

# GUIA ADIM LGBTI

Inclusão da diversidade sexual e identidade de género em empresas e organizações

**ADIM**   
Avançar na gestão da diversidade LGBTI nos setores público e privado



**Documento elaborado por:**

J. Ignacio Pichardo (coordenação)  
Margarita Alonso  
Luis Puche  
Óscar Muñoz.  
*Universidad Complutense de Madrid.*

**Comité Executivo do Projeto ADIM:**

Ignacio Sola Barleycorn,  
Bárbara Butragueño Madrid,  
Mar Fernández e Iván Carabaño  
*Dirección General para la Igualdad de Trato y Diversidad.  
Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.  
Governo de Espanha.*

João Paiva  
Elsa Faria  
*Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.  
Governo de Portugal.*

J. Ignacio Pichardo  
Margarita Alonso  
Luis Puche  
*Universidad Complutense de Madrid.*

**Equipe do Projeto ADIM:**

Maribel Blázquez Rodríguez UCM  
Bárbara Butragueño Madrid MPRE  
Rosa María Candela Quintanilla MPRE  
David Carabantes Alarcón UCM  
Iván Carabaño Rubianes MPRE  
Mónica Cornejo Valle UCM  
Carlos Duarte CIG  
Jorge Gato FPCE Universidade do Porto  
Pablo López Pietsch MPRE  
Rosario Maseda García MPRE  
Óscar Muñoz UCM  
João Pereira CIG  
Sandra Saleiro ISCTE-IUL

**Conceção e formatação:**

Carlos García Maganto

**Conselho Consultivo do Projeto ADIM:**

Amélia Cardoso **MTSSS**  
Ángel Pueyo Campos **Universidad de Zaragoza**  
Carlos Sanches Ruivo **Variações**  
Fernando Gomes **CGTP-IN/CIMH**  
Gonçalo Cavalheiro **CAOS**  
Jenifer Rebollo **FELGTB**  
Joana Cadete Pires **ILGA Portugal**  
Juana Ramos **UCM/CCOO**  
Júlia Pereira **API**  
Lina Lopes **UGT - Comissao de Mulheres**  
Manuel Beja **Ativista LGBTI**  
Manuel Montalbán **Universidad Málaga**  
Maria João Lourenço **MTSSS**  
Marta Ramos **ILGA Portugal**  
Paulo Carvalho Silva **rede ex aequo**  
Paulo Lareão **CGTP-IN/CIMH**  
Rocío Ingelmo **Altadis**  
Rosário Mauritti **Sindicato Nacional do Ensino Superior**  
Santiago Lima **API**  
Susana Moreno **Ilunion**

**Revisão Técnica da edição Portuguesa**

Jorge Gato e Sandra Saleiro

**Participantes do Projeto ADIM :**

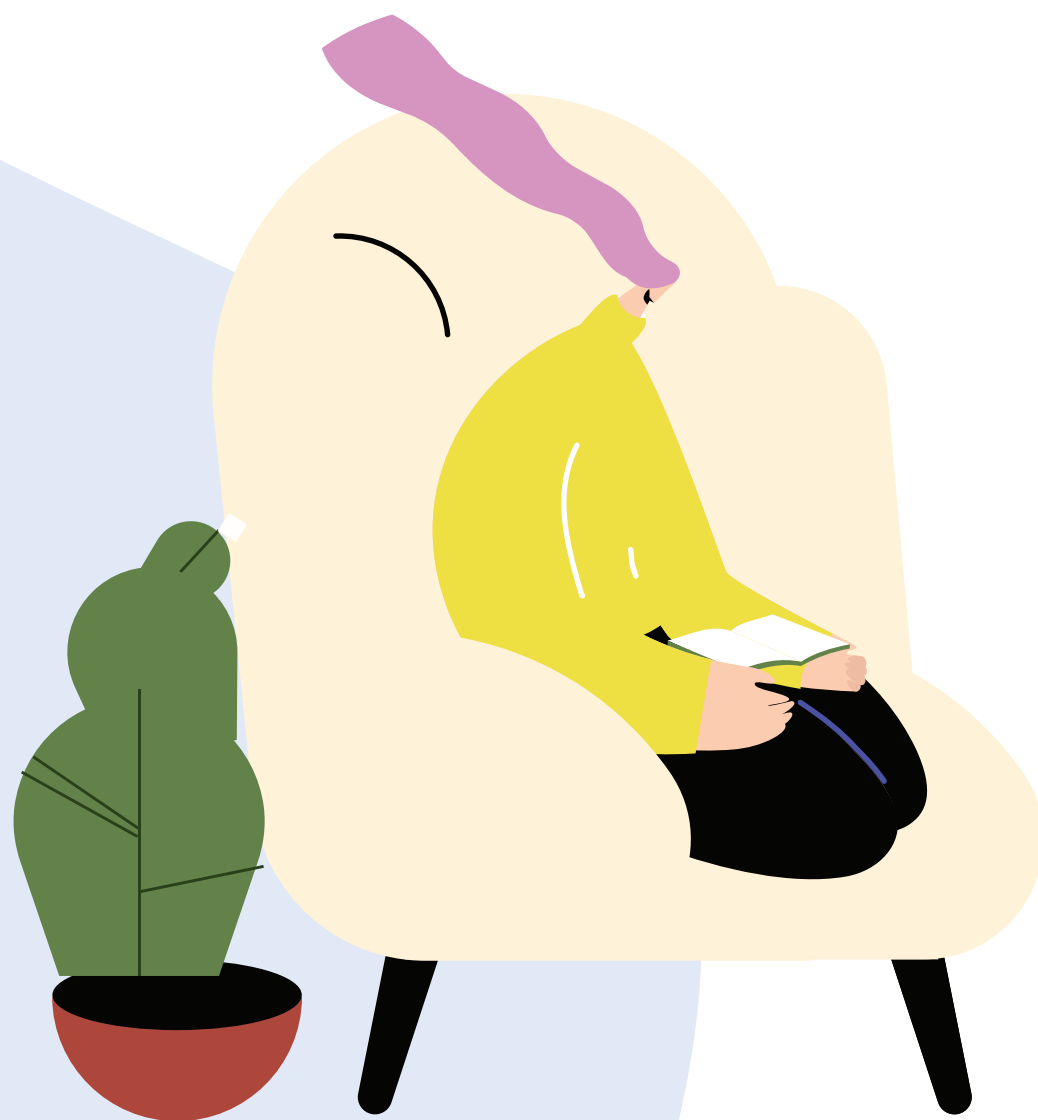
**Adidas:** Camino Cubría y Laura Albero  
**Altadis:** Rocío Ingelmo y Enrique Bello  
**Banco Santander:** José María Palomo y Pablo Portilla  
**BNP Paribás:** Luciana Peres y Mafalda Chambel  
**El Corte Inglés:** Pablo Tauroni y Elena Martí  
**EY:** María Barriga y Blanca Malave  
**Fujitsu:** Pedro Rocha Pires y João Veiga  
**IBM:** Madalena Roseta  
**Ilunion:** Susana Moreno y Aurora Arjones  
**Inditex:** José Ignacio Mora  
**Lush:** Alice Estrela  
**Renault:** María Luisa Contes y Teresa Castillo.  
**TAP:** Cristina Rendeiro y Sandra Rodrigues  
**Telefónica:** Aránzazu Díaz-Lladó y Raquel Fernandez León  
**Universidad Complutense de Madrid:** Esteban Sánchez Moreno y Mercedes García García  
**Universidad de Málaga:** Manuel Montalbán, Ángela Caballero Cortés y Isabel Jiménez Lucena  
**Universidad de Valladolid:** Marina Echebarría Sáenz y César Vega García  
**Universidad de Zaragoza:** Ángel Pueyo Campos, Ángela Alcalá Arellano y Fernando Latorre Dena  
**Universidad Miguel Hernández de Elche:** Purificación Heras González y Tatiana Sentamans Gómez  
**Universidade de Aveiro:** Gracinda Martins y Alexandra Queirós  
**Universidade da Beira Interior:** Catarina Sales Oliveira  
**Universidade de Évora:** Rosalina Pisco Costa  
**Uría y Menéndez:** Borja Sainz de Aja y Alvaro Seijo  
**Wizink:** Maria Francisca Macedo

NIPO (online): 04219071X  
ISBN: 978-972-597-418-6  
Suporte: Eletrónico  
Formato: PDF / PDF/A

# Índice

Introdução	4	É suficiente contar com as políticas generalistas de diversidade e inclusão?	15
É necessário trabalhar a diversidade sexual e familiar e a identidade de género em contexto laboral?	6	Porque é que devemos trabalhar estas questões?	16
Já existe igualdade a nível legal para as pessoas que se identificam como lésbicas, gays, bissexuais e transexuais? Ainda é preciso ter políticas específicas para esta população?	7	Da tática à estratégia	19
Qual é a situação das pessoas LGBTI em contexto laboral?	8	De quem é a responsabilidade de incluir a diversidade LGBTI nas empresas e nas instituições?	20
Se a sexualidade é uma questão privada, porque é que as empresas e outras instituições empregadoras devem ter em consideração a diversidade sexual, familiar e de identidade de género?	9	Que desafios iremos encontrar?	22
As pessoas LGBTI ocultam a sua orientação sexual ou identidade de género no seu local de trabalho?	11	Como gerar uma mudança cultural relativamente à diversidade LGBTI nas empresas e instituições?	25
		O que é que as empresas e as instituições podem fazer para promover um ambiente de trabalho inclusivo para as pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans?	28
		Bibliografia utilizada e recomendada	32

# Introdução



A Dirección General de Igualdad de Trato y Diversidad do Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad de Espanha, em parceria com a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género de Portugal e a Universidad Complutense de Madrid, realizaram o Projeto Europeu «ADIM - Avanzar na Gestão da Diversidade LGBT nos Setores Público e Privado». Este projeto é financiado pela União Europeia e conta com a **participação de empresas e universidades públicas de Espanha e Portugal que procuram promover melhorias no que se refere ao respeito e à inclusão, em contextos laborais, de lésbicas, gays, bissexuais, trans** e de outras pessoas pertencentes às chamadas minorias sexuais (**tais como as pessoas intersexo, assexuais ou de género não binário**), nomeadas neste guia através da sigla LGBTI.

Este objetivo desdobrou-se em metas específicas: **avaliar qualitativa e quantitativamente os ambientes e as políticas organizacionais** relativas à inclusão das pessoas LGBTI em diferentes empresas e universidades, **assim como identificar as perceções e experiências** das trabalhadoras e dos trabalhadores dessas mesmas organizações relativamente a essa inclusão. Esta avaliação consistiu num diagnóstico interno das políticas de diversidade e inclusão dirigidas às pessoas LGBTI e na elaboração de um questionário direcionado aos trabalhadores/as. Deve destacar-se que este questionário foi enviado a 53 667 funcionários(as), tendo sido respondido por 16% das pessoas inquiridas (N=8557 respostas). Do total de respostas, 13,4% dizem respeito a pessoas LGBTI (N=1147 respostas), o que constitui uma das maiores amostras disponíveis a nível mundial e que permite conhecer as experiências desta população no seu local de trabalho.

**Esta investigação alcançou um conjunto de pessoas a que habitualmente não se acede em outro tipo de estudos.**

A importância dos dados recolhidos nesta investigação, e o que a diferencia de outras realizadas anteriormente, reside no facto de ser um estudo com **grande relevância estatística**, tanto pela sua natureza como pelo tamanho da amostra utilizada. Ao disponibilizar o questionário aos trabalhadores/as através das empresas ou das universidades participantes, garante-se a generalização dos dados, aumentando a sua representatividade e evitando, ao mesmo tempo, dualidades ou omissões. Por outro lado, esta investigação chegou a um conjunto de pessoas que não são habitualmente acessíveis quando se utiliza outro tipo de inquéritos, nomeadamente os que são distribuídos através das redes sociais ou das associações LGBTI (por exemplo, pessoas que não assumem publicamente a sua orientação sexual ou identidade de género). Para além disso, ao ser dirigido ao conjunto de trabalhadores/as, é possível comparar-se a realidade das pessoas que são LGBTI com aquelas que não são. De forma a assegurar a **confidencialidade dos dados** das pessoas inquiridas, todo o trabalho de âmbito quantitativo esteve a cargo da Nielsen, uma empresa especializada neste tipo de investigações e externa às instituições participantes no projeto o que, por sua vez, aumentou a segurança e a fiabilidade das respostas.

A partir desta avaliação, o projeto ADIM providenciou um programa formativo adaptado a cada organização participante sobre orientação sexual e identidade de género, assim como a realização de encontros de empresas e universidades, no sentido de existir troca de desafios e de boas práticas. Foram desenvolvidos diferentes encontros presenciais e foram elaborados materiais de divulgação científica e sensibilização, orientados para a construção de ambientes laborais seguros e inclusivos no que diz respeito à diversidade sexual e às distintas identidades e expressões de género de desta população.

Este projeto tem como intuito ser **uma experiência piloto cujo legado forneça uma metodologia** para a medição do ambiente laboral em relação à diversidade LGBTI, providenciando ainda ferramentas de consciencialização que ajudem o tecido empresarial e institucional em toda a Europa a construir contextos de trabalho mais inclusivos. Este guia enquadra-se nesse objetivo tendo como **fim compilar as aprendizagens decorrentes do projeto**, o conhecimento obtido sobre a diversidade sexual nas empresas e nas instituições públicas e a sua aplicação numa série de propostas que serão desenvolvidas nos parágrafos seguintes.

Este projeto contou com a participação de um total de **24 organizações**, 8 das quais dizem respeito a universidades públicas (5 espanholas e 3 portuguesas) e 16 empresas privadas (10 em Espanha e 6 em Portugal).

Empresas e universidades participantes no Projeto ADIM

Empresas Espanña	Empresas Portugal	Universidades Espanña	Universidades Portugal
Adidas	Altadis	Universidad Complutense de Madrid	Universidade de Aveiro
Altadis	BNP Paribas		Universidade da Beira Interior
Banco Santander	Fujitsu	Universidad de Málaga	
El Corte Inglés	IBM	Universidad Miguel Hernández	Universidade de Évora
EY	Lush		
Ilunion	TAP-Air	Universidad de Valladolid	
Inditex	WiZink	Universidad de Zaragoza	
Renault			
Telefónica			
Uría y Menéndez			
WiZink			

## É necessário trabalhar a diversidade sexual e familiar e a identidade de gênero em contexto laboral?

A teoria do valor partilhado defende que empresas e instituições devem superar concepções redutoras da responsabilidade social corporativa e **gerar ecossistemas de colaboração com os governos e a sociedade civil, para trabalharem em conjunto** na solução para os desafios enfrentados pelas sociedades contemporâneas. No fundo, o objetivo é o de que as empresas criem contextos favoráveis e que acrescentem valor social ao mero crescimento económico. Este guia nasce com o compromisso de apresentar propostas a empresas e entidades públicas e privadas no sentido de trabalharem a diversidade sexual e de identidade de gênero **de forma estratégica**, de modo a que se levem a cabo políticas que vão além de uma simples agregação de ações táticas descontextualizadas da sua cultura, valores e missão.

Falar de reconhecimento e de respeito pela orientação sexual e identidade de gênero é falar de direitos humanos. Todas as pessoas têm direito a uma vida digna e livre de violência e o contexto laboral é um contexto onde as pessoas passam grande parte do seu tempo. Deve-se garantir, a partir do Estado, das empresas, das universidades e das restantes instituições, que a igualdade e a não discriminação são reais e efetivas para todas as pessoas que entram em contacto com elas, quer se trate de trabalhadores/as, fornecedores, clientes ou estudantes. Se as organizações não abordarem a diversidade sexual e a identidade de gênero **corre-se o risco de comprometer o convívio, o bem-estar, a rea-**

**lização e o desenvolvimento profissional e a eficiência** das pessoas lésbicas, gays, bissexuais trans que trabalham nas nossas empresas, universidades e demais instituições.





# Já existe igualdade a nível legal para as pessoas que se identificam como lésbicas, gays, bissexuais e trans.

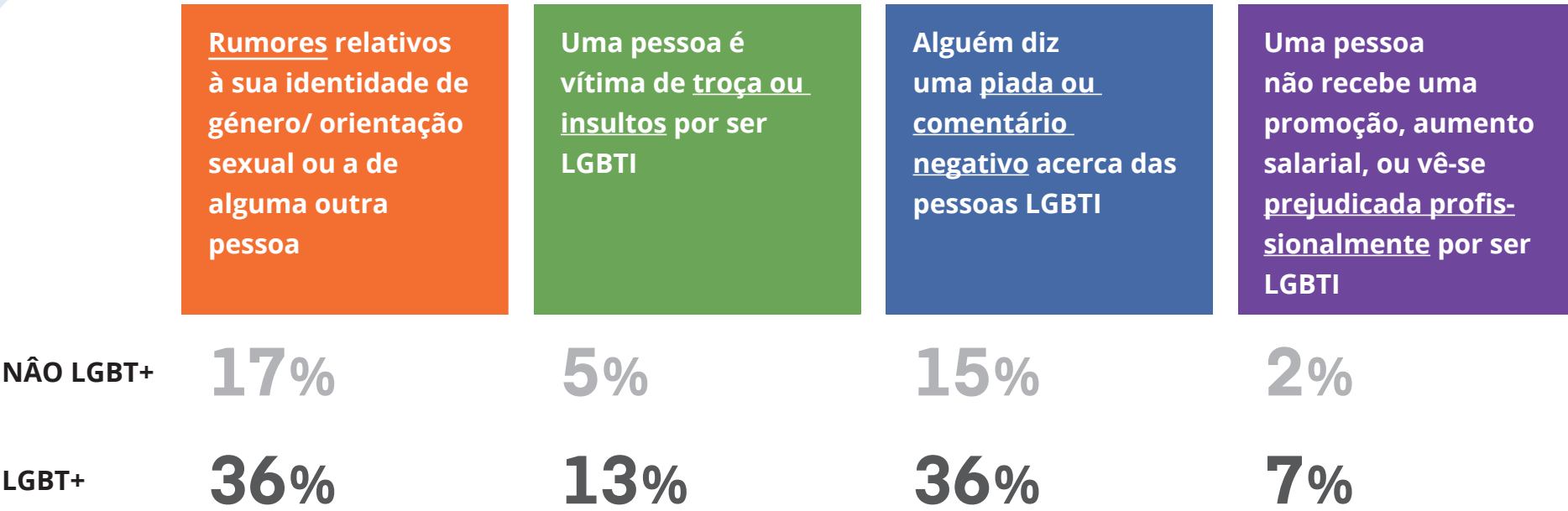
## Ainda é preciso ter políticas específicas para esta população?

Ainda que nos últimos tempos, em Espanha e em Portugal tenham sido aprovadas leis pioneiras a nível mundial para o reconhecimento e inclusão das pessoas LGBTI, existem ainda **diversas situações de homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia em contexto laboral**. Embora grande parte das pessoas respeite a existência de diversidade sexual, familiar e de identidade de género, ainda existem preconceitos e práticas discriminatórias que criam situações de grande desigualdade para esta comunidade. De acordo com os resultados do inquérito ADIM, 36% das pessoas LGBT ouvem com alguma ou muita frequência rumores sobre a sua orientação sexual / identidade de género ou sobre outra pessoa LGBT, em contexto laboral. Segundo esse mesmo inquérito, 36% ouve alguma piada de mau gosto ou comentário negativo acerca das pessoas LGBT e uns preocupantes 13% presencia com alguma ou muita frequência uma pessoa ser gozada ou insultada por ser LGBT; 7% das pessoas inquiridas presenciou uma pessoa a não receber uma promoção, um aumento salarial ou a ser prejudicada profissionalmente de outra forma por ser LGBTI e 2% viu uma pessoa perder o seu trabalho por ser LGBTI.

Da mesma forma que alguns homens não têm consciência de determinadas situações de discriminação que são vividas pelas mulheres, já que não as experienciam na primeira pessoa, muitas pessoas que não são LGBTI não estão conscientes das dificuldades que enfrentam os membros desta comunidade em contextos laborais.

Os dados recolhidos na nossa investigação confirmam uma menor consciência destes desafios entre as pessoas que não são LGBTI. No quadro seguinte é visível a frequência com que ocorrem determinadas situações de discriminação no local de trabalho devido à orientação sexual e identidade de género, segundo o ponto de vista das pessoas LGBTI e das pessoas que não pertencem a este grupo:

**As situações de discriminação passam mais despercebidas entre os funcionários não LGBTI**  
% muito frequentemente / bastante frequentemente



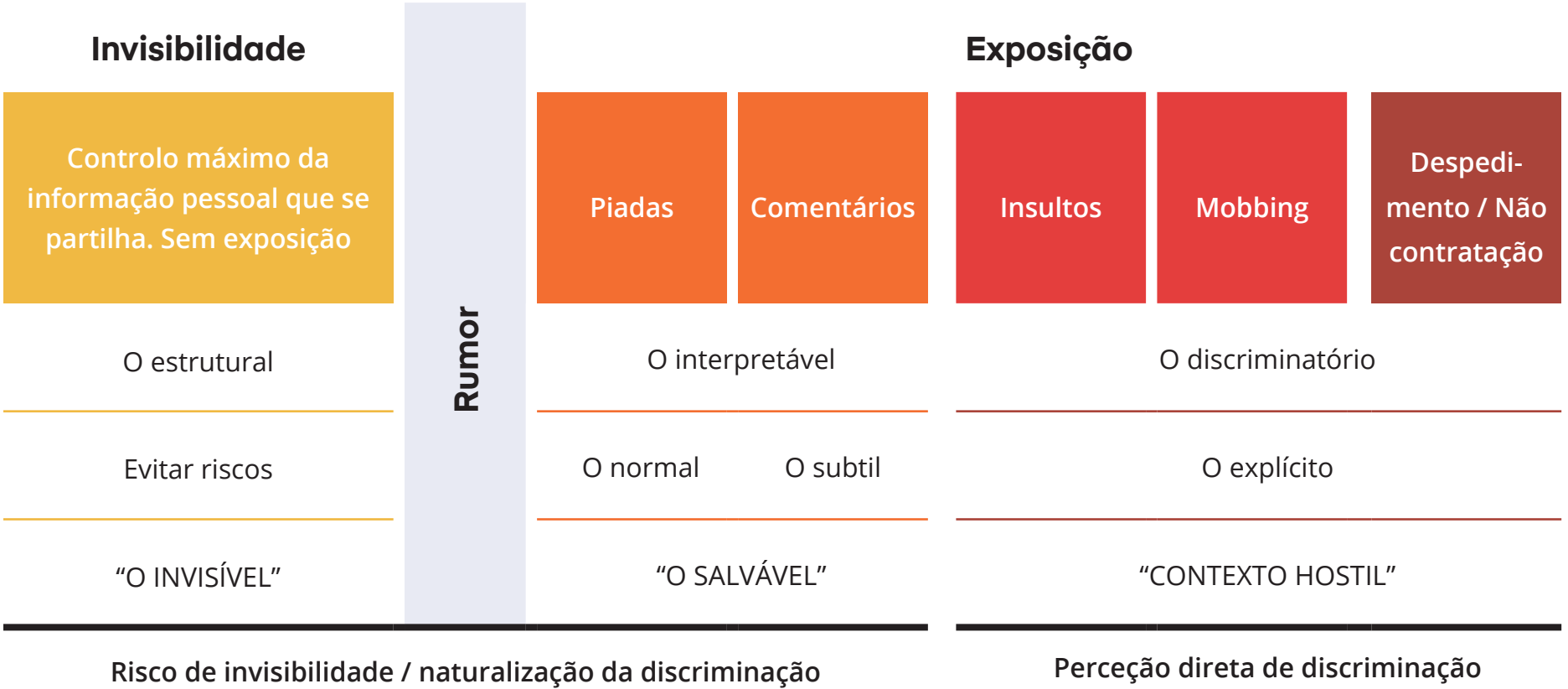
Total da amostra **NÃO LGBT** n=7442. Total da amostra **LGBT** n=1147.

As pessoas que não são LGBTI não estão conscientes das dificuldades que enfrentam os membros desta comunidade em contextos laborais.

# Qual é a situação das pessoas LGBTI em contexto laboral?

Este tipo de discriminação nem sempre é fácil de detetar, uma vez que se manifesta de diversas formas nos nossos locais de trabalho. Segundo o estudo da Subdirección General para la Igualdad de Trato y la no Discriminación sobre as pessoas LGBT em contexto de emprego em Espanha (2017), **as piadas sobre homossexualidade parecem amplamente difundidas** e incluem o uso habitual de linguagem homofóbica quando dirigida a uma pessoa LGBTI em concreto (“maricas”,

“mariquinhas”, “maria-rapaz”...). Estes tipos de discriminação estão, em certa medida, naturalizados, sendo percebidos como situações de discriminação de “baixa intensidade” que acabam por ser “suportados” pelas pessoas desta população. Já o insulto direto, o mobbing, a agressão ou o despedimento são situações extremas que são associadas direta e imediatamente à discriminação.



Não podemos permitir, nem em grupo, nem individualmente, que estas situações discriminatórias sejam frequentes e normalizadas.

Contudo, os/as colegas, as organizações e as empresas são, muitas vezes, “cegos” nestas situações de discriminação quotidiana e de “baixa intensidade”, como é o caso dos rumores, comentários e da consequente ocultação da orientação sexual e identidade de género por parte das pessoas LGBTI.

A manutenção desta corrente de discriminação pela orientação sexual, expressão e identidade de género é, por vezes, justificada pelo discurso de não intenção de discriminar de uma forma explícita. Mesmo que este tipo de atitudes discriminatórias possam ter origem, em alguns casos, em preconceitos inconscientes, não podemos permitir, nem coletiva, nem individualmente, que sejam naturalizadas.

É conveniente tomar uma posição a nível individual e, ao mesmo tempo, construir políticas empresariais e institucionais para prevenir, detetar e instituir tolerância zero relativamente a situações de invisibilidade forçada, rumores e comentários que sejam ofensivos para outras pessoas presentes e que perturbem a convivência dentro dos nossos contextos laborais.



## Se a sexualidade é uma questão privada, porque é que as empresas e outras instituições empregadoras devem ter em consideração a diversidade sexual, familiar e de identidade de género?



São muitas as situações em que se ouvem discursos que impedem que as pessoas que não são heterossexuais ou trans falem da sua vida pessoal com naturalidade no contexto laboral: *“A sexualidade é uma questão privada: a mim, não me interessa o que cada pessoa faz em sua casa. Não há necessidade de as pessoas lésbicas ou gays falarem da sua vida sexual no trabalho”*. Este fenómeno denomina-se “homofobia liberal”: enquanto o resto das pessoas fala dos/as seus/suas parceiros/as e famílias, as pessoas LGBTI veem reduzida a sua orientação sexual e/ou identidade de género à esfera do privado, tendo de esconder as suas relações afetivas e familiares dos que trabalham na empresa ou instituição. As pessoas LGBTI não podem ser genuínas nos seus locais de trabalho se tiverem que ocultar ou mentir acerca da sua orientação sexual ou identidade de género. Tal dá origem **a uma situação de desigualdade relativamente às pessoas heterossexuais** que, por sua vez, podem partilhar no trabalho este lado essencial das suas vidas.

Uma boa parte das pessoas adultas passa a maior parte do seu dia-a-dia no trabalho. Se não podem ser elas mesmas no decurso do seu quotidiano laboral, estão a ocultar um aspeto central da sua identidade e estão a ver reprimido o **direito humano de livre e pleno desenvolvimento da personalidade**. Assim, veem-se obrigadas a abandonar uma parte de si mesmas assim que entram no trabalho, vendo afetados só seu desempenho profissional, mas também o seu próprio bem-estar.

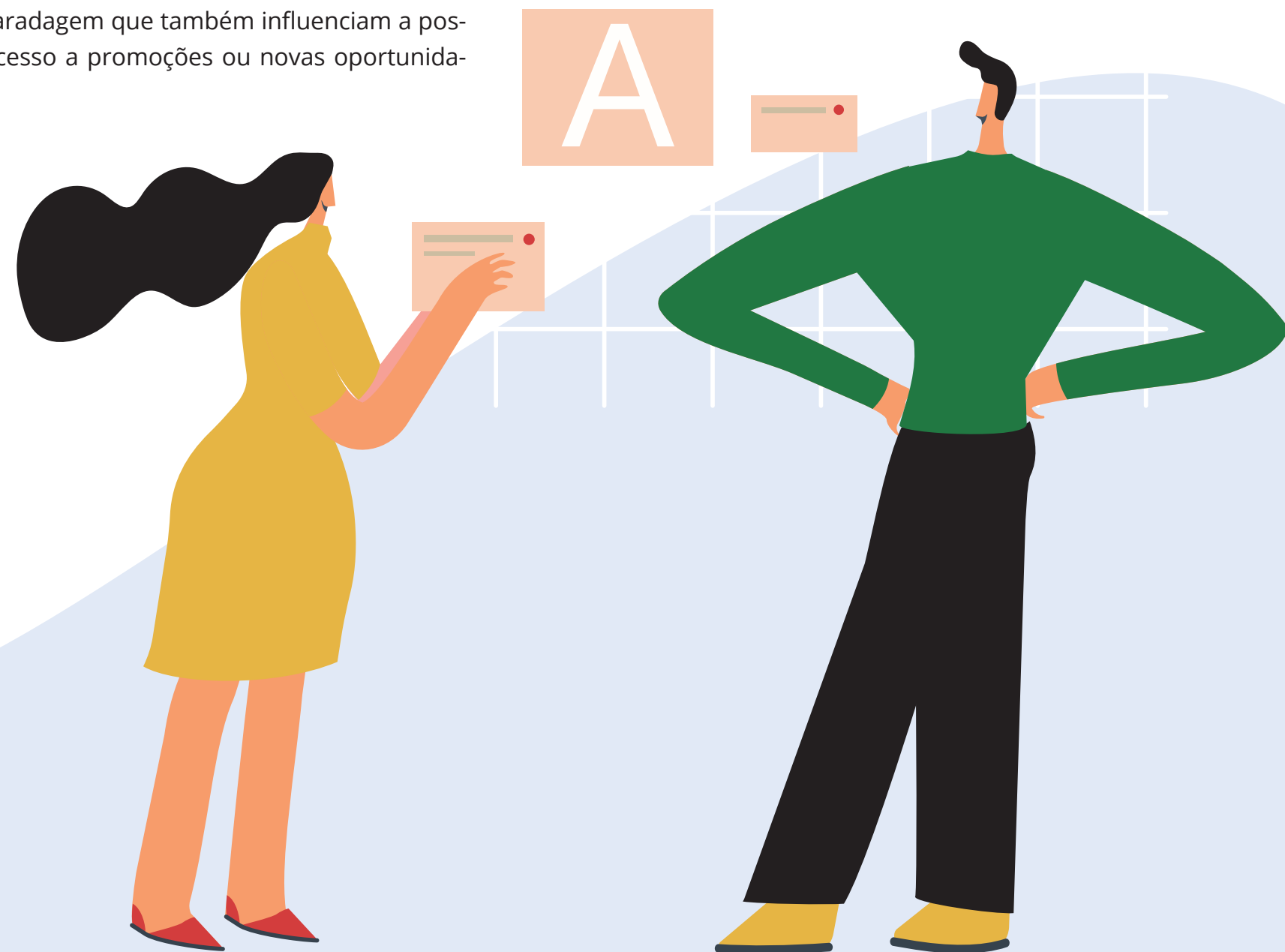
Por outro lado, das **relações em casale familiares derivam importantes direitos laborais a que algumas pessoas LGBTI correm o risco de renunciar** devido a esta lei do silêncio: licenças de casamento, ausências por falecimento, baixa médica por saúde ou acidente do cônjuge ou dos seus familiares, não assistir a oportunidades de *networking*, evitar espaços de encontro informais (jantares de trabalho, cafés, encontros depois do horário de trabalho...), ou não assistir a eventos corporativos, de criação de equipas e viagens de incentivo, entre outros.

Nas palavras de Juan Gabriel, um comercial de 39 anos, podemos ver como as ações no sentido de favorecer a visibilidade das pessoas LGBTI têm um impacto na vida laboral e como o/a trabalhador/a pode dar o melhor de si mesmo:

*“Eu não trabalhava em ambientes especialmente homofóbicos. É evidente que, de vez em quando, se ouvia alguma piada ou insulto e eu não sentia a segurança necessária para revelar a minha orientação sexual. No primeiro ano concorri à viagem de incentivos com o meu irmão, mas no segundo ano não fui: tinha medo de ser reconhecido como gay e de ser eu o protagonista dos rumores, das piadas, dos comentários e dos falatórios na minha empresa. Agora, a minha empresa tem um programa específico de inclusão da diversidade sexual e posso assumir a minha identidade no meu local trabalho. Sou mais feliz e trabalho melhor do que antes.”*

Apesar de os dados do nosso inquérito demonstrarem que houve importantes melhorias e os dados relativos à perceção de inclusão no último ano serem mais positivos que os de há dez anos atrás, há que sublinhar que **15% das pessoas LGBTI evitaram, pelo menos uma vez, espaços ou eventos corporativos** tais como lanches, jantares de trabalho ou viagens de incentivo para evitar falar ou mostrar aspetos da sua vida pessoal.

Nestes eventos informais em que a comparência não é obrigatória, são geradas não só redes de trabalho interpessoais, como também laborais, sendo que em muitas ocasiões são eventos de tomada de decisões e onde se comentam projetos que estão relacionados com a organização, dos quais as pessoas que não participam acabam por ser excluídas. Por outro lado, nestas situações são gerados laços de confiança e relações de camaradagem que também influenciam a possibilidade de ter acesso a promoções ou novas oportunidades profissionais.



## As pessoas LGBTI ocultam a sua orientação sexual ou identidade de género no seu local de trabalho?

Foi apenas há pouco mais de uma década que o casamento igualitário e a lei de identidade de género foram aprovadas em Espanha e Portugal e mais recentemente (2018) a lei da autodeterminação de género em Portugal. **A maioria das pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans foram socializadas e educadas num contexto em que sair da normalidade heteronormativa pressupunha um importante estigma social** e, em determinados momentos e locais, estar exposto a situações de bullying, assédio, rejeição ou violência. Por esse motivo, **as pessoas LGBTI partilham o denominado horizonte do insulto: ter conhecimento de que pode haver outras pessoas que se sintam no direito de as discriminar ou rejeitar devido à sua orientação sexual ou identidade de género**. Neste sentido, desenvolvem um sentido de proteção que passa pelo silêncio ou por ocultar (caso seja possível) esta característica da personalidade em determinados locais, contextos e situações. São várias as pessoas LGBTI que viveram e, inclusive, interiorizaram este estigma.

As importantes alterações legais e sociais que se deram em Espanha, Portugal e noutros países, permitiram que muitas pessoas saíssem do armário, ou seja, que revelassem a sua orientação sexual e identidade de género nos vários contextos da sua vida pessoal (amigos, familiares, vizinhos...). Ainda assim, **uma importante parte das pessoas LGBTI que se assumiu na sua vida quotidiana como pessoa lésbica, gay, bissexual ou trans vê-se obrigada a esconder esta faceta da sua identidade no seu contexto laboral**, ou seja, “volta ao armário” cada vez que vai trabalhar. De acordo com os dados do inquérito levado a cabo no âmbito do projeto ADIM, mais de metade dos trabalhadores/as e trabalhadoras LGBTI não se assume livremente como tal nas suas empresas e outras instituições.



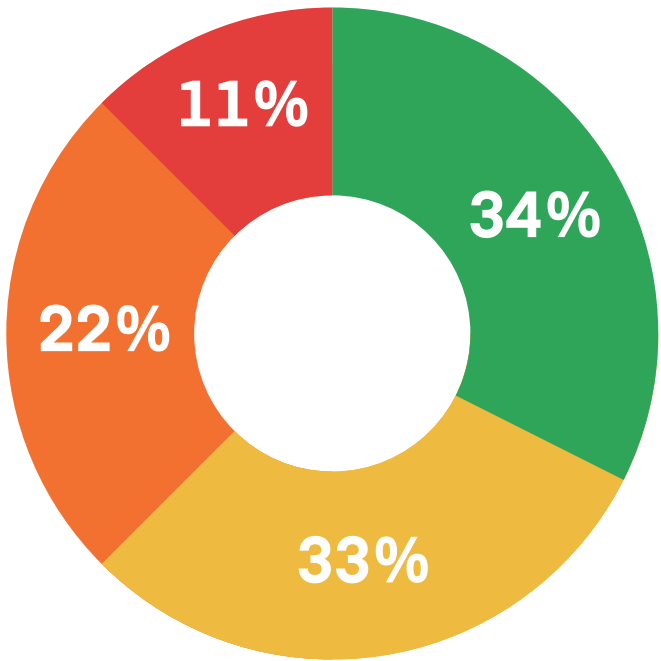
No quadro seguinte podemos comprovar que esta percentagem é muito maior no local de trabalho relativamente a outros espaços da vida privada, o que revela que as empresas e restantes instituições espanholas e portuguesas ficam atrás do conjunto da sociedade no que refere ao reconhecimento e respeito pela diversidade sexual, familiar e de identidade de género.

54% das pessoas LGBTI justifica a sua invisibilidade no trabalho com o argumento de que se trata de uma questão privada. Esta homofobia liberal interiorizada, a que já fizemos referência anteriormente, corre o risco de reforçar a naturalização da discriminação. Poderia estabelecer-se um paralelismo entre esta situação e a situação de aceitar que uma mulher oculte uma gravidez numa entrevista de trabalho ou perante a possibilidade de uma promoção e que o faz para salvaguardar a sua intimidade ou porque é uma questão que apenas afeta a sua vida privada e não como uma estratégia de autodefesa para evitar uma possível situação discriminatória.

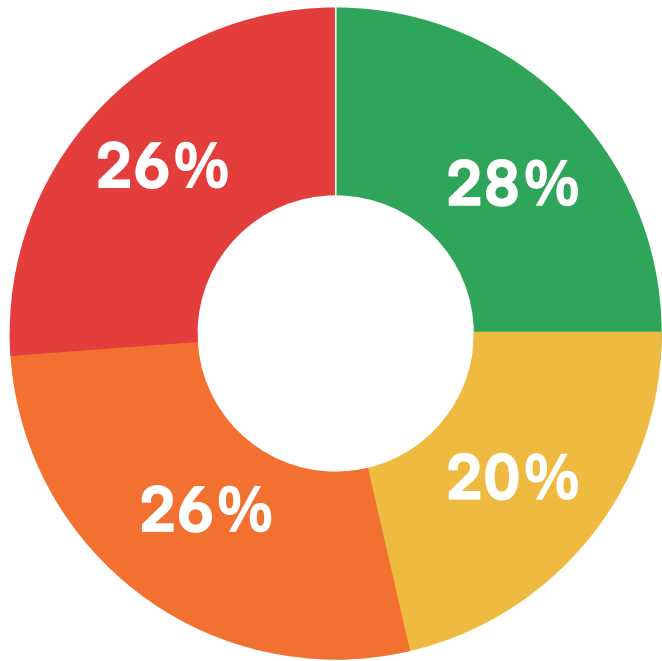
Quando perguntamos os motivos pelos quais as pessoas LGBTI não falam livremente sobre a sua orientação sexual ou identidade de género, destacam-se os seguintes:



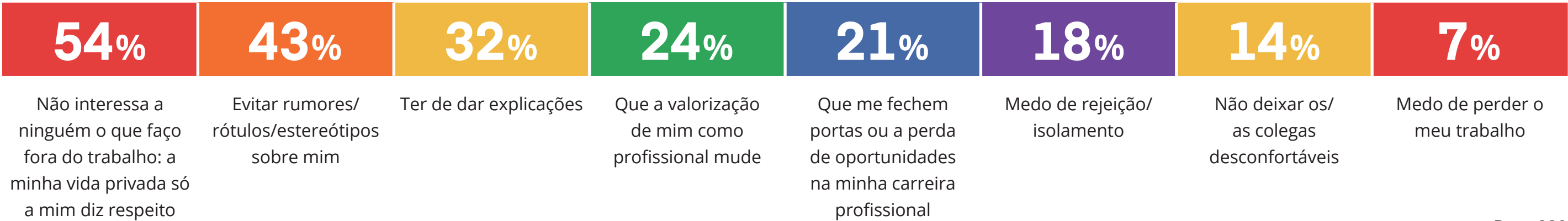
Vida Privada



Local de Trabalho



- Sou abertamente visível como pessoa LGBT (estou fora do armário) com toda a gente
- Sou visível (estou fora do armário) com a maioria das pessoas
- Visível (estou fora do armário) apenas com algumas pessoas
- Não sou visível como LGBT (estou no armário)



Base 829

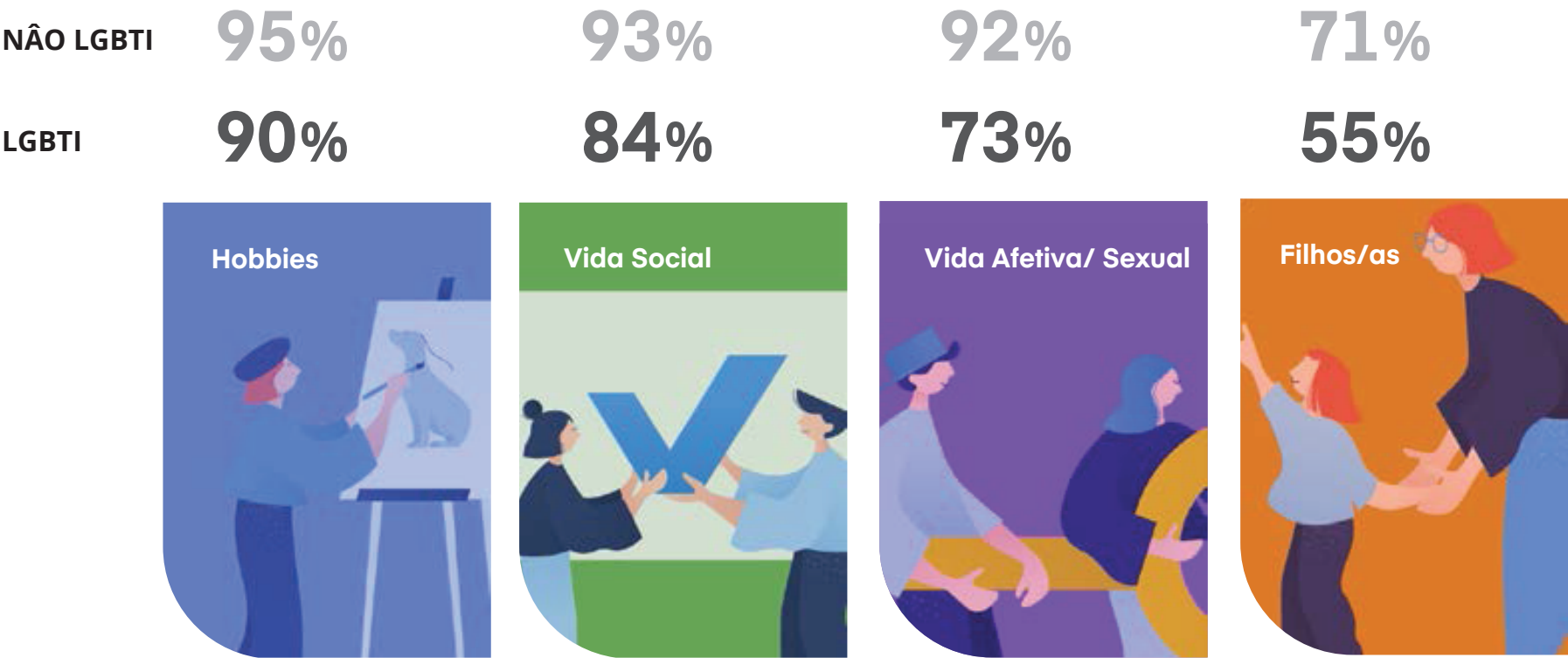
As pessoas LGBTI evitam, **em muito maior escala, falar de temas tão relevantes como a sua vida social, os seus hobbies, os seus afetos e as suas famílias**. Entre o total de pessoas inquiridas, 93% falam com total liberdade da sua vida social no trabalho, contra apenas 84% de pessoas LGBTI. No que refere aos hobbies, 90% das pessoas LGBT sentem-se muito ou bastante confortáveis no que respeita a falar de si mesmas relativamente aos 95% totais. No que respeita à vida afetiva/sexual, a diferença é maior e alcança 16 pontos percentuais. Mas o dado mais alarmante é que **apenas 55% das pessoas LGBTI que tem filhos/as se sente confortável ao falar deles/as**, relativamente a uma percentagem de 71% que partilha este tema em conversa com bastante ou total liberdade. Podemos antever as limitações que existem no facto de não falarem de filhos/filhas no trabalho não só pelas oportunidades perdidas de socializar com outras mães e pais, mas também, e sobretudo, pela difícil gestão de imprevistos que acontecem com crianças e jovens, tais como doenças, acidentes, questões escolares súbitas e acontecimentos similares.

Além disso, estes dados demonstram-nos que **a dificuldade para as pessoas LGBTI** não advém tanto de falar de determinados aspetos da sua vida privada (hobbies e vida social), mas sim **de falar das questões que podem dar-lhes visibilidade** como pessoas LGBTI, ou seja, da sua vida afetiva e sexual e das suas famílias (filhos e filhas).

Aliado a esta interiorização da homofobia liberal, está o medo de se encontrarem com colegas, superiores, clientes, utilizadores ou estudantes que façam parte da minoria da população que apresenta atitudes abertamente homofóbicas, lesbofóbicas, bifóbicas ou transfóbicas que, pese embora os

**Não se expressam livremente**

% Sinto-me muito ou bastante confortável a falar de...



Total da amostra **NÃO LGBTI** n=7442  
Total da amostra **LGBTI** n=1147

importantes avanços sociais e legais dos últimos anos, ainda se encontram nas nossas sociedades. Assim, se uma pessoa não demonstrar abertamente que respeita a diversidade sexual e identidade de género, as pessoas LGBTI podem ter receio de se assumir como tal. Por este motivo, como veremos mais à frente, é muito importante criar ambientes inclusivos em que não só as pessoas LGBTI possam ter visibilidade, como também aumentar o número de pessoas aliadas à tarefa de fomentar o respeito de todas as pessoas, seja qual for a sua orientação sexual ou identidade e expressão de género.

**Se uma pessoa não demonstrar respeito para com a diversidade sexual e identidade de género, as pessoas LGBTI poderão ter receio de se visibilizar enquanto tal.**

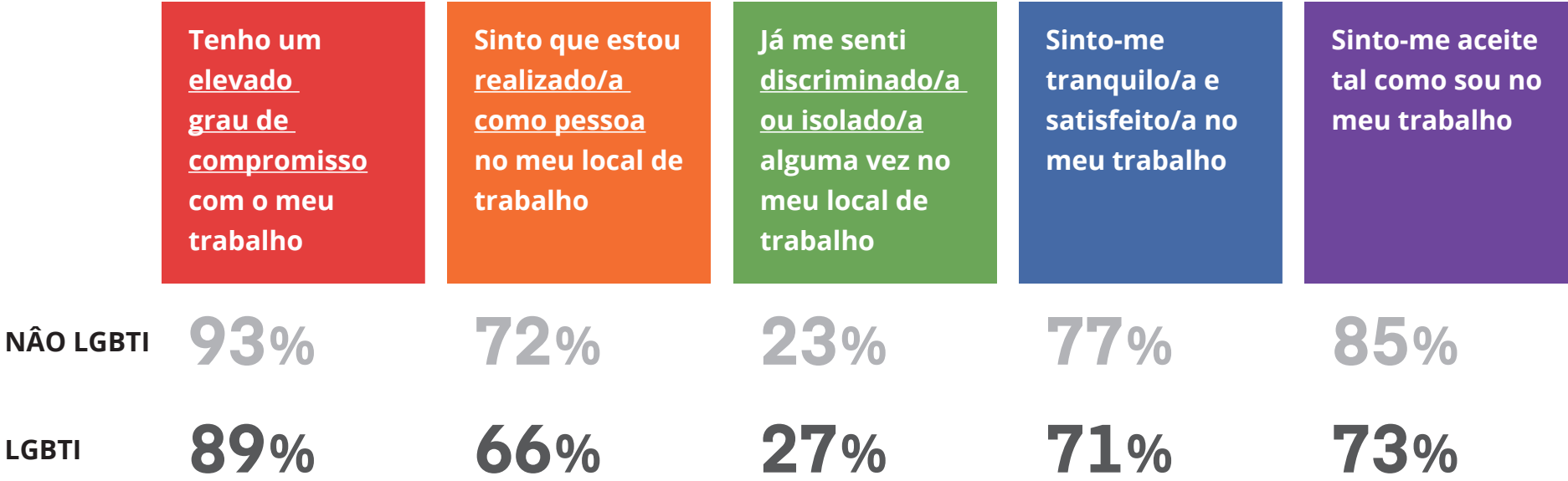


Para além desta interiorização e reprodução da homofobia liberal, assinalam-se outras razões que afetam diretamente as possibilidades de realização e desenvolvimento profissional das pessoas LGBTI. A principal é **evitar estereótipos ou preconceitos** aplicados a lésbicas, gays, bissexuais e trans (43%), mas também evitar ter que dar explicações (32%) e evitar que a orientação sexual ou a identidade de género abafem ou sejam mais importantes que outras características da sua personalidade e das suas competências profissionais (24%); por exemplo, passar de ser a responsável de comunicação, a ser “a lésbica da comunicação”.

Os seguintes motivos, apesar de se apresentarem numa percentagem mais reduzida, ilustram a antecipação do estigma: perder oportunidades laborais (21%), **ter medo de rejeição ou de isolamento** (18%) e, por último, perder o trabalho (7%). Existe uma percentagem significativa de respostas a um item que exprime uma importante interiorização do estigma: não se assumir como LGBTI para que os/as colegas não se sintam incomodados/as (14%).

O chamado **stress das minorias faz com que as pessoas que não são heterossexuais ou que sejam trans se esforcem para controlar a informação** que facultam aos outros. Estas mesmas energias poderiam ser, de outra forma, dedicadas a outras questões laborais. Para além disso, a pressão exercida sobre as minorias está associada a **situações de stress e depressão**, o que eleva esta problemática a uma questão de saúde pública aumentando, assim, os dados do absentismo laboral. Por este motivo, possibilitar a visibilidade LGBTI melhora as condições laborais e a produtividade pelo que as empresas e as instituições devem potenciar que todos e cada um dos seus trabalhadores/as possam

**Existe compromisso laboral, mas a realização pessoal, a tranquilidade e o sentimento de aceitação são inferiores**



Total da amostra **NÃO LGBTI** n=7442. Total da amostra **LGBTI** n=1147.

mostrar a melhor versão de si mesmos sem pôr em causa uma parte da sua personalidade.

Não sermos nós mesmos no trabalho tem uma relação direta com a motivação e o sentimento de pertença, o que por sua vez tem repercussões negativas na produtividade, no chamado “teto de vidro” e na inovação. Por isso, os dados sobre o conforto no local trabalho obtidos neste estudo demonstram sempre rácios mais desfavoráveis para as pessoas LGBTI relativamente ao total dos inquiridos. Nesta medida, 89% das pessoas LGBTI sentem um elevado grau de compromisso com o seu trabalho, relativamente aos 93% do total; 71% sente-se tranquilo/a e satisfeito/a no trabalho, relativamente aos 77% do total; 66% sente-se realizado/a

como pessoa através do seu trabalho, relativamente aos 72% do total; apenas 73% se sente aceite como é, em relação aos 85% do total; finalmente, as pessoas LGBTI sentiram-se quatro pontos percentuais (27%) mais discriminadas ou isoladas que o total das pessoas inquiridas (sendo que 23% se sentiram da mesma forma).

**Neste estudo, os resultados sobre o conforto no local de trabalho, mostram sempre valores mais desfavoráveis para as pessoas LGBTI.**

## É suficiente contar com as políticas generalistas de diversidade e inclusão?

A diversidade que advém da orientação sexual e da identidade de género **não pode ser abordada de forma isolada dos outros vetores de diversidade** que atravessam cada indivíduo. As empresas e as instituições têm de estabelecer políticas comuns de diversidade e inclusão acompanhadas de outras específicas para cada um dos coletivos ou características pessoais e de grupo que possam gerar situações de vulnerabilidade, incómodo, desigualdade e, em último caso, discriminação ou violência verbal, simbólica e também física.

Não existem minorias mais importantes que outras, mas sim situações de desigualdade que afetam camadas de população mais amplas que outras. Esta diferenciação não só pode ser verificada de modo local, mas também a nível setorial ou empresarial. A análise qualitativa dos comentários que as pessoas escreveram na pergunta aberta dos inquéritos de clima do projeto ADIM demonstra que **em Espanha existe uma maior preocupação com as questões de género, idade sénior e etnia**, enquanto **em Portugal prevalecem as questões relativas ao género e à etnia**.

A inclusão não pode ser trabalhada de forma isolada ou dispersa e desagregada já que é apenas uma e, no que refere às políticas empresariais e institucionais, deve ser tratada em todas as suas dimensões:



**Género: mulheres, liderança feminina e masculinidades**



**Equilíbrio da vida pessoal e profissional na perspetiva da corresponsabilidade.**



**Idade: talento sénior, mas também os millennials.**



**Orientação sexual e identidade de género (LGBTI): com um especial enfoque sobre a inclusão das pessoas trans.**



**Etnia, cultura, diferentes espiritualidades e crenças, assim como prevenção do racismo e da discriminação derivada dos diferentes traços fenotípicos.**



**Diversidade de capacidades e diversidade funcional.**

Apesar de cada uma das dimensões apresentar desafios e exigências específicas, **existem inúmeras sinergias entre elas, assim como uma grande variedade de lições aprendidas no trabalho de inclusão com cada um destes coletivos e que se podem aplicar transversalmente**. Por outro lado, quando se trabalha em algum destes vetores de diversidade, está ao mesmo tempo a trabalhar-se o resto, pelo que é gerado um efeito multiplicador. A presença e visibilidade de distintas diversidades são o testemunho de que estamos perante diversos ecossistemas laborais.

Por sua vez, e apesar de existir uma grande necessidade de investigação, é necessário começar a trabalhar com urgência em empresas e instituições a partir da perspetiva da interseccionalidade: **muitos trabalhadores/as personificam muitas destas dimensões** e vão requerer uma atenção mais ajustada e integral. Por exemplo, a invisibilidade das mulheres lésbicas perante a visibilidade da homossexualidade masculina gera um maior risco de vulnerabilidade e necessidades específicas na hora de trabalhar a sua completa integração. Para além disso, as pessoas LGBTI com deficiência, as pessoas idosas e ou pertencente a uma minoria étnico-racial, enfrentam desafios mais consideráveis em comparação com os restantes grupos.

## Por que é que devemos trabalhar estas questões?



Já evidenciamos estar perante uma questão de direitos humanos e de justiça relativamente à qual as organizações (empresas, entidades públicas e privadas, universidades...) têm um grande potencial para dar origem a uma mudança social e providenciar espaços de realização pessoal, profissional e de bem-estar. **Os organismos internacionais, a União Europeia e os governos estatais e regionais articularam um dispositivo legal que obriga todas as empresas a assegurar o respeito pelas pessoas LGBTI.** As Nações Unidas, através do seu programa “Free and Equal” (livres e iguais), determina que deve ser garantido o respeito desta população no seu global, assim como o de trabalhadores/as, clientes e utilizadores/as. **No caso específico das empresas, não se pode separar o conceito de justiça e de cumprimento das normas legais da busca do benefício económico**, já que estas três esferas se retroalimentam e não é possível desassociar o conceito de justiça do dos resultados. A coerência entres estes três níveis é vital para gerar uma estratégia viável e uma barreira relativamente a qualquer ação de questionamento interno ou externo (boicote). Nos parágrafos seguintes, desenvolvemos cada uma das razões pelas quais a questão da diversidade sexual e de identidade de género deve ser trabalhada nas organizações.



### É justo

Além de ser sustentável economicamente, cada vez mais empresas e instituições estão conscientes da importância do reconhecimento efetivo dos direitos humanos na construção de sociedades igualitárias e inclusivas. O seu grande potencial de transformação advém, não só dos seus vários contextos de atuação, mas também da sua capacidade de se converterem em impulsionadores de mudança social, por exemplo, através das suas campanhas de comunicação.

**Reconhecer a diversidade, todas as diversidades, ajuda as organizações a sair da sua zona de conforto institucional e desafia-as a potenciar a criatividade**, permitindo que as nossas empresas e instituições sejam espaços em que todas as pessoas possam ser felizes e desenvolvam todo o seu potencial, seja qual for a sua orientação sexual ou identidade de género. Desta forma, investir na responsabilidade social construindo uma reputação corporativa inclusiva é um contributo de grande impacto para o acesso a investidores/as, fornecedores, sócios/as, clientes, utilizadores/as, estudantes e, especialmente, aos melhores perfis profissionais.



## A lei exige-o

Alcançar a igualdade efetiva das pessoas LGBTI é uma responsabilidade conjunta dos governos, através das leis e políticas públicas, e das organizações, que não só devem empenhar-se em assegurar que os seus procedimentos estão alinhados com os requisitos legais, como **também priorizar este tipo de questões e ser uma referência para outras empresas, instituições e agentes sociais**. Da mesma forma, é importante que as empresas e instituições associadas (fornecedoras e de distribuição) estejam igualmente empenhadas, já que de outra forma existem riscos para a reputação da empresa ou da entidade que as contrata.

A legislação nacional e europeia **exige a igualdade de oportunidades e a não discriminação por motivos de orientação sexual e identidade de género** no contexto laboral. Tanto Portugal como Espanha, assim como muitas das suas entidades autónomas e locais, são territórios que já regularam, de forma pioneira, a inclusão das pessoas lésbicas, gays e bissexuais e, especificamente das pessoas trans, através de leis de identidade de género. **É crucial conhecer e cumprir estas leis**. Não o fazer pressupõe um risco legal e para a reputação da organização. Já fazê-lo de forma adequada pode traduzir-se numa vantagem competitiva em termos de reconhecimento, de marca de empregador ou de crescimento económico, dando acesso a clientes, utilizadores/as e estudantes que, de outra forma, estariam à partida excluídos.



## Acrescenta talento

Reconhecer e valorizar a diversidade LGBTI permite-nos atrair, gerir e reter o talento, de forma a que nenhuma pessoa valiosa deixe de trabalhar connosco apenas devido à sua orientação sexual ou identidade de género. Na perspetiva do talento, o chamado “armário” da orientação sexual ou identidade de género tem um custo muito alto em termos de perdas de produtividade e inovação. Ser uma entidade empregadora inclusiva é mais acessível, mais barato e retém melhor o talento. Se não podem ser elas mesmas no seu contexto laboral, as pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans são submetidas a um stress específico e enfrentam um teto de vidro que também penaliza a organização, já que esta corre o risco de não poder contar com os profissionais mais adequados a cada posto de trabalho. As políticas e os departamentos de recursos humanos são, assim, os lugares privilegiados para argumentar e dinamizar este tipo de políticas inclusivas; contudo, como veremos mais à frente, não são os únicos que podem e devem possuir este protagonismo.







## As pessoas LGBTI também são utilizadoras, consumidoras, clientes ou estudantes

Reconhecer, valorizar e comunicar que somos empresas e instituições diversas, também no que se refere à orientação sexual e à identidade de género, fará com que nos vejamos como um espelho da sociedade na qual vivemos. Não só por parte das pessoas LGBTI, mas também por parte de todos aqueles indivíduos que valorizam a diversidade. Da mesma forma, **as pessoas LGBTI, que rondam os 10% da população, apresentam características e necessidades próprias** em muitos contextos de consumo e compra, necessidades essas que convém ter em conta para nos ser possível uma aproximação e um tratamento adequado.

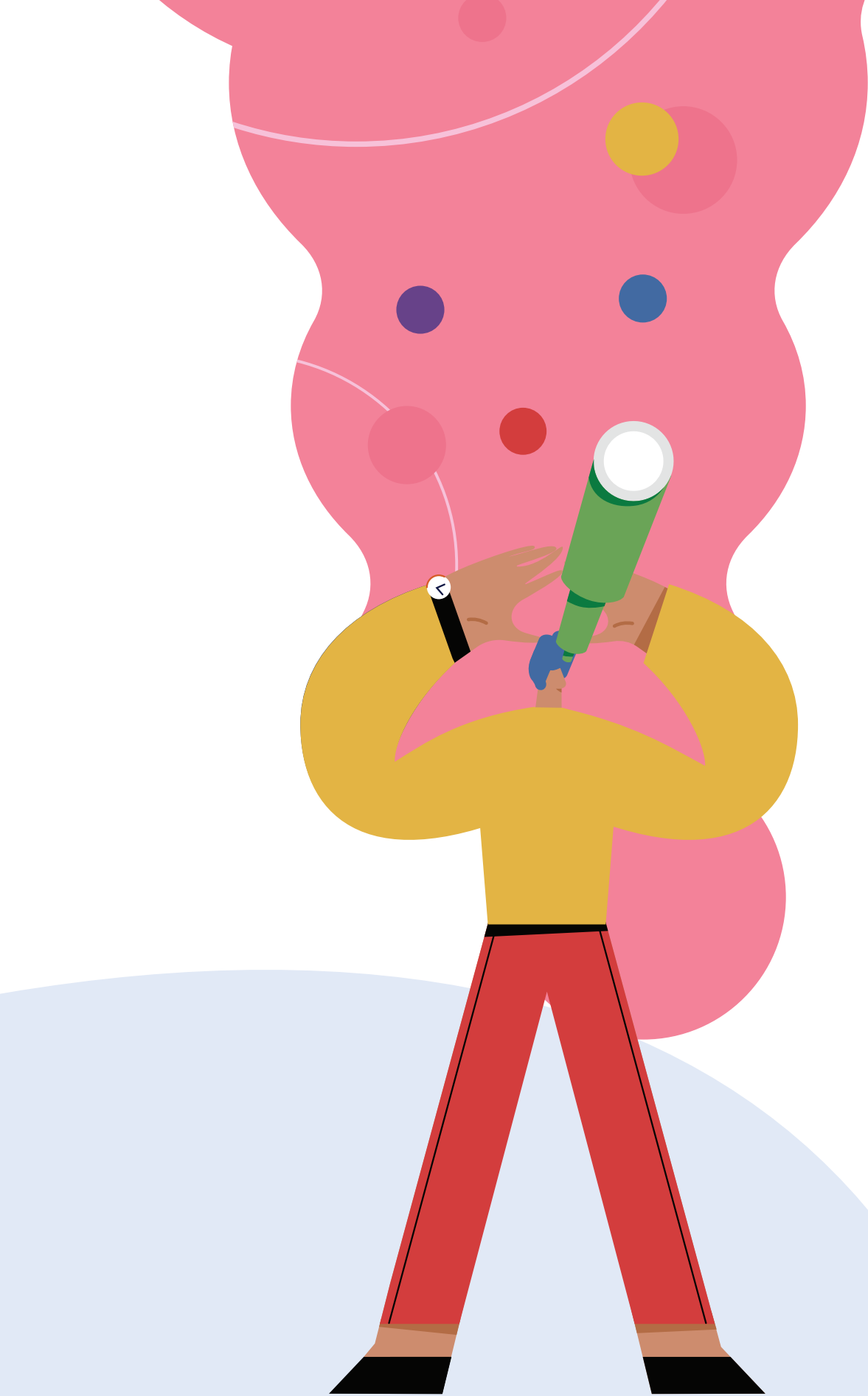
Só depois de estar claramente instituída uma política institucional que demonstre uma aposta em dois marcos importantes como a justiça e cumprimento da lei, poderemos ser coerentes com a nossa cultura organizacional e pensar em trabalhar a diversidade sexual, familiar e de identidade de género enquanto vantagens competitivas. De outra forma, estaríamos a cair no que se denomina de **“pinkwashing”** (que pode ser traduzido como “envernizar de rosa”), ou seja, ter políticas meramente cosméticas relativas às pessoas LGBTI que apenas servem para beneficiar este grupo de consumidores/as e utilizadores/as, sem apostar decididamente no respeito e na integração. Neste caso, **correm-se inúmeros riscos de sofrer um efeito boomerang negativo**, ao tentar aparecer como uma entidade ou empresa que respeita ou que defende a diversidade LGBTI, sem o ser realmente.

Posto isto, **as pessoas LGBTI tem necessidades e padrões de consumo específicos que as empresas e as instituições podem ter em consideração para a oferta de serviços direcionados a estes nichos específicos** como forma de integração. Por exemplo, determinadas clínicas de reprodução assistida focaram-se na especialização em cuidados a mulheres lésbicas que tenham o desejo de engravidar. Efetivamente, Espanha é hoje uma referência neste tipo de serviço, ao qual recorrem mulheres de todo o mundo. O mesmo sucede com o turismo LGBTI, no qual vários destinos de Espanha e Portugal são hoje especialmente valorizados por uma comunidade que aprecia, não só um clima acolhedor a nível legal e social, mas também a existência de serviços que têm em conta a sua realidade.

No contexto do ensino superior, as universidades públicas estão de olhos postos nas suas congéneres anglo-saxónicas, que sabem como é importante ter em consideração estudantes LGBTI, bem como o pessoal docente e os/as investigadores/as desta comunidade. Por esse motivo, nas últimas décadas têm sido implementados gabinetes ou centros específicos direcionados para esta população. De facto, várias universidades públicas que participaram no ADIM estão a começar a replicar estas iniciativas, adaptando-as à sua realidade. Desta forma, as universidades, não só se dedicam a promover a investigação e a docência relativamente às questões referentes à diversidade sexual, mas estão também a suprir as necessidades específicas dos/as estudantes, do corpo docente e do pessoal da administração e serviços.







## Da tática à estratégia

Para que as políticas de diversidade e inclusão se tornem parte da cultura partilhada e sejam assumidas pelos diferentes agentes que fazem parte do dia-a-dia da empresa ou instituição, fazendo parte das estruturas organizacionais e da missão corporativa, é essencial que não surjam como ações isoladas, mas sim que sejam uma componente da estratégia da organização. De uma forma geral, definimos estratégia como um processo sistemático para atingir um objetivo. Um plano estratégico requer uma meta, uma reflexão e uma planificação pormenorizada que nos permita visualizar o caminho a seguir para alcançar o nosso objetivo.

**A gestão estratégica das organizações requer recursos, principalmente pessoas que concebam, implementem, controlem e avaliem, e também o orçamento e recursos materiais** (espaços, apoio logístico, etc.). Tanto as pessoas como os recursos devem ser articulados dentro dum plano específico de inclusão e diversidade LGBTI, que pode e deve ser incorporado noutros planos mais amplos de diversidade, tal como foi indicado. Em algumas universidades e empresas, estes planos são articulados numa estratégia de Diversidade e Inclusão e noutras estão associados a planos específicos de igualdade LGBTI ou são incorporados nos planos de igualdade de género. Cada empresa, universidade ou instituição deve escolher implementar o seu plano através da forma que lhe dê maiores possibilidades de alcançar os seus objetivos com êxito. Em qualquer um dos casos, este plano irá consistir num mapa que indique o caminho a seguir e que preveja as alterações necessárias caso as coisas não resultem de acordo com o esperado.

Uma vez concebido o **plano estratégico, é muito prático transformá-lo num painel de avaliação**, uma matriz em que são detalhados os indicadores chave de desempenho ou KPI, como são conhecidos pelas suas siglas em inglês (Key Performance Indicator), que vão revelando permanentemente o cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos.

**A lei de proteção de dados contempla medidas extraordinárias para salvaguardar a identidade de género e a orientação sexual** das pessoas; no entanto, isso não significa que o desenvolvimento do plano estratégico de diversidade e inclusão LGBTI não possa ser medido e controlado. Não será possível, por exemplo, uma avaliação semelhante à que é realizada para as políticas de igualdade de género, recorrendo a indicadores numéricos de mulheres em postos de liderança e com outros indicadores divididos por sexo. No entanto, será possível medir os dados extraídos dos inquéritos internos relativos ao clima ou outros pontos que possam ser relevantes tais como a quantidade de parceiros vinculados à rede LGBTI, ou o número de assistentes nas sessões de sensibilização voluntárias.

Uma vez desenvolvido um plano estratégico, deverá ser posto em prática um **plano tático, que é o sistema que vai permitir executá-lo através de ações concretas**. Muitas vezes as organizações começam a construir a casa pelo telhado e lançam, por exemplo, a execução de ações de comunicação sem ter feito o trabalho prévio de reflexão e desenvolvimento do plano estratégico. A aposta é arriscada, podendo até correr bem. No entanto, quando existe uma falta de coerência entre o que comunicamos e o que fazemos, esta desconexão pode ter um impacto negativo na reputação da organização. Tal pode acontecer não só perante as pessoas LGBTI, mas perante o conjunto de membros da organização e das pessoas que entram em contacto com ela.

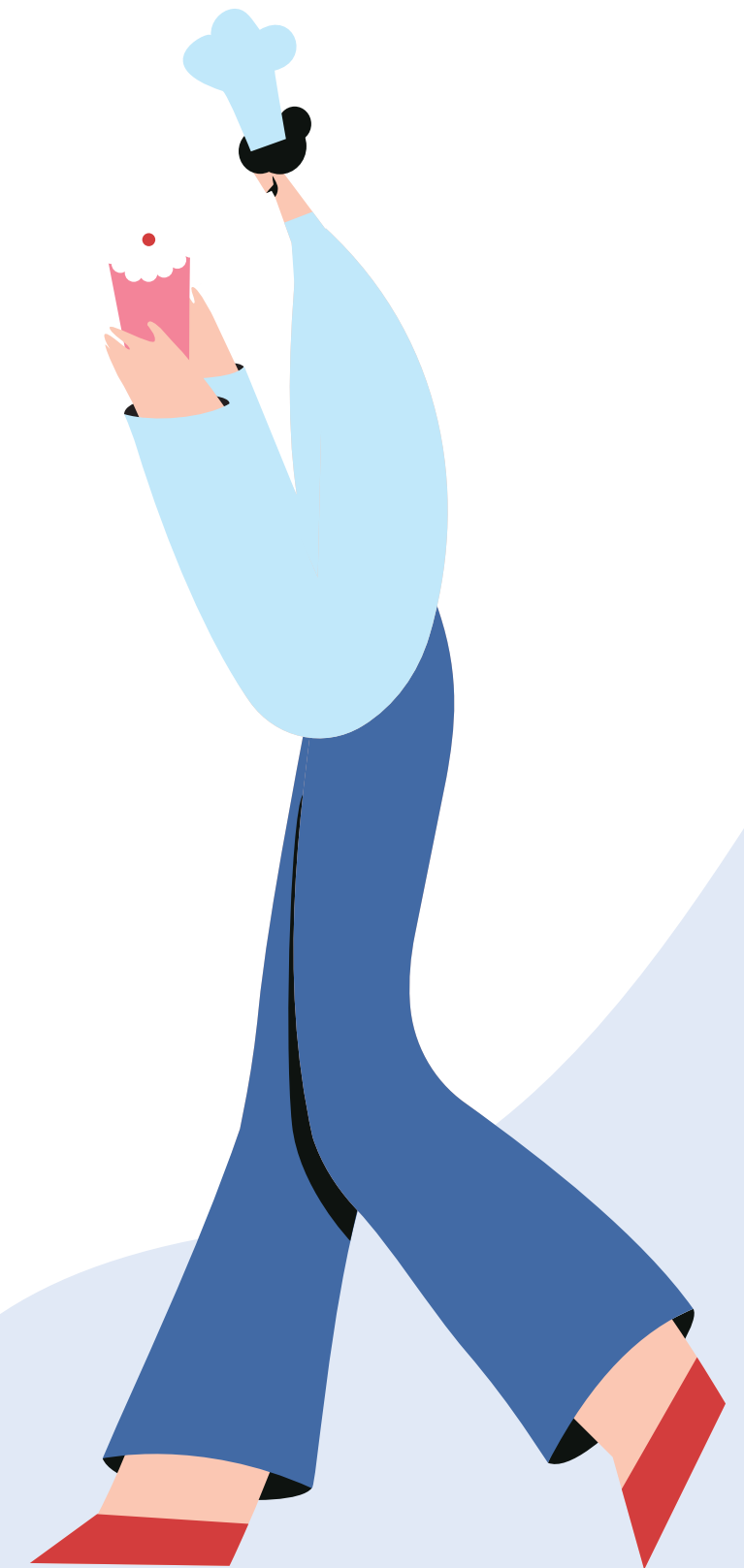
## De quem é a responsabilidade de incluir a diversidade e a inclusão LGBTI nas empresas e nas instituições?

Se as políticas de diversidade e inclusão adquiriram caráter estratégico, **devem também ser parte transversal das políticas organizacionais**. Embora a estratégia de diversidade e inclusão (quando existe e consoante as empresas ou instituições), seja habitualmente direcionada para o talento, recursos humanos, unidades de igualdade ou equipas de responsabilidade social corporativa, é um elemento que deve atravessar toda a organização, já que afeta todos os grupos de interesse que a constituem (stakeholders em linguagem de gestão empresarial), todos os departamentos e toda a cadeia de intervenção.

Embora o local de trabalho seja o vetor principal das políticas de diversidade e inclusão, não podemos esquecer que tanto os/as investidores/as (nas empresas privadas) como os e as responsáveis das políticas públicas (nas universidades e instituições públicas) estão **cada vez mais atentos/as à reputação corporativa das organizações na hora de tomar decisões de financiamento, e a inclusão é um dos atributos desta reputação**. Por outro lado, as políticas públicas tendem cada vez mais a evidenciar exigências de inclusão, no momento de poder optar pela contratação pública e o coletivo de clientes/as/estudantes/cidadãos e cidadãs LGBTI exige cada vez mais reconhecimento e inclusão.

Na hora de escolher associados, assinar contrato, optar por fornecedores e distribuidores, é vital que os alinhamentos estratégicos dos nossos parceiros sejam coerentes com os nossos, já que uma mácula no seu processo poderá danificar a nossa imagem institucional ou de marca, desperdiçando todo o trabalho realizado. Desta forma, fornecedores, funcionários/as, clientes, investidores, administrações e sociedade são todos beneficiários e credores da nossa estratégia de diversidade e inclusão.

Se estamos perante uma aposta estratégica e um conceito transversal dentro da organização que afeta todos os seus grupos de interesse, **a sua adequada implementação merece, de igual forma, uma equipa multidisciplinar de pessoas com capacidade para conduzir adequadamente este processo em cada uma das ligações desta cadeia**. Na maioria das organizações, o locus organizacional da diversidade e inclusão é **delegado exclusivamente na equipa de recursos humanos**. Mas, se por exemplo queremos ser inclusivos nas nossas comunicações internas e externas (publicidade ou redes sociais, entre outras), qual é o alcance ou conhecimento dessa equipa para tomar decisões sobre essa matéria?



Uma estratégia transversal requer uma equipa transversal e o objetivo estratégico deve ser reportado aos dirigentes máximos, sendo estes que lhe darão unidade e coerência. Naturalmente, cada uma das áreas funcionais tem os seus próprios objetivos e metodologias, mas se o objetivo é proporcionar um ambiente de respeito e construir uma poderosa marca de empregador, a inclusão será trabalhada ao longo de todo o ciclo de vida do/a trabalhador/a. Se somos empresas e o nosso interesse é o cliente/utilizador, devemos focar-nos especialmente nas nossas políticas de marketing e comunicação externa ao longo de toda a cadeia de valor para que sejam coerentes com a nossa missão organizacional.

**Cada uma das áreas funcionais tem os seus próprios objetivos e metodologias, mas, para propiciar um ambiente de respeito e construir uma marca de empregador, deve-se trabalhar a inclusão ao longo de todo o ciclo de vida do/a trabalhador/a.**

A equação fica mais complicada quando a **organização é global** e tem representantes em países onde a inclusão LGBTI sofreu desenvolvimentos muito diferentes. A organização deve garantir que a cultura inclusiva da sede da empresa é mantida, capitalizando as sinergias que necessariamente se produzem através das lições aprendidas com base nas unidades mais avançadas neste campo e garantindo, no mínimo, **que a organização constitua, pelo menos, uma embaixada que garanta os mesmos direitos e oportunidades a todos os trabalhadores/as a nível global**. Garantir esta equidade exige contar com uma estratégia também internacional. Para além do facto da justiça, devemos lembrar-nos que apesar da internet representar uma vantagem competitiva a nível mundial, implica também uma reputação de carácter global.



## Que desafios iremos encontrar?



Em momentos anteriores já sublinhámos a **necessidade de evitar alinhamentos táticos** na hora de implementar políticas de diversidade e inclusão para pessoas LGBTI. A opção tática materializa-se num **conjunto de ações desconectadas e incoerentes** relativamente ao que seria uma estratégia geral assente numa aposta real no respeito e na integração. Infelizmente, este tem sido um dos erros mais frequentes na hora de tentar implementar boas práticas de diversidade em algumas empresas e organizações em Espanha e Portugal. No curto espaço de tempo em que se tem vindo a trabalhar a inclusão e, sobretudo, a gestão da diversidade LGBTI, podem ser recolhidas uma série de lições aprendidas e identificar alguns grandes desafios e alertas a ter em conta, os quais destacamos nos seguintes pontos.

**A tolerância contém implícita uma certa condescendência, como se a heterossexualidade fosse a circunstância que goza de maior legitimidade .**



### A condescendência da tolerância

Não é preciso retroceder muito no tempo para encontrarmos um passado recente de perseguição legal e social da homossexualidade, bissexualidade e transexualidade na história recente de Espanha e Portugal. Um tempo em que estas orientações e identidades de género eram colocadas no âmbito da delinquência ou da doença. Apenas depois da introdução da democracia em ambos os países, ocorreu a despenalização destas identidades. Com estes antecedentes de rejeição, compaixão e pena não é de estranhar que os primeiros movimentos positivos relativamente ao coletivo LGBTI se tenham apoiado no discurso da tolerância. Apesar desta suposta aproximação mais positiva em relação às abordagens anteriores, a tolerância tem implícitos determinados aspetos de condescendência, como se a heterossexualidade representasse uma circunstância que implica uma maior legitimidade.

Nos dias que correm, a inclusão da diversidade sexual refere-se à necessidade de trabalhar de forma a que a igualdade de direitos das pessoas LGBTI, já plenamente reconhecidos pela lei, seja alcançada de uma forma real e efetiva a nível social. O conceito de inclusão não pretende em nenhum caso que os modelos de família ou de vida das pessoas LGBTI se ajustem aos que predominam e no coletivo heterossexualmas sim que a diferença de orientação e identidade sexual seja algo assumido como quotidiano e habitual. Avançar para além do respeito e da inclusão pressupõe a **celebração e potenciação da diversidade como elementos enriquecedores das organizações e da sociedade em geral.**



## Os desafios do ativismo na gestão organizacional

Os grupos ativistas e as associações LGBTI que trabalham no sentido da mudança social defendem novos valores sociais, combatendo atitudes intransigentes que mantêm velhas crenças perpetuadoras de desigualdades. **O ativismo ocupa um lugar, por vezes, incômodo já que a sua missão é romper com as inércias do passado. De facto, a mudança não é feita num contexto de conforto.** Se os grupos ativistas não tivessem defendido a igualdade de direitos e oportunidades das pessoas LGBTI, provavelmente esta comunidade continuaria atualmente sujeita a uma considerável marginalização (como efetivamente continua a acontecer em muitos países).

Estas exigências dos grupos ativistas podem acompanhar o grande potencial que as empresas e as instituições têm como agentes de mudança social, sobretudo ao estabelecerem uma ligação com os esforços do associativismo e dos governos para resolver os problemas que assolam as comunidades junto das quais atuam. Juntamente com a defesa dos direitos humanos das pessoas LGBTI, as corporações articulam as suas propostas de gestão e programas de diversidade e inclusão. **Avançam paralelamente, podem complementar-se** e gerar uma diferente variedade de sinergias, apesar de em algumas situações não seguirem as mesmas lógicas e estratégias.



## No caminho de uma aproximação crítica da diversidade

As políticas de diversidade e inclusão em geral e do coletivo LGBTI em particular, pressupõem uma mudança de mentalidade muito recente. Encontramo-nos, assim, **num processo de tentativa e erro no qual se ensaiam novas fórmulas com o intuito de criar contextos de profundo debate.** Umas funcionam e outras não, mas quase sempre têm de ser submetidas a uma constante revisão. Neste contexto apresentam-se três fórmulas distintas de implementação da diversidade nas organizações:

- **Diversidade cega**, celebra a diversidade sem uma prévia análise crítica para averiguar se cada uma das minorias é tratada com igualdade. Esta visão é muito frequente em vários relatórios anuais que celebram o facto de a organização ter um quadro de funcionários/as equilibrado sem avaliar, por exemplo, se o talento feminino é o que ocupa sempre os postos de menor decisão e menos remunerados, ou se as pessoas LGBTI têm maiores dificuldades em falar da sua identidade no contexto laboral ou de subir na carreira profissional.

- **Diversidade floco de neve**, é uma forma de negação da discriminação e apoia-se em casos individuais de êxito para justificar uma atitude inclusiva. Se Obama chegou à presidência dos Estados Unidos da América, o debate sobre a inclusão da população de ascendência africana fica resolvido. Se existe um homem gay num posto de responsabilidade, na nossa empresa não é necessário trabalhar estes temas.
- **Diversidade crítica**, assume que, devido à opressão provocada pelas inércias do passado, devido a distorções inconscientes ou outro tipo de barreiras internas ou externas, certas minorias têm mais dificuldades em ter acesso à igualdade efetiva de direitos e oportunidades. É necessário analisar os motivos que geram estas dinâmicas para os modificar e eliminar.







## Revolução e risco de retrocesso

Na diversidade, como noutros campos, é comum pensarmos que os feitos conquistados permanecem inalterados sem necessidade de vigilância. As políticas de diversidade e inclusão, como já foi dito, **requerem a fixação de um objetivo consensual, uma planificação exaustiva e um controlo constante do desempenho**. Se a passividade destes processos tem um custo considerável, o risco de revolução no seio das organizações não é inferior. Optar por mudanças drásticas e pendulares pode acabar por causar reações de rejeição, caso as decisões tenham sido tomadas de forma não fundamentada ou não tenham sido devidamente explicadas nem acompanhadas, identificando onde se encontram as possíveis resistências e como vão ser abordadas caso sejam efetivamente implementadas. A mudança é sempre complicada nas organizações, mas quando para além disso o assunto é a diversidade, é ainda mais delicada. Por último, para algumas pessoas, estamos a falar de um tema que implica uma mudança cultural de atitudes e práticas que, por vezes, estão fortemente enraizadas nas crenças e nos valores.



## Modelo de diversidade e inclusão global

Um dos grandes desafios das organizações e empresas globais é a implementação dos valores e atributos da sua cultura em cada uma das suas filiais, onde a maior parte das equipas se identifica com uma cultura local. **Não são apenas as diferenças culturais que constituem uma barreira já que, em certos casos, a própria legislação local impossibilita o desenvolvimento normal dos valores de inclusão de uma organização multinacional no tratamento de pessoas LGBTI dentro das empresas**. Exemplo disso são os países em que as pessoas homossexuais, bissexuais e trans são perseguidas e correm risco de prisão ou morte. Existem países em que trabalhar na diversidade sexual e identidade de género é igualmente penalizado por lei.

Podemos reunir três modelos essenciais de gestão da diversidade LGBTI por parte das empresas e organizações globais. De um lado, temos a política **“para onde fores, faz como vires”** que faz com que as organizações se limitem a colar-se às normas e exigências locais, renunciando à sua própria cultura e identidade e deixando os seus/suas trabalhadores/as LGBTI desamparados/as. O modelo “embaixada” dá cobertura local a pessoas expatriadas e trabalhadores/as LGBTI locais de acordo com os alinhamentos da sede da empresa, mas apenas no interior da organização. Um exemplo é o reconhecimento de direitos laborais aos casais do mesmo sexo e respetivos/as filhos/as, apesar de as leis locais não os reconhecerem como tal. Por fim, temos o modelo **“agente de mudança”**, no qual a empresa ou entidade não leva a cabo uma cruzada individual para fomentar a inclusão local, mas trabalha em conjunto com agentes locais tais como associações, ONG ou administrações para conseguir avanços nos direitos LGBTI nas áreas em que trabalha.



## Como gerar uma mudança cultural relativamente à diversidade LGBTI em empresas e instituições?

Quando uma organização decide implementar uma política de diversidade e inclusão LGBTI, está a propiciar de forma implícita **uma mudança cultural que, necessariamente, requer a transformação de muitas dinâmicas, mentalidades e processos**. Não é um processo fácil, ainda menos quando se trata de uma organização grande e complexa.

No entanto, a mudança é inerente à inovação e ao êxito e, por isso, foi motivo para a realização de vários estudos e manuais que a desconstruíram e decompuseram num processo detalhado que, se seguido adequadamente, traz garantias de êxito.

O processo de implementação da mudança que propomos a seguir divide-se em oito passos diferentes que permitem sistematizar os esforços.



### Sentido de urgência

A partir de uma perspetiva de implementação de medidas de diversidade crítica, o **primeiro passo é conhecer ao pormenor o ponto de partida** do qual se começa. São necessários dados, estar a par do nosso status quo detalhadamente, através da realização de **inquéritos de clima, focus groups, inquéritos internos, etc.** Por exemplo, não se deve cair no erro de afirmar que se é uma organização inclusiva porque não existiu nenhum caso de assédio por orientação sexual e identidade de género. Devemos ter em mente que em contextos não inclusivos a homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia são naturalizadas frequentemente e as pessoas que a sofrem também a interiorizam como sendo algo habitual e que é suposto aguentar e lidar com.

Em algumas organizações, este sentido de urgência surge de uma **situação ocorrida devido a um problema grave que naquele momento não souberam gerir**, ou devido a uma nova exigência legal ou administrativa. É sempre mais fácil, e quase sempre mais barato, sermos proativos em vez de reativos.

Uma vez reforçada a necessidade de abordar a diversidade LGBTI com a legitimidade fornecida pelos dados, **é vital transmitir esta urgência ao órgão máximo de gestão**, sem esquecer o importante papel dos sindicatos. Quando nos dirigimos à Direção ou ao Conselho de Administração

de uma empresa, convém falar o mesmo idioma pelo que, para além dos argumentos de justiça, direitos humanos e adequação à lei, os temas das nossas pesquisas devem traduzir-se em variáveis como: situações nas quais existe uma grande exposição ao risco ou processos que geram custos ou aumentam as probabilidades de isso acontecer caso não sejam abordados. Adicionalmente, é importante estabelecer uma ligação entre estes argumentos e os atributos da cultura e os valores da organização.





## Construir uma equipa de trabalho

Precisamos de uma equipa que dirija esta mudança e que, visto tratar-se de uma tarefa transversal, seja multidisciplinar. Não é necessária uma atribuição exclusiva a todos os membros, pode ser uma missão para além das outras tarefas. No entanto, este trabalho **requer altas doses de motivação, já que implica resiliência, profissionalismo (neste ponto recomenda-se precaução perante as intrusões e a falta de conhecimento destas questões) e disponibilidade**.

O trabalho em questões de diversidade LGBTI pode ser dinamizado simultaneamente de baixo para cima (através de pedidos de grupos de trabalhadores/as, sindicatos, grupos de interesse), assim como **de cima para baixo**, a partir das estruturas mais altas na tomada de decisões da organização. Em qualquer um dos casos, o apoio da Direção da organização é crucial. O grupo que vai dirigir a mudança deve reportar ao órgão máximo e os líderes da empresa ou organização devem envolver-se ativamente: assistindo aos eventos internos e reforçando as mensagens, sobretudo na fase inicial.

Se as políticas de inclusão LGBTI são relegadas a entidades mais ou menos externas não lhe estão a ser fornecidas ferramentas suficientes para executar, medir e incentivar. Se as políticas de inclusão forem disponibilizadas apenas à equipa de comunicação, estamos expostos a um grande risco de reputação. Isto não significa que tenha de existir um coordenador de diversidade em cada departamento, mas sim uma direção com as capacidades e poderes para coordenar um grupo motor ou “task force” multidisciplinar.

Muitas empresas multinacionais com sedes fora da Península Ibérica que possuem políticas de inclusão LGBTI mais avançadas, tentam forçar uma espécie de corta e cola das suas boas práticas noutros países, no entanto isto nem sempre é possível e desejável. A sociedade local, a cultura organizacional ou empresarial, ou simplesmente a legislação, fazem com que tenha de existir um processo de adaptação: é conveniente existir uma equipa capaz de “traduzir” estes alinhamentos a um conceito “glocal” (global+local).



## Desenvolver uma visão clara

Em função dos dados recolhidos e do ponto de partida em que se encontra cada instituição, a partir das condicionantes da própria cultura e valores, **irá construir-se um programa que fixe metas concretas e conceba medidas táticas** que possam ser expressas num quadro de comando que meça, avalie e permita realizar mudanças ou incentivar êxitos.

Certas organizações irão optar por se focar em questões de justiça, responsabilidade social corporativa ou na sua missão institucional, outras na marca de empregador, enquanto outras empresas e instituições irão optar por priorizar os esforços com os clientes, utilizadores/as, cidadãos/ãs ou estudantes. Qualquer que seja o vetor principal, a estratégia deve ser holística, coerente e transversal.



## Comunicar a visão

Posteriormente à equipa motora, é essencial recrutar um grupo de trabalhadores/as que permita abrir o caminho da mudança. Surgem aqui as pessoas aliadas que desempenham um papel vital nas políticas de diversidade e inclusão LGBTI e na sua execução. Para muitas pessoas, a diversidade LGBTI é uma realidade complexa e diversificada por si mesmo e que continua a ser alvo de grande desconhecimento: **há quem tenha dificuldade em diferenciar orientação sexual de identidade de género, quem desconheça a intersexualidade ou quem continue a ter preconceitos sobre a bissexualidade**. A diversidade e inclusão LGBTI pode pôr em questão crenças profundas e alguns profissionais, quando são convidados a trabalhar a inclusão LGBTI, consideram esta formação como uma forma de proselitismo na qual se pede que as suas crenças sejam revistas. Por este motivo, é essencial que a formação seja levada a cabo por especialistas ou referências devidamente preparadas e que tenham legitimidade para abordar estas questões, apresentando dados reais e fiáveis e que possam recorrer ao contexto legal vigente, à missão e valores da organização e, em último caso, ao respeito pelos direitos humanos como único equalizador possível perante a diversidade de crenças.



## Criar pontes

Todo o processo de mudança está sujeito a uma reação negativa de determinadas pessoas que, ou por se sentirem postas em causa ou por serem resistentes à mudança, se sentem prejudicadas. Devemos identificar onde se encontram essas resistências para as poder neutralizar através do diálogo, criando pontes que possam levar à mudança de atitudes e, em último caso, para comunicar políticas de tolerância zero perante qualquer tipo de discriminação nas nossas organizações.



### Pequenos êxitos que constituem mudanças

É eficaz identificar nichos onde se possam alcançar pequenas vitórias que motivem a organização a continuar a trabalhar nesse sentido. Por isso, a cuidadosa planificação dos objetivos e de medição dos resultados é vital. Estas pequenas vitórias, apesar de parecerem pequenas, constituem a base da chuva miudinha que pouco a pouco irá expandindo a mudança para continuar a construir-se sobre ela.



### Ancorar as mudanças

Ser uma organização inclusiva é uma atitude, uma qualidade transversal, não uma meta em si. Por este motivo, é necessário rever os alinhamentos da nossa estratégia: para renovar objetivos e atualizar o quadro de comando com magnitudes que sejam facilmente mensuráveis e que nos permitam valorizar os avanços, as estagnações ou os retrocessos. Se a estratégia não estiver corretamente ancorada, o trabalho feito pode ser perdido de um dia para o outro, por exemplo, em caso de fusão, da chegada de uma nova equipa de direção ou de mudanças externas à organização.



### A partir da estratégia, as medidas táticas

Já fizemos referência anteriormente à frequência com que muitas empresas decidem desenvolver uma ação dirigida às pessoas LGBTI sem ter realizado todo este trabalho prévio de reflexão e planificação. Pode ser que intuitivamente a aposta tenha um resultado positivo, mas não é uma ação coerente podendo acarretar riscos. Apenas a partir de um trabalho bem estruturado, como o que se definiu, deveria ser iniciado um desenvolvimento de ações vinculadas a um plano estratégico. No capítulo seguinte apresentam-se algumas destas medidas táticas que as organizações podem pôr em prática.



# O que é que as empresas e as instituições podem fazer para promover um ambiente de trabalho inclusivo para as pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans?



## Diagnosticar

Convém começar por realizar um diagnóstico que nos mostre **o que se passa na nossa empresa ou instituição em relação à diversidade sexual, familiar e de identidade de género**, para sabermos onde estamos e estabelecermos os nossos objetivos. Pode começar-se por uma revisão interna das políticas, ações e recursos que dedicamos às pessoas LGBTI, questionando o conjunto de pessoas empregadas sobre esta realidade e respeitando especialmente a sua intimidade e confidencialidade. Este processo vai permitir-nos identificar oportunidades de melhoria e pode ser complementado por uma análise externa, que nos permita conhecer boas práticas de outras organizações ou contextos culturais que possamos implementar, melhorar ou adaptar à própria cultura na nossa instituição.



## Políticas específicas de diversidade e inclusão LGBTI

Como já foi referido, estas políticas devem fazer parte de estratégias globais e não se limitar a simples ações táticas e pontuais, acolhendo a diversidade em todas as suas dimensões interseccionais: de género, étnica e cultural, funcional, por idade, religião e, claro, a diversidade sexual, familiar e de identidade de género. Além disso, **é importante que estas políticas sejam coerentes em toda a cadeia de valor: desde a gestão de fornecedores e de talentos, até quando nos dirigimos aos nossos clientes, consumidores/as, utilizadores/as**. Pelo facto de serem políticas integradas em estratégias globais, têm de ter o apoio de toda a organização, desde a pessoa responsável pela tomada de decisão até ao resto da empresa ou instituição. Esta ação é compatível com a de grupos específicos de trabalhadores, os chamados grupos de interesse, que geram propostas que enriquecem as estratégias implementadas.



## Grupos e redes de pessoas LGBTI e pessoas aliadas

Nestes grupos também podem participar outras pessoas não lésbicas, gays, bissexuais ou trans, isto é, qualquer **trabalhador/a preocupado/a em aplicar o princípio de igualdade e não discriminação**. A criação destes grupos permite a participação de pessoas com diferentes responsabilidades e de diferentes áreas ou departamentos, dando visibilidade ao facto de que a maioria das pessoas, independentemente da sua orientação sexual e identidade de género, respeita a diversidade sexual e de género.





## Referências LGBTI no contexto laboral e empresarial

É importante que as empresas e as instituições empregadoras facilitem e **fomentem a visibilidade de pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans nos diversos contextos e níveis de responsabilidade da empresa**. Desta forma, as pessoas LGBTI e o conjunto de trabalhadores/as e trabalhadoras recebem a mensagem de que, seja qual for a sua orientação sexual ou identidade de gênero, não existem espaços nem postos vedados para si na organização. A existência de pessoas de referência visíveis em cargos de responsabilidade significa que outras pessoas LGBTI lá conseguiram chegar e que para além de existir um lugar para elas na empresa ou instituição, também é um local onde podem progredir na sua carreira profissional. Esta é uma excelente estratégia para contrariar o estigma antecipado que muitas pessoas LGBTI possam ter interiorizado.

Para que as pessoas sejam visíveis, há que criar contextos de confiança e de plena igualdade de oportunidades a partir das organizações.

Em qualquer caso, há que ter em consideração que, para que sejam visíveis, o apoio institucionais têm de ser sujeito ao respeito pela intimidade de todas as trabalhadores/as, que têm o direito de falar da sua afetividade, mas também de não o fazer. Tanto por parte da empresa ou instituição, como por parte dos/as colegas, **há que haver respeito pelos tempos e processos de cada pessoa, evitando converter a sexualidade ou identidade de gênero num rumor**. Convém prestar muita atenção para evitar perguntas ou comentários que possam ser incómodos ou desrespeitosos, mesmo que proferidos com a melhor das intenções.



## Formação

A formação de todas as pessoas relativamente à diversidade sexual e identidade de gênero deve ser uma das primeiras ações para garantir o respeito no local de trabalho. **Estas formações têm uma grande capacidade de multiplicação e devem ser ministradas com um elevado caráter de importância pelas empresas**, instituições e universidades, ou seja, não deixando que se tornem numa atividade pontual, marginal, voluntária ou não reconhecida fora do horário de trabalho. No caso das universidades, a formação não deve ser oferecida exclusivamente aos internos da instituição educativa, mas deve ser aberta ao conjunto da sociedade e marcar presença não só através dos alunos/as e dos docentes, mas também da investigação, das publicações e bibliotecas, entre outros.

Uma das grandes forças identificada pelo projeto ADIM é a **indiscutível eficácia das ações de formação e sensibilização quando realizadas por profissionais qualificados**. Esta formação deve ser dirigida a todos os departamentos e hierarquias da organização. Deve ser dada maior atenção às hierarquias mais altas já que são estas que têm mais capacidade para estimular boas práticas. Por sua vez, são geralmente as mais velhas e, por esse motivo, podem estar mais expostas a determinadas resistências.

A formação de funcionários e funcionárias é uma forma prática de apoiar a diversidade e inclusão LGBTI e, para além disso, uma ferramenta eficaz para o aparecimento de figuras de referências e aliados, figuras vitais para o avanço da inclusão.



## Comunicação

Através da **colocação e visibilidade de símbolos, como a bandeira do orgulho, nas nossas instalações ou em objetos** (móveis, computadores, identificadores...), ou a celebração de dias importantes para as pessoas LGBTI, demonstramos a todas as pessoas que convivem nos nossos edifícios, que visitam os nossos sites Web e redes sociais, ou que nos procuram para solicitar os nossos serviços ou produtos, que a nossa organização é inclusiva. As mensagens devem ser coerentes com as nossas políticas de diversidade e adequar-se aos canais internos e externo. Muitas organizações optam por participar em eventos culturais, sociais e do movimento de pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans como, por exemplo, as celebrações que se levam a cabo em torno do orgulho LGBTI numa grande parte das cidades de Espanha e Portugal. As concentrações, manifestações e marchas do orgulho são atividades de celebração de conquistas e/ou de reivindicação dos desafios pendentes. Constituem também uma oportunidade para mostrar o compromisso adquirido e desenvolvido com este grupo; no entanto, nunca podem ser uma ferramenta única ou sobre a qual se sustentam isoladamente as políticas de inclusão de uma organização.

É conveniente rever e utilizar uma linguagem inclusiva para todas as pessoas que se relacionam com as nossas empresas e instituições. É essencial não reproduzir uma linguagem que exclua as pessoas que não são heterossexuais ou as famílias LGBT em formulários, comunicações internas e externas, publicidade e redes sociais, páginas Web, etc. Algumas empresas e instituições estão a começar também a incorporar as pessoas de género não binário nos seus discursos e comunicações. A linguagem inclusiva na hora de trabalhar a diversidade e inclusão das pessoas LGBTI vai para além da utilização de palavras inclusivas que reúnam dois géneros, já que pretende dar visibilidade às pessoas LGBTI através da linguagem verbal ou das imagens que representam a organização.



## Diversidade na diversidade LGBTI

Quando falamos de pessoas LGBTI, **corremos o risco de não perceber a variedade de formas de ser lésbica, gay, bissexual ou trans**. Em primeiro lugar, as organizações devem ter em conta quais as necessidades e desafios específicos relativos a cada um dos grupos de pessoas LGBTI. Como veremos seguidamente, o género é um elemento transversal à situação de qualquer pessoa no seu desempenho laboral e nas interações interpessoais que se estabelecem dentro deste contexto. Assim, as mulheres lésbicas enfrentam obstáculos e dificuldades específicas relativamente aos homens gays. As pessoas bissexuais, que põem em questão o binarismo da orientação sexual (ser-se gay ou lésbica), enfrentam um desafio especial de invisibilidade e falta de empatia e compreensão por parte do conjunto da sociedade e das próprias pessoas lésbicas e gays. Por último, as pessoas trans enfrentam as maiores dificuldades e desafios tanto para se integrem no mercado laboral, mas também para se manterem nele.

Além da diversidade que caracteriza os grupos que constituem a comunidade LGBTI, não podemos esquecer que, tal como as pessoas heterossexuais têm várias formas de ser, viver, sentir e trabalhar, cada um dos membros desta comunidade é diferente dos restantes e não se pode homogeneizar o tratamento que lhe é dado. Para além da orientação sexual e identidade de género, **cada pessoa tem múltiplas características individuais que se interseccionam**: idade, género, etnia, cultura, crenças religiosas, características fenotípicas (cor de pele, cabelo, estatura, etc.), origem socioeco-

nómica, capacidades e incapacidades ou qualquer outro traço distintivo que deve ser tido em conta, de forma a conseguir que todos tenham reconhecimento dentro da nossa entidade ou empresa.



### Mulheres lésbicas, bissexuais e trans

Como foi assinalado, **as mulheres lésbicas, bissexuais e trans estão expostas a uma maior discriminação nos contextos laborais do que as mulheres heterossexuais** e que os homens gays, pelo facto de serem mulheres: diferença salarial, segregação horizontal (especialização em determinadas áreas) e vertical (maiores dificuldades de acesso a postos de responsabilidade ou teto de vidro), entre outras.

Dentro do contexto laboral e empresarial, tal como sucede em outros contextos sociais (política, arte, meios de comunicação), enquanto os homens gays vão obtendo uma certa visibilidade e reconhecimento, é ainda difícil encontrar figuras de referência visíveis lésbicas, bissexuais e trans. Esta realidade mostra-nos um padrão estrutural de discriminação, não uma responsabilidade individual, pelo que não se pode responsabilizar as mulheres que pertencem a estes grupos pela ausência de visibilidade: a responsabilidade vem das organizações empregadoras e é no seio das mesmas que se deve refletir sobre como trabalhar especificamente com estes coletivos para facilitar e promover a sua visibilidade e, em última instância, o seu bem estar.



### Pessoas trans

As pessoas trans enfrentam cenários no contexto laboral que as colocam em situações de possível vulnerabilidade. Às barreiras específicas que encontram para entrar e manter-se no mercado de trabalho, temos de juntar **a dificuldade que supõe o reconhecimento da sua identidade de género e o seu nome civil num espaço de trabalho**. É portanto positivo que as empresas e as instituições empregadoras estabeleçam protocolos para responder a questões operacionais básicas tais como o acesso adequado a espaços partilhados (vestiários e casas de banho), a mudança de nome e sexo em diversos documentos (folha de vencimento, segurança social, seguro médico ou cédula familiar), **a gestão adequada de baixas médicas e ausências no seguimento do processo de transição** e, principalmente, a implementação de mecanismos de acompanhamento adequado para que as pessoas trans possam desenvolver-se plenamente no contexto de trabalho.

## Bibliografía utilizada e recomendada

- Alonso, M. (2012). Best Inclusion Practices, LGBT Diversity. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Alonso, M., (2018). Aequalis 2017, Mejores Prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI. Barcelona. Driversity y Gender & LGBT Lab.
- Blazquez, C.; Daimiel, P.; Hernandez, C.; Landman, A. (2017) Consumo con Orgullo. Madrid. NIELSEN SERVICES SPAIN, S.L.
- Borrillo, D. (2001). Homofobia. Barcelona: Bellaterra.
- De Anca, C. y Aragón, S. (2017). Innovación y Diversidad: Dos desconocidos destinados a entenderse. Madrid: IE Foundation, Fundación Diversidad de Fundación Alares.
- Dobbin, F. y Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Boston.
- Eribon, D. (2001). Reflexiones sobre la cuestión gay. Barcelona: Anagrama.
- European Agency for Fundamental Rights. EU LGBT Survey (FRA) 14 Países de Europa. Encuesta online. Trabajo de campo: abril/julio 2011.
- Fogarty, M.P., Rapoport R. Y Rapoport R.N. (1971). Sex, Career and Family. Including an International Review of Women`s roles. London: George Allen and Unwin.
- Gabriel, C.; Herranz, D. (2017) Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: Hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género. Madrid: Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades.
- Herring, C., Henderson, L. (2015) Diversity in organizations, a critical examination. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hewlett, S. A., Yoshino, K., (2016). LGBT-Inclusive companies are better at 3 big things. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts.
- Hofstede, G. (2001). Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. London: Ed. Sage.
- Houdart, F. et al. (2019) La diversidad LGBTI en la empresa: 12 claves para entenderla y gestionarla. Madrid: REDI.
- Kotter, J.P. (2012). Leading Change, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management, Practical Lessons from the World`s Leading Employees.UK: John Wiley and sons Ltd.
- Ortega, J.; Marentes, M. (2019) “Era un mambo mío: gestión de la información personal y heterosexismo internalizado en enfermeros y enfermeras gays y lesbianas” en Astrolabio Nueva Época: Revista digital del Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad, Nº. 23, 2019
- Pichardo, J.I. (2012) “El estigma hacia personas lesbianas, gays, bisexuales y transexuales” en Gaviria, Elena; García-Ael, Cristina; Molero, Fernando (Coord.) Investigación-acción. Aportaciones de la investigación a la reducción del estigma. Madrid: Sanz y Torres.
- Pichardo, J.I. (ed) (2015) Abrazar la diversidad. propuestas para una educación libre de acoso homofóbico y transfóbico. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Madrid.
- Pichardo, J.I. y Puche (2019) “Universidad y diversidad sexogenérica: barreras, innovaciones y retos de futuro” en Methaodos. Revista de ciencias sociales, 2019, 7 (1): 10-26
- Porter, M. y Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review. Boston Massachusetts.
- Rebollo Norberto, J., Gisbert, I., Martín-Pérez, A., Petrov Petrov, C., Pascual, G., Moreno, C., Generele, J. (2016) Informe EMIDIS 2016, Estrategias y buenas prácticas de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género (DSG). Madrid: FELGTB.
- Santos, G. (2017) Índice D&I Gestión de la Diversidad en Entornos Laborales. Madrid: Red Acoge.
- Saleiro, S.P. (2010) Transexualidade e transgénero, Identidades e expressões de Genero. Portugal: CIES-IUL
- Waldo, C.R. Working in a majority context: a structural model of heterosexism as a minority stress in the workplace. Journal of Counseling Psychology, v. 46 p. 218-232, 1999.







## Empresas y universidades participantes Proyecto ADIM

