mostrados os benefícios, salários, bonificações, para tornar a organização mais atraente para os candidatos, enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumenta o intelectual ao incluir novos conhecidos e destrezas, e etc.

Esse processo também conta com algumas desvantagens como, geralmente é mais demorado que o recrutamento interno, gera mais custo para a empresa e é menos seguro, afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização e etc.

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois de um sistema de

informação que visa à divulgação de oferta de oportunidades de emprego. (CHIAVENATO, 2000, p. 309).

Já o recrutamento interno é quando a empresa procura preencher determinada vaga remanejando seus próprios funcionários, podendo ser promovidos ou transferidos com promoção. O recrutamento interno proporciona aos funcionários oportunidades de crescimento dentro da empresa, de certa forma valorizando o trabalho interno e investindo em planos de carreira.

Sempre que uma empresa realizar algum tipo de processo de recrutamento interno, é preciso que alguns critérios objetivos de seleção sejam aplicados, além de tratar os colaboradores com o máximo de igualdade. Sem privilegiar um ou outro por quaisquer que sejam os motivos.

Sendo assim, fatores como produtividade, qualificações, estratégias empresariais e perfil comportamental devem ter grande peso na hora da seleção dos candidatos.

O processo de recrutamento interno traz algumas vantagens para a empresa, como por exemplo: motiva os colaboradores, retêm talentos, fideliza os profissionais, promove crescimento profissional, gera economia com recrutamento, incentiva a competição saudável e etc.

Assim como todo processo, o recrutamento interno possui também, desvantagens: gera expectativa no candidato e isso pode afetar a sua performance no cargo atual, pode resultar em conflitos entre os colaboradores, não garante que o bom rendimento de um profissional em um cargo, se repita em outro, o processo não permite que “caras novas” cheguem na equipe e etc.

Outro processo existente no processo de contratação é a seleção, que se inicia quando o recrutamento se finaliza, nesse processo é feita uma seleção dos candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização, funciona como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato. O processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados.

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo. (CHIAVENATO, 2006, p. 256).

A entrevista de seleção é uma etapa do processo seletivo que tem como objetivo levantar maiores informações a respeito do profissional participante, ela é o

primeiro contato entre a organização e o candidato. É uma técnica utilizada para escolher o candidato melhor qualificado para preencher determinada vaga de trabalho.

O parecer final deve ser uma síntese do processo seletivo e tem por objetivo comparar todos os dados obtidos nas diversas etapas desse processo com o perfil exigido pelo cargo. Onde deverão estar consolidadas as informações colhidas e reunidas, de modo que o requisitante da vaga possa ter uma noção das reais possibilidades dos candidatos.

A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos.

A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área. “Seleção é o processo pela qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (CHIAVENATO, 1999, p. 107).

A decisão final será sempre do gestor, cabendo ao profissional de seleção fornecer orientações e recomendações condizentes com o que foi observado durante o processo de seleção.

5 EXPERIÊNCIAS HISTÓRICAS SOBRE A DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO

Amanda Nunes, mulher, homossexual, nasceu em 30 de outubro 1988 em uma pequena cidade da Bahia chamada Pojuca, que fica a cerca de 70 km de Salvador. É uma lutadora brasileira de artes marciais mistas.

Até novembro de 2019 era a campeã da categoria de peso-galo feminino e peso pena do Ultimate Fighting Championship (UFC), sendo a primeira atleta brasileira a conquistar um cinturão da categoria.

Ela começou a treinar Boxe aos 16 anos de idade e começou a treinar jiu-jitsu brasileiro após ser convidada para o Dojo (espaço para treinos de luta) pela sua irmã, que também era praticante do esporte.

Dizendo não ter sofrido retaliações por causa de sua orientação sexual, Nunes fez sua estreia nas artes marciais mistas em 8 de março de 2008 no Prime MMA Championship 2. Ela enfrentou Ana Maria e foi derrotada por uma chave de braço no primeiro round.

Naquele mundo corporativo, predominantemente masculino, provavelmente se sentiu bem adaptada, sem grandes dificuldades, pois venceu cinco lutas seguidas, todas por nocaute, e fez sua estreia no Strikeforce em 7 de janeiro de 2011 no Strikeforce Challengers: Woodley vs. Saffiedine em Nashville, Tennessee.

Normalmente, em suas entrevistas, a atleta profissional não deixa transparecer desconforto decorrente de sua realidade homoafetiva. Ao contrário, suas declarações são pautadas por informações sobre treinos e competitividade.

Trabalhando com regularidade, ela derrotou a canadense Julia Budd por nocaute em apenas 14 segundos. Nunes morou em Nova Jersey em 2011 e treinou na AMA Fight Club. Posteriormente se mudou para Miami e passou a representar a academia MMA Masters.

Após derrota para Cat Zingano optou por integrar a American Top Team, equipe em que permanece até 2019. Competiu em várias divisões e afirmou que pretendia se dedicar especificamente a uma delas.

Amanda Nunes é a primeira campeã do UFC assumidamente homossexual. O anúncio foi feito em julho de 2016, quando a baiana venceu Miesha Tate. “Meu sonho se tornou realidade, e quero compartilhar isso com todos, e ajudar muitas pessoas a serem elas mesmas. Vou fazer tudo o que puder para tornar o mundo um lugar melhor”, disse a lutadora de MMA, na ocasião.

“É incrível (ser a primeira campeã gay), sou feliz comigo mesma. É isso o que importa. Nina é a melhor parceira de treinos da minha vida. Ela vai ser a próxima campeã dos palhas, podem ter certeza. Ela tem muito talento e significa tudo para mim. Me ajuda demais. Eu a amo”, completou.

Após as declarações, Amanda Nunes foi agraciada no Equality California Awards 2016, o Prêmio da Igualdade do estado da Califórnia, com o troféu de Visibilidade pela Igualdade.

O prêmio reconhece indivíduos que contribuíram pela maior consciência e discussão dos direitos civis de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT). Talvez este prêmio demonstre ser este esporte e esta empresa (a quem o mercado chama de UFC) um caso bastante específico de acolhimento profissional naquilo que ele tem de melhor, que é o seu trabalho.

Amanda Nunes foi aceita pela sociedade como uma mulher gay e aceita também no UFC mesmo estando em um âmbito de predominância masculina, sendo assim uma lutadora consagrada vencedora de prêmios e cinturões.

Nascida na cidade de São Paulo no dia 10 de junho de 1951, **Laerte Coutinho** é uma das quadrinistas mais conhecidas do Brasil. Iniciou seus estudos universitários na ECA-USP, onde passou pelos cursos de música e comunicações, mas não terminou nenhum deles.

Suas atividades como profissional tiveram início em 1970, na revista Sibila, onde Laerte desenhava um personagem chamado Leão. Em meados dos anos 70, em conjunto com Luiz Gê, criou a revista Balão. Naquela época, Laerte ainda prestou serviços para a Placar, revista esportiva, e para a revista Banas.

No ano de 1974, a cartunista teve a sua primeira oportunidade de colaborar com um jornal, quando fez um trabalho para a Gazeta Mercantil. Estudou comunicações e música na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, porém não se formou nestes cursos.

Laerte participou de diversas publicações como a Balão e O Pasquim. Também colaborou com as revistas Veja e Istoé, e os jornais Folha de S.Paulo e O Estado de S. Paulo. Criou diversos personagens, como os Piratas do Tietê e Overman. Em conjunto com Angeli e Glauco (e mais tarde Adão Iturrusgarai) desenhou as tiras de Los Três Amigos.

No fim dos anos 80, Laerte foi colaboradora e fez publicações nas seguintes revistas: Geraldão (que tinha Glauco como editor) e Chiclete com Banana, de Angeli. Todas elas faziam parte da Circo Editorial, que depois acabou lançando a revista Piratas do Tietê, de Laerte. Em 85, lançou "O Tamanho da Coisa", sua primeira coletânea de charges publicada em livro.

Laerte Coutinho comentou como ela e sua família lidam com a questão de sua mudança de gênero. "Não tenho problema em ser pai, não tenho problema em ser avô também, e sou uma mulher. O meu neto entende isso, sabe disso. Ele tem

um jeito muito engraçado de formular isso: ‘Você é menino e menina, né?’. Eu digo que sou”, conta.

Mesmo tratando a si mesma no feminino, Laerte explica: “Não sou mulher, sou uma pessoa trans. Tenho essa vivência no feminino, mas não sou uma mulher. Inclusive, isso é objeto de alguma hostilidade, como se eu estivesse pretendendo ser reconhecida como uma mulher ‘100% mulher’, coisa que não existe. Me apresento como uma pessoa transgênero, uma mulher trans”.

Por ter alcançado a fama e o reconhecimento do público enquanto se assumia como homem, Laerte revela que consegue entender quando alguém acaba a tratando no masculino: “Passei minha vida inteira sendo conhecida como ‘conhecido’. Passei minha carreira toda vinculada a uma pessoa masculina, então eu respeito isso. Gosto da minha história também” conta a cartunista.

Laerte foi aceita como mulher trans e continua exercendo a função de cartunista, criando personagens memoráveis e ela serve de exemplo de que pessoas trans podem conviver na sociedade normalmente.

Fernanda Machado Soares Gentil nasceu no Rio de Janeiro em 23 de novembro de 1986, é uma jornalista e apresentadora de televisão brasileira. Atualmente trabalha como repórter e apresentadora da Rede Globo.

Fernanda é formada em jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Trabalhou na TV Esporte Interativo como repórter e apresentadora, na emissora ganhou notoriedade e seguiu para o canal esportivo SporTV, das Organizações Globo.

Desde 2012 é apresentadora titular do Placar da Rodada no Jornal da Globo e apresentadora eventual do Globo Esporte. Em 2013 foi considerada a musa da Copa das Confederações, após sua atuação na cobertura ao vivo da seleção brasileira na competição.

Em 2014 apresentou o Rumo à Copa, ao lado de Cristiane Dias, como "esquenta" para a Copa do Mundo. Paralelamente, Fernanda escreve em seu blog pessoal de forma descontraída. E ainda naquele ano apresenta até dezembro, o Globo Esporte SP.

Em 6 de julho de 2015, Fernanda assume a edição carioca do Globo Esporte, no lugar de Alex Escobar. Fernanda ficou no Globo Esporte carioca até setembro de 2016, quando assumiu o Esporte Espetacular ao lado do ex-judoca Flávio Canto.

Em junho de 2017, Fernanda Gentil estreou na equipe esportiva da Rádio Globo, apresentando o programa Convocadas, ao lado de Vanessa Riche e repórteres femininas do Futebol Globo no Rádio.

Em 26 de julho, é anunciado que ela passará a apresentar, as terças, o programa Papo de Almoço, no lugar de Mônica Martelli, que deixou a atração. Em 2017 dublou um personagem na animação Carros 3 (2017).

Em 09 de dezembro de 2018, Gentil deixa o comando do Esporte Espetacular para se dedicar ao Entretenimento da Globo. Em 2009, Fernanda adotou Lucas, seu primo, filho de sua tia materna, que ficou órfão de pais quando tinha apenas um ano.

Foi casada de 2013 a 2016 com o empresário Matheus Braga, com quem namorava desde a adolescência. Em 28 de agosto de 2015, através de uma cesariana no Rio de Janeiro, nasceu o primeiro e único filho do casal, chamado Gabriel Gentil Braga.

Em 29 de setembro de 2016 assumiu ser bissexual. No mesmo dia também assumiu seu primeiro namoro lésbico, com a jornalista Priscila Montandon. Elas se casaram em uma cerimônia privada, em 25 de novembro de 2018.

Fernanda gentil foi aceita pela sociedade e pelos seus colegas de trabalho, hoje permanece em seu relacionamento com Priscila e em 30 de Setembro de 2019, Gentil estreou o programa "Se Joga", exibido de segunda a sexta nas tardes da Globo.

Apesar dos exemplos positivos de acolhimento profissional narrado até aqui, nem todos os casos são elogiáveis enquanto exemplo de inclusão e respeito no mundo corporativo.

Não é incomum encontrar inúmeros casos de discriminação, de desrespeito, e de assédio moral nas empresas no mundo afora. Os casos Amanda Nunes, Laerte e Fernanda Gentil são exemplo de como as organizações podem conviver pacificamente, não são exceções, como se pode observar no caso a seguir.

A Força Aérea Brasileira (FAB) é uma instituição militar centenária que, originalmente, não aceitava mulheres, situação que só veio a mudar a partir de meados dos anos 1990.

É neste contexto de vida corporativa que vivia **Maria Luiza da Silva**, nascida como do gênero masculino, alistada na corporação como tal, trabalhando

normalmente, sem jamais esconder o orgulho pelo seu trabalho, e seu sentimento de pertencimento a FAB.

Porém, enquanto homem vivia o desconforto de se sentir de outro gênero, sem poder assumir e viver publicamente como tal. Inclusive, em sua narrativa Maria Luiza conta que desde adolescência o corpo evoluía como de uma trans, não tomando forma masculina.

Seus pais, ainda na década de 1970 perceberam a diferença em sua composição física, levando-a a uma médica que percebeu que seu gênero psicológico era masculino.

Ainda assim, foi levada a outro profissional da medicina, que receitou hormônios masculinos sob a forma de injeções e comprimidos, consumidos forçadamente ao longo do tempo e que, segundo a mesma a fez “fixar em um gênero ao qual não se sentia pertencente”³.

A partir desta perspectiva de desenvolvimento do gênero masculino, mesmo incoerente com seu aspecto psicológico, foi tomada pelo ânimo natural de servir ao país, resolveu ingressar na FAB, e assim o fez aos 18 anos.

Serviu a Força Aérea como qualquer outro militar, trabalhando com aeronaves, atuando e evoluindo sem problemas na carreira. Embora, dentro de si mesma, não havia abandonado aquele que seria seu gênero por identificação.

Eis que, por volta dos 40 anos de idade resolveu que faria sua transição, inclusive passando por intervenção cirúrgica. Narra que se sentiu “encorajada quando, em 1997, o Conselho Federal de Medicina autorizou a realização de cirurgias de redesignação de sexo no Brasil”.

Isto a fez sentir a ilusão de que poderia ser aceita pela FAB, quem sabe até usar farda feminina, pois a instituição já aceitava mulheres, e, afinal, se julgava boa profissional, sem nada que algum dia depusesse contra ela.

Enganou-se totalmente. Ao procurar os médicos da Força Aérea para comunicar suas reais condições e planos, foi completamente impedida de trabalhar, passando a sofrer ameaças e maus tratos.

³ Revista Veja, edição 2635, ano 52, nº21, 22 de maio de 2019. Matéria: “Eu continuo militar – Maria Luiza da Silva, cabo da Força Aérea, 58 anos, teve de se aposentar quando se assumiu trans”, depoimento dado a Raquel Carneiro, p.91.

Até que foi reformada (isto é, aposentada) como incapaz, definitivamente afastada do trabalho, sendo conduzida a aposentadoria praticamente a força, desrespeitada em seus plenos direitos.

Este caso Maria Luiza da Silva é um exemplo forte e revelador de como algumas instituições rejeitam e excluem aqueles que possuem orientação sexual diferente do aceito pela sociedade.

Enquanto na iniciativa privada esta realidade já ganha outro tipo de contorno, principalmente por causa dos casos mais famosos aqui contados, em algumas organizações isto ainda não é comum, nem rotineiro.

Em tempo: Maria Luiza ganhou sua causa na Justiça. Embora a FAB tenha recorrido (o que é normal), ela diz que vai continuar lutando, inclusive pelos valores retroativos. Narra que está lutando também pelas devidas promoções a que tem direito e que, quando for recebê-las, irá “usando a farda feminina, em formatura oficial. Fui militar, continuo militar”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando do crescimento e das oportunidades na organização, é destacado que os homossexuais podem ser preteridos em favor dos heterossexuais. Evidenciam-se as barreiras para o crescimento em cargos elevados hierarquicamente, principalmente quando o homossexual é assumido ou apresenta trejeitos efeminados.

Nesse sentido, o homossexual também é excluído dessas oportunidades por não fazer parte do círculo social da alta administração em virtude de ser “diferente” e do preconceito arraigado. Nesse contexto, é importante também refletir sobre o papel dos gestores e da gestão da diversidade ao buscar numa perspectiva humanista a conscientização quanto aos preconceitos arraigados nas organizações de modo que se trabalhe com a educação e a reflexão para possibilitar que os/as profissionais não sejam desvalorizados ou enfrentem barreiras quanto à sua sexualidade.

Por fim, destacamos a importância da valorização da identidade dos não-heterossexuais em face das discriminações e estigmatizações que experimentam no contexto social e organizacional.

Há de se levar em conta também as relações de poder sendo que o homossexual com poder de decisão ou em um cargo estratégico teria mais facilidade num cargo operacional, sendo a empresa aberta à diversidade, são tidos como positivos para a melhoria nas relações interpessoais, o apoio dos colegas, amizades com maior confiança, o agir natural e espontâneo, liberdade de comportamento, tranquilidade e menos stress.

REFERÊNCIAS

BARROS, Adilson. **A LGBTfobia precisa ser combatida no mundo do trabalho e erradicada na nossa sociedade**. 2017. Disponível em:

<<https://contrafcut.com.br/noticias/a-lgbtfobia-precisa-ser-combatida-no-mundo-do-trabalho-e-erradicada-na-nossa-soc-33df/>>. Acesso em: 12 set. 2019.

CARNEIRO, Raquel. Eu continuo militar. **Veja**, São Paulo, v. 52, n. 21, 22 maio 2019.

CAROLINE, Maiara. **Recrutamento e Seleção: A Importância de Planejar e Executar Cada Etapa do Processo**. 2015. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-de-pessoal-a-importncia-de-planejar-e-executar-cada-etapa-do-processo/>>. Acesso em: 15 out. 2019.

CORRÊA, Jorge; TORRALBA, Karla. O rugido da Leoa. 2016. Disponível em: <<https://www.uol/esporte/especiais/entrevista-amanda-nunes.htm#o-rugido-da-leoa>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

DINIS, Nilson Fernandes. Educação, relações de gênero e diversidade sexual. **Educ. Soc**, Campinas, v. 29, n. 103, p.477-492, maio 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n103/09>>. Acesso em: 09 set. 2019.

FACCHINI, Regina. **Direitos humanos e diversidade sexual e de gênero no Brasil: avanços e desafios**. 2018. Disponível em:

<<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/direitos-humanos/direitos-humanos-e-diversidade-sexual-e-de-genero-no-brasil-avancos-e>>. Acesso em: 31 out. 2019.

FRAGA, César. **LGBTs são preteridos no mercado de trabalho**. 2018. Disponível em: <<https://www.extraclasse.org.br/movimento/2018/11/lgbts-sao-preteridos-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 02 set. 2019.

OLD, Dino. **Diversidade: a comunidade LGBT no mercado de trabalho**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/diversidade-a-comunidade-lgbt-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

OLIVEIRA, Gisele. **Treinamento e Desenvolvimento: Uma Vantagem Competitiva**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos->

rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 18 nov. 2019.