



UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS
CENTRO DE CIÊNCIAS INTEGRADAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

Kelvein Castro Mentel

Empregabilidade LGBTQ+ e Processos Seletivos: Percepções de Gestores em
Araguaína-TO

Araguaína - TO
2025

Kelvein Castro Mentel

Empregabilidade LGBTQ+ e Processos Seletivos: Percepções de Gestores em
Araguaína-TO.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador (a): Prof. Dr. Warton Silva de Souza

Araguaína - TO

2025

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Geração de Ficha Catalográfica SGFC-UFNT

Gerado automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M549e Mentel, Kelvein Castro .

Empregabilidade LGBTQ+ e processos seletivos: percepções de gestores em Araguaína-TO / Kelvein Castro Mentel. - Centro de Ciências Integradas - CCI, TO, 2025.

27 f.

Artigo de Graduação (Graduação - em Logística) -- Universidade Federal do Norte do Tocantins, 2025.

Orientador: Warton da Silva Souza.

1. Diversidade. 2. Inclusão. 3. Inclusão.

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Kelvein Castro Mentel

Empregabilidade LGBTQ+ e Processos Seletivos: Percepções de Gestores em
Araguaína-TO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Data de aprovação: 13 / 06 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Warton da Silva Souza (Orientador)

Profa. Dra. Angelita de Oliveira Almeida (Examinadora)

Prof. Me. Leonardo Pinheiro da Silva (Examinador)

AGRADECIMENTOS

Finalizar esta etapa da graduação é como fechar um capítulo intenso, cheio de páginas escritas com esforço, superação e descobertas e nenhuma delas foi escrita sozinho.

Agradeço profundamente à Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), por todo aprendizado e transformação de mentalidade e abertura da minha mentalidade como jovem adulto. O curso de Tecnologia em Logística me apresentou um mundo novo, cheio de possibilidades, e me permitiu enxergar a importância estratégica da área que escolhi seguir.

Ao professor Warton da Silva Souza, meu orientador e mentor, deixo minha mais sincera gratidão. Suas palavras sempre vieram carregadas de incentivo, sabedoria e confiança. Ter sua orientação nesse processo foi surreal, e levarei seus ensinamentos para muito além da universidade. Aos docentes que contribuíram com minha formação, aos colegas que se tornaram apoio e parceria, e aos profissionais que participaram da pesquisa, obrigado por somarem tanto à minha jornada.

Também quero registrar aqui a emoção de ter vivido momentos inesquecíveis durante a graduação. A viagem técnica ao Porto do Itaquí foi um divisor de águas na minha percepção logística, foi onde vi na prática o que antes era só mais uma teoria das 500 palavras. Poder colaborar em aulas em um minicurso sobre planilha eletrônica me ensinou que compartilhar conhecimento é uma das maiores formas de crescimento. E participar do alvorecer da logística na UFNT em 2024, com a organização do Evento da Logística no dia 06 de junho de 2024, foi algo que me marcou profundamente. Fazer parte dessa história foi uma honra imensurável.

Aos meus familiares, obrigado por cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e por acreditarem em mim mesmo nos momentos mais difíceis, mesmo aqueles que após 3 anos de explicar o que seria meu futuro na profissão não sabem ao certo, se serei um lojista ou um logístico. Aos amigos que caminharam comigo, riram e choraram junto, meu carinho eterno.

Por fim, dedico este trabalho à comunidade LGBTQ+, por sua luta diária por dignidade, respeito e espaço. Que essa pesquisa possa, de alguma forma, contribuir para um mercado de trabalho mais justo, diverso e humano.

RESUMO

Este trabalho analisa as percepções de gestores sobre os processos de recrutamento e seleção adotados por empresas em Araguaína-TO, com ênfase em como tais processos impactam a empregabilidade de pessoas LGBTQ+. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou entrevistas semiestruturadas com profissionais responsáveis por recrutamento em diferentes segmentos do comércio local. Os resultados evidenciam que, embora os recrutadores declarem neutralidade quanto à orientação sexual e identidade de gênero, suas falas revelam preconceitos velados e falta de preparo institucional. Essa lacuna contribui para a exclusão de pessoas LGBTQ+ do mercado formal. Conclui-se que a inclusão ainda depende de decisões individuais dos gestores, e não de políticas estruturadas. Diante disso, o estudo propõe reflexões e caminhos para tornar os processos seletivos mais justos e inclusivos.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Recrutamento. Gestão .

ABSTRACT

This study analyzes the perceptions of managers regarding recruitment and selection processes adopted by companies in Araguaína-TO, with a focus on how these processes impact the employability of LGBT+ individuals. Using a qualitative approach, the research employed semi-structured interviews with professionals responsible for hiring across different sectors of the local commerce. The findings show that, although recruiters claim neutrality regarding sexual orientation and gender identity, their statements reveal implicit biases and a lack of institutional preparedness. This gap contributes to the exclusion of LGBT+ people from the formal job market. The study concludes that inclusion still relies on individual decisions by managers rather than on structured policies. Based on these findings, the research proposes reflections and strategies to promote fairer and more inclusive recruitment practices.

Keywords: *Diversity. Inclusion. Recruitment. Management*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. Recrutamento e Seleção: Princípios, Práticas e Tendências Atuais.....	10
2.2. Diversidade e Inclusão no Mercado de Trabalho: Perspectivas sobre a População LGBTQ+	12
2.3. Empregabilidade da População LGBTQ+: Desafios, Barreiras e Oportunidades	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
3.1. Contexto da pesquisa: o município de Araguaína-TO	17
3.2. Participantes.....	18
3.3. Instrumento de Coleta de Dados	18
3.4. Procedimentos de Análise.....	18
4. DISCUSSÃO E RESULTADOS	19
4.1. Práticas de recrutamento e seleção e sua relação com a inclusão.....	19
4.2. Barreiras enfrentadas por pessoas LGBTQ+ nos processos seletivos	20
4.3. Impacto das práticas de seleção na empregabilidade da população LGBTQ+	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

Segundo Castells (2013), o mercado de trabalho tem passado por mudanças constantes, impulsionadas por inovações tecnológicas, novas exigências e alterações nos modelos de negócio, o que tem levado à valorização de profissionais com não apenas qualificação técnica, mas também com habilidades cognitivas e comportamentais mais avançadas. Como resultado, os processos de ingresso tornaram-se mais exigentes, incluindo entrevistas, indicações, testes de raciocínio, avaliações cognitivas e análise de títulos, além de maior cobrança por escolaridade.

Pochmann (2018) argumenta que, embora a modernização do mercado de trabalho seja necessária, ela tende a intensificar as desigualdades, especialmente no que diz respeito à inclusão de grupos historicamente marginalizados. Mesmo com os avanços nos processos seletivos, esses grupos ainda enfrentam obstáculos estruturais para acessar e se manter no mercado formal de trabalho.

De acordo com Robbins e Judge (2014), ambientes de trabalho que valorizam a diversidade e a inclusão tendem a estimular a inovação, a criatividade e o engajamento dos colaboradores, uma vez que diferentes perspectivas contribuem para decisões mais ricas e soluções mais eficazes. Quando bem gerida, a diversidade fortalece a formação de equipes mais criativas, colaborativas e alinhadas aos objetivos institucionais. A diversidade, quando bem gerida, contribui significativamente para a formação de equipes mais criativas, colaborativas e comprometidas com os objetivos institucionais.

Apesar disso, ainda existem barreiras estruturais que dificultam o acesso equitativo de determinados grupos ao mercado de trabalho. No caso da população LGBTQ+, por exemplo, o Brasil não possui atualmente leis federais que garantam cotas ou reservas de vagas específicas para esse público (BRASIL, 2024). Essa ausência de políticas afirmativas impacta diretamente a empregabilidade de pessoas com orientações sexuais e identidades de gênero não hegemônicas, reforçando a exclusão e a vulnerabilidade social.

De acordo com o IBGE, 2022, a população de homossexuais ou bissexuais totalizava, em 2019, 2,9 milhões de pessoas, representando, aproximadamente, 1,8% da população com 18 anos ou mais. Observa-se ainda que esse número tende a

diminuir em faixa etárias mais avançadas, com percentual inferior a 0,5%, o que pode estar relacionado a fatores como o medo da discriminação, invisibilidade social ou até mesmo a ausência de políticas que incentivem a autodeclaração.

Sabendo dessa modernização é importante compreender, analisar e instigar o quanto Araguaína é indiscutivelmente um polo econômico do norte do Tocantins. Observa-se, por esse modo de dizer, que temos um grande polo industrial voltado para o agronegócio e para a agroindústria, o que não é excludente, a ação de outras empresas e indústrias, como o nosso polo industrial conhecido como Daiara.

As empresas, neste contexto, tem um papel fundamental de contribuir para a formação de uma sociedade mais justa e com equidade necessárias para cada pessoas e públicos, sendo assim, o compromisso com a diversidade não deve ser visto apenas como uma questão ética ou de responsabilidade social, mas também como uma estratégia de fortalecimento organizacional. Para Fleury(2000), a gestão da diversidade deve ser entendida não apenas como uma obrigação moral ou legal, mas como uma vantagem competitiva capaz de fortalecer a cultura organizacional e ampliar os resultados do negócio.

“Criar um ambiente de trabalho que acolha diferentes perfis e ofereça oportunidades reais de crescimento profissional a todos os colaboradores contribui diretamente para a qualidade do trabalho executado e para a competitividade no mercado” (Bencomo *et al.*, 2024).

Quando a empresa promove inclusão e cria condições adequadas para todos, ela fortalece a qualidade do trabalho e melhora os resultados, o que acaba gerando vantagem competitiva no mercado Além disso, empresas socialmente responsáveis tendem a atrair e reter talentos com mais facilidade, pois demonstram compromisso com valores humanos. Investir em diversidade não é apenas uma questão ética, mas também estratégica, contribuindo para um clima organizacional mais saudável e inovador.

A partir dessa realidade, este trabalho busca responder à seguinte problemática: como os processos de recrutamento e seleção adotados por empresas em Araguaína-TO influenciam a inclusão e a empregabilidade da população LGBT+? Parte-se da premissa de que é necessário estudar e repensar tais processos seletivos para torná-los mais justos e inclusivos, de modo que deixem de reforçar padrões discriminatórios e passem a refletir o pluralismo da sociedade.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como os processos de recrutamento e seleção adotados por empresas da cidade, e quais desses influenciam a inclusão e a empregabilidade da população LGBTQ+. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: compreender as práticas e critérios utilizados nos processos seletivos, a partir da percepção de gestores de empresas locais; identificar os desafios enfrentados por pessoas LGBTQ+ durante esses processos; e avaliar como as práticas institucionais, ou a ausência delas, impactam a empregabilidade formal dessa população no contexto araguainense.

A relevância deste trabalho se justifica pela necessidade de contribuir, tanto na prática quanto na teoria, para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Trata-se de um tema ainda pouco explorado, especialmente na região de Araguaína-TO, o que reforça a importância de ampliar o debate sobre os métodos de seleção e seu impacto na inclusão de pessoas LGBTQ+. Além disso, este estudo busca compreender se as práticas adotadas pelas empresas estão, de fato, promovendo um ambiente inclusivo e compatível com a diversidade dos candidatos. Dessa forma, pretende-se oferecer subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas, contribuindo com recomendações que favoreçam o desempenho organizacional e o respeito à equidade no ambiente profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Recrutamento e Seleção: Princípios, Práticas e Tendências Atuais

Quando se fala de recrutamento e seleção, inconscientemente pensamos que ambos os conceitos são iguais. Entretanto, são procedimentos nas organizações que se complementam e tem por finalidade ajudarmos a trilhar o caminho de um possível colaborador em seus trâmites de contratação até se tornar efetivos.

Segundo Bangalore (2024), “Recrutamento é o processo de encontrar e atrair indivíduos qualificados para preencher cargos dentro de uma organização. Envolve a identificação das necessidades de pessoal da organização e a busca por candidatos adequados para atendê-las.” Essa etapa busca a identificação das necessidades de pessoal e divulgação das oportunidades disponíveis, com base nos requisitos previamente definidos. Trata-se de uma fase crucial, por compreender a comunicação das vagas ao público-alvo, a triagem inicial de currículos e a convocação de

candidatos para entrevistas. Esses procedimentos compõem a base para a etapa subsequente: a seleção.

A seleção, por sua vez, constitui-se como uma etapa subsequente ao recrutamento, onde ocorre a filtração dos candidatos com base em critérios pré-estabelecidos, alinhados às necessidades organizacionais. Conforme Marras (2022), esse processo avaliativo busca identificar, entre os candidatos recrutados, aqueles que possuem maior probabilidade de ajustar-se ao cargo e desempenhar eficazmente as funções requeridas. Sendo mais do que uma simples escolha técnica, representa um investimento estratégico no futuro da organização, onde cada contratação impacta potencialmente a cultura, a produtividade e a inovação dentro do ambiente corporativo.

As práticas de recrutamento e seleção têm evoluído significativamente nas últimas décadas, saindo de métodos tradicionais baseados exclusivamente em entrevistas e análise curricular para abordagens mais tecnológicas. Observo que a incorporação de ferramentas digitais como inteligência artificial para triagem de currículos, testes comportamentais online e entrevistas virtuais têm revolucionado a forma como identificamos talentos. Segundo Almeida (2023), essa transformação digital não apenas otimizou os processos em termos de tempo e recursos, mas também ampliou o alcance geográfico das organizações na busca por candidatos qualificados. Acredito firmemente que essa digitalização democratizou o acesso às oportunidades, permitindo que empresas encontrem talentos que, anteriormente, estariam fora de seu raio de atuação.

No cenário contemporâneo, existe uma tendência crescente na valorização de competências comportamentais (soft skills) sobre as técnicas, particularmente em funções que exigem adaptabilidade e inovação. Robbins e Judge (2021) argumentam que características como inteligência emocional, capacidade de trabalho em equipe e resiliência têm ganhado destaque nos processos seletivos, pois representam qualidades difíceis de serem desenvolvidas em comparação com habilidades técnicas. Essa mudança reflete a compreensão de que organizações bem-sucedidas são construídas não apenas por profissionais tecnicamente competentes, mas por indivíduos que conseguem navegar efetivamente pelas complexidades das relações humanas e desafios imprevisíveis do ambiente de negócios.

A inclusão e diversidade devem ser levadas em consideração como pilares para os nossos processos de recrutamento e seleção modernos, deixando de

lado as questões de preconceito estruturais “normativos”, que são as maneiras como as questões de preconceito das empresas são lideradas atualmente (Santos *et al.*, 2024).

A capacidade e desenvolvimento da pessoa não pode ser mensurado por sua orientação sexual, e identidade de gênero, equipes diversas trazem perspectivas variadas que impulsionam a criatividade e a resolução de problemas complexos. Em concordância, McKinsey (2018) diz que a diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico, e com isso, no âmbito da empregabilidade, traz a perspectiva de que as empresas com maior diversidade étnica e de gênero apresentam probabilidade significativamente maior de obter resultados financeiros acima da média do setor.

Ainda, evidencia-se que implementar práticas inclusivas no recrutamento e seleção, como revisão de vieses nos anúncios de vagas, comitês diversificados de entrevistadores e critérios objetivos de avaliação, não é apenas eticamente correto, mas uma decisão estratégica. Para Paes (2024), garantir oportunidades iguais para todas as pessoas é fundamental para construir uma cultura organizacional que valoriza a equidade e ainda destaca que a diversidade no recrutamento não é apenas uma questão de justiça social, mas também de prosperidade e inovação para as empresas.

2.2. Diversidade e Inclusão no Mercado de Trabalho: Perspectivas sobre a População LGBT+

Diversidade é reconhecer que tem pessoas diferentes com ideais e pensamentos, histórias, vivências, realidades e contexto familiar distintos que podem conviver e viver no mesmo espaço ou empresa, já tomando nota de inclusão é quando essas diferenças são respeitadas e todas as pessoas tem chance de participar e crescer de uma forma em conjunto.

Há uma tendência crescente, tanto no mercado de trabalho regional quanto nacional, de tratar diversidade e inclusão como compromissos reais, e não como uma idealização utópica. O objetivo é que essas práticas se tornem parte natural do ambiente corporativo, rompendo com preconceitos estruturais e regionais ainda enraizados em gerações anteriores, e superando a resistência de recrutadores que evitam o tema por influências culturais.

A diversidade e a inclusão têm se consolidado como elementos estratégicos nas organizações contemporâneas, promovendo ambientes mais justos, inovadores e produtivos. Diversidade refere-se à presença de diferentes identidades, experiências e formas de ser em um grupo social ou organizacional, enquanto inclusão diz respeito à criação de condições que garantam a participação plena e equitativa de todas as pessoas, independentemente de suas características individuais (Shore,2011).

No contexto da população LGBTQ+, que abrange lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e demais identidades de gênero e orientações sexuais. Tais conceitos ganham uma importância ainda maior, uma vez que este grupo historicamente enfrenta exclusões, estigmas e barreiras de acesso ao mercado de trabalho.

A valorização da diversidade, especialmente da diversidade sexual e de gênero, pode trazer inúmeros benefícios ao ambiente organizacional. Empresas que adotam políticas inclusivas tendem a apresentar maior engajamento dos colaboradores, melhores índices de criatividade e inovação, e maior capacidade de compreender as demandas de um público consumidor igualmente diverso. Segundo a pesquisa “Demitindo Preconceitos” (2019), realizada pelo Instituto Ethos em parceria com a ONU Brasil, organizações com políticas afirmativas para pessoas LGBTQ+ demonstram ambientes de trabalho mais acolhedores, com menor rotatividade e maior produtividade. Esses dados evidenciam que a inclusão não é apenas uma questão ética, mas também uma vantagem competitiva no cenário corporativo.

No Brasil, ainda que haja avanços em termos de visibilidade e políticas públicas voltadas à população LGBTQ+, os desafios à inclusão no mercado de trabalho persistem. De acordo com o estudo “Diversidade e Participação LGBTQ+ no Mercado de Trabalho Brasileiro”, da consultoria Mais Diversidade (2021), aproximadamente 38% das pessoas LGBTQ+ afirmam ter sofrido discriminação no ambiente de trabalho em razão de sua identidade de gênero ou orientação sexual. De acordo com dados do Dossiê da Associação Nacional De Travestis E Transexuais - ANTRA (2023), a taxa de desemprego entre pessoas trans, por exemplo, é significativamente mais alta do que a média nacional. Esses dados revelam a urgência de ações afirmativas que combatam as desigualdades estruturais e promovam a equidade de oportunidades.

Os preconceitos e estigmas enfrentados pela população LGBTQ+ ainda são fatores determinantes para sua exclusão de espaços laborais ou para sua inserção precária. A ausência de políticas organizacionais claras sobre diversidade e a falta de preparo das lideranças para lidar com essas questões contribuem para a manutenção de ambientes hostis e discriminatórios. De acordo com o Instituto Ethos (2021), mesmo nas empresas que se dizem comprometidas com a diversidade, muitas vezes faltam ações práticas e estruturais que garantam inclusão real.

Além disso, muitos profissionais LGBTQ+ optam por esconder sua identidade no ambiente de trabalho, o que pode afetar sua autoestima, bem-estar e desempenho. Um estudo da Human Rights Campaign (2018) revelou que mais da metade dos trabalhadores LGBTQ+ nos Estados Unidos não se sentem confortáveis para se assumirem no trabalho, o que impacta diretamente sua saúde emocional e engajamento profissional. Nesse sentido, torna-se essencial que as empresas invistam em programas de sensibilização, capacitação de gestores e criação de canais seguros para denúncias de discriminação.

Portanto, discutir diversidade e inclusão a partir da perspectiva da população LGBTQ+ é fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos e sustentáveis. As organizações que adotam uma postura proativa na promoção da inclusão não apenas contribuem para a justiça social, como também fortalecem sua imagem institucional e ampliam seu potencial de inovação e crescimento.

2.3. Empregabilidade da População LGBTQ+: Desafios, Barreiras e Oportunidades

A empregabilidade, compreendida como a capacidade de um indivíduo de obter e manter-se em um emprego, é influenciada por diversos fatores, incluindo formação educacional, experiência profissional, habilidades técnicas e comportamentais, além de aspectos sociais e culturais. Para a população LGBTQ+, essa equação é frequentemente impactada por preconceitos estruturais, discriminação e exclusão social, que dificultam tanto a inserção quanto a permanência no mercado de trabalho formal. Segundo Silva *et al.* (2021), a orientação sexual e a identidade de gênero podem ser determinantes para a vulnerabilidade no ambiente laboral, afetando diretamente as oportunidades de emprego e ascensão profissional.

De acordo com a Aliança Nacional LGBTI+ (2020), pessoas LGBT+ enfrentam diversos desafios, como a evasão escolar causada por ambientes educacionais hostis e, em muitos casos, a expulsão do convívio familiar. Essas situações contribuem para o aumento da vulnerabilidade social e econômica, gerando lacunas na formação profissional e dificultando o acesso ao mercado de trabalho.

Além disso, a discriminação durante processos seletivos e no ambiente de trabalho contribui para a marginalização dessa população. Rezende (2020) destaca que a população LGBTQI+ enfrenta obstáculos significativos na busca por oportunidades de emprego, muitas vezes recorrendo ao empreendedorismo como alternativa diante das barreiras impostas pelo mercado formal.

Em resposta a essas barreiras, diversas políticas públicas e iniciativas privadas têm sido implementadas para promover a inclusão da população LGBT+ no mercado de trabalho. O Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC) elaborou políticas para promover emprego e renda para pessoas LGBTQIA+, incentivando empresas a adotarem ações afirmativas, como capacitação profissional e oferta de bolsas de estudo.

Além disso, o Ministério Público do Trabalho (MPT) desenvolve projetos que visam eliminar desigualdades no âmbito de empresas e órgãos públicos, promovendo a inserção de pessoas LGBTQIAPN+ em situação de vulnerabilidade social no mercado formal de trabalho. Irineu e Oliveira (2020) analisam as políticas públicas de trabalho, emprego e renda para a população LGBT no Brasil, destacando avanços e desafios na implementação de ações afirmativas que visam à inclusão dessa população no mercado de trabalho.

No contexto brasileiro, estudos de caso revelam a realidade da empregabilidade LGBT+ em diferentes regiões. Por exemplo, uma pesquisa de (Faria,2016) realizada em Araguaína, Tocantins, analisou a percepção de gestores sobre a inclusão de pessoas LGBT+ no ambiente corporativo. O estudo evidenciou que, embora haja presença de funcionários LGBT+ nas empresas, muitas organizações ainda não possuem políticas estruturadas de gestão da diversidade, o que limita a efetiva inclusão e valorização desses profissionais. Silva, *et al.* (2021) investigaram as barreiras e potencialidades que a população LGBT encontra para o acesso e permanência no mercado de trabalho, identificando o preconceito como

principal obstáculo e destacando a importância de políticas inclusivas para a superação dessas barreiras.

Apesar dos avanços, os desafios persistem. A discriminação no ambiente de trabalho continua sendo uma realidade para muitos profissionais LGBTQ+, afetando sua saúde mental e desempenho profissional. Além disso, a falta de representatividade em cargos de liderança e a ausência de políticas inclusivas em muitas empresas reforçam a necessidade de ações contínuas para promover a equidade no mercado de trabalho. Souza (2021) ressalta que, embora haja presença de funcionários LGBTQ+ nas empresas, muitas organizações ainda não possuem políticas estruturadas de gestão da diversidade, o que limita a efetiva inclusão e valorização desses profissionais.

A empregabilidade da população LGBTQ+ no Brasil é marcada por desafios significativos, mas também por oportunidades de transformação. A implementação de políticas públicas eficazes, aliada ao compromisso do setor privado com a diversidade e inclusão, é fundamental para construir um mercado de trabalho mais justo e igualitário para todos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, tendo como principal objetivo analisar como os processos de recrutamento e seleção são conduzidos por empresas no município de Araguaína-TO, com ênfase na inclusão (ou ausência dela) da população LGBTQ+ no mercado de trabalho formal. A pesquisa qualitativa permite compreender significados, crenças, valores e práticas sociais, possibilitando ao pesquisador captar, em profundidade, as percepções e experiências dos sujeitos envolvidos (MINAYO, 2012; TRIVIÑOS, 2008).

A abordagem exploratória justifica-se pelo reduzido número de estudos empíricos disponíveis sobre o tema na região em foco, o que torna necessário um mapeamento preliminar e interpretativo das práticas institucionais a partir de dados obtidos diretamente com os agentes responsáveis pelos processos seletivos. Segundo Gil (2019), pesquisas com esse perfil são recomendadas quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com um problema ou torná-lo mais explícito.

3.1. Contexto da pesquisa: o município de Araguaína-TO

Araguaína, situada no norte do estado do Tocantins, destaca-se como um dos principais polos econômicos e urbanos da região Norte do Brasil. Com uma população estimada em cerca de 183 mil habitantes (IBGE, 2023), o município exerce influência direta sobre dezenas de municípios vizinhos, compondo a Região de Influência Imediata de Araguaína (RIIA).

De acordo com a Prefeitura de Araguaína (2023), a cidade possui uma economia diversificada, com forte presença nos setores de comércio, serviços, logística, agropecuária e saúde. Grandes redes varejistas, centros atacadistas, empresas de transporte e instituições financeiras compõem o conjunto de organizações de médio e grande porte instaladas na cidade, contribuindo para uma estrutura de mercado de trabalho robusta e dinâmica.

No setor da saúde, Araguaína abriga importantes hospitais públicos e privados, como o Hospital Dom Orione (HDO), o Hospital Municipal Dr. Eduardo Medrado e o Hospital de Doenças Tropicais, vinculado à Universidade Federal do Norte do Tocantins (HDT-UFNT). Também se destacam hospitais públicos como o Hospital Regional de Araguaína (HRA), que oferecem atendimento especializado e serviços de alta complexidade, consolidando o município como um pólo médico-hospitalar no estado.

Na área educacional, Araguaína também se afirma como centro formador. Além da UFNT, instituição pública federal com diversos cursos de graduação e pós-graduação, o município conta com uma ampla rede de instituições privadas de ensino superior, como a Faculdade de Ciências do Tocantins (Facit), a Unitpac, a Faculdade Católica Dom Orione, entre outras. Essa estrutura educacional atrai estudantes de toda a região e fortalece a oferta de mão de obra qualificada.

Diante desse contexto econômico e institucional, Araguaína apresenta condições propícias para estudos que investigam o mercado de trabalho, a gestão de pessoas e a inclusão de grupos socialmente minorizados. A diversidade de setores, aliada à presença de instituições educacionais e de saúde, permite compreender, de forma ampliada, como as práticas de recrutamento e seleção estão sendo desenvolvidas e quais desafios ainda persistem no que se refere à empregabilidade da população LGBT+.

3.2. Participantes

Os participantes da pesquisa foram gestores de recursos humanos e/ou profissionais diretamente envolvidos nos processos de recrutamento e seleção em empresas privadas atuantes em diferentes setores comerciais no município de Araguaína, estado do Tocantins. A seleção dos sujeitos foi feita por amostragem intencional, uma técnica não probabilística que visa selecionar participantes com conhecimentos e experiências relevantes ao fenômeno investigado (GIL, 2019; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Foram entrevistados três profissionais, vinculados a empresas de segmentos distintos, todos com responsabilidade direta ou indireta na tomada de decisão sobre admissões, permitindo a construção de um panorama preliminar das práticas adotadas na região e das percepções quanto à empregabilidade da população LGBT+.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por equilibrar flexibilidade e sistematização (TRIVIÑOS, 2008). O roteiro foi elaborado com base nos objetivos geral e específicos da pesquisa, abrangendo perguntas sobre: práticas de recrutamento e seleção, critérios de triagem de candidatos, existência de políticas institucionais de diversidade e inclusão, barreiras enfrentadas por pessoas LGBT+ e sugestões para promoção da equidade nos processos seletivos.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente e/ou de forma remota, conforme a disponibilidade dos(as) entrevistados(as). Todas as conversas foram gravadas com consentimento dos participantes e, posteriormente, transcritas na íntegra para posterior análise.

3.4. Procedimentos de Análise

Os dados obtidos foram tratados por meio de análise temática categorial, fundamentada nos princípios da análise de conteúdo (MINAYO, 2012). Esta técnica consiste na identificação, organização e interpretação de temas recorrentes nas falas dos entrevistados, com base nos tópicos previamente definidos no roteiro e nas categorias que emergiram durante a leitura exaustiva das transcrições.

A análise buscou, assim, identificar padrões, recorrências, divergências e sentidos atribuídos pelos participantes às práticas organizacionais no que diz respeito à inclusão da população LGBTQ+ nos processos seletivos. As categorias de análise foram alinhadas aos três objetivos específicos do estudo. Essa estratégia analítica permitiu captar nuances importantes do discurso dos gestores, respeitando a complexidade dos fenômenos sociais investigados e garantindo uma leitura crítica e fundamentada dos dados.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1. Práticas de recrutamento e seleção e sua relação com a inclusão

As entrevistas revelaram que as práticas de recrutamento e seleção variam entre as empresas, mas mantêm em comum a ausência de diretrizes formais sobre diversidade e inclusão. Embora alguns gestores relatem utilizar plataformas tecnológicas ou processos automatizados, como no caso da empresa que adota a gamificação na triagem, outros ainda realizam processos mais tradicionais, com forte peso em critérios como disponibilidade de horário, experiência prévia ou ajuste à cultura da empresa. Uma das entrevistadas destaca que o critério mais valorizado em sua empresa é a flexibilidade de horário:

“Uma das coisas que a gente busca bastante, devido o nosso ramo, é que tenham disponibilidade de horário [...] então quem envia o currículo já tem que estar ciente disso.” (Entrevista 1)

Já outra entrevistada aponta que o processo foi modernizado com uso de uma plataforma interativa, mas os valores pessoais seguem sendo fundamentais:

“Hoje nosso processo seletivo é automatizado, essa plataforma [...] é gamificada. A pessoa vai passando de etapa em etapa até o final, onde ela grava um vídeo dizendo por que precisa ser contratada. [...] Eu não quero saber se você é branco, se você é preto, se você é de umbanda. Eu quero saber dos seus valores como pessoa.”(Entrevista 2)

Apesar de afirmarem que a orientação sexual ou identidade de gênero não é critério de exclusão, observou-se que não há ações afirmativas sistematizadas para promover a inclusão de pessoas LGBTQ+ corroborando com Irigaray e Freitas (2013). A inclusão, quando ocorre, se dá mais por iniciativas individuais dos gestores do que

por políticas institucionais estruturadas. Isso pode ser percebido em declarações como:

“A gente trabalha com pessoas homossexuais, sem discriminação, não tem problema nenhum. Mas política formal, não temos.”(Entrevista 3)

“Olha, nesse momento é uma coisa que não temos e estamos deixando a desejar. Seria mesmo fazer processo de conscientização [...] pequenas palestras, brincadeiras, algo que possa envolver pra eles entenderem.” (Entrevista 1)

Essa ausência de políticas formais reforça o que autores como Fleury (2000) e Irigaray e Freitas (2013) apontam: a inclusão no ambiente organizacional muitas vezes depende da sensibilidade individual dos líderes e não de compromissos institucionais claros com a diversidade.

4.2. Barreiras enfrentadas por pessoas LGBT+ nos processos seletivos

As entrevistas evidenciaram que as principais barreiras enfrentadas por pessoas LGBT+ nos processos de seleção em Araguaína dizem respeito, sobretudo, à forma como esses candidatos são percebidos em sua aparência, expressão de gênero e apresentação pessoal, mais do que por sua orientação sexual declarada. Uma das gestoras relata a resistência de equipes operacionais diante da nomeação de um líder LGBT+:

“A gente teve um pouquinho de dor de cabeça em relação a isso, mas com o tempo foi se resolvendo. No início, a equipe rejeitava um pouquinho.” (Entrevista 1)

Outro fator recorrente diz respeito ao descompasso entre nome civil e identidade de gênero expressada na entrevista, o que pode causar desclassificação implícita:

“Vou dar um pequeno exemplo: [...] um candidato envia um currículo e lá tá o nome dele de registro João, e chega aqui é Maria. Então já dá um certo impacto pra quem é recrutador. Muitas vezes, querendo ou não, pode acontecer por conta do preconceito.” (Entrevista 1)

A aparência e a forma de se vestir foram apontadas como elementos que geram julgamentos prévios:

“Vamos botar em aparência. Eu acho que é o que mais pesa na balança.” (Entrevista 1)

Essas manifestações indicam que, ainda que o discurso institucional afirme neutralidade, há barreiras simbólicas e sociais que dificultam a inclusão plena. Como destaca Irigaray e Freitas (2013), a LGBTfobia nas organizações costuma ser velada,

manifestando-se por meio de micro agressões, julgamentos sobre performance ou pela exigência de um padrão de apresentação “adequado” para a vaga. Além disso, o uso de fotos no currículo e a avaliação de perfis em redes sociais também foram mencionados como práticas que podem reforçar preconceitos subjetivos:

“Influência, influencia muito. Então eu sempre orientei: não coloca foto por favor [...] porque eles querendo ou não influenciar.” (Entrevista 1)

“A gente vê muito vídeo dela em shows, em baladas [...] então a gente coloca na balança dependendo pra que cargo seja.” (Entrevista1)

Em alguns relatos, a resistência ao diverso não está apenas no processo seletivo, mas na experiência do colaborador no ambiente de trabalho, especialmente quando ocupam posições de liderança:

“Ele era pra ocupar um cargo de liderança [...] foi a primeira vez com pessoa desse público assumir um cargo de liderança aqui.”(Entrevista 1)

Esses trechos revelam que a inclusão da população LGBTQ+ nos processos de trabalho está condicionada a elementos subjetivos, que operam como barreiras simbólicas à empregabilidade e à permanência.

4.3. Impacto das práticas de seleção na empregabilidade da população LGBTQ+

Os relatos dos gestores entrevistados revelam que, embora a diversidade seja aceita em alguns contextos organizacionais, a ausência de políticas institucionais estruturadas limita significativamente a empregabilidade da população LGBTQ+ em Araguaína. A forma como os processos seletivos são conduzidos impacta diretamente a entrada, a permanência e o desenvolvimento profissional desses trabalhadores. Alguns gestores relataram experiências positivas com funcionários LGBTQ+, ressaltando qualidades associadas à comunicação, empatia e desempenho no atendimento:

“Eu admiro muito, são muito comunicativos, têm um carisma muito grande [...] principalmente pra vaga de operadora de caixa. O carisma deles vai, de certa forma, melhorar nossas vendas.” (Entrevista 1)

Apesar disso, a maioria reconhece que as práticas atuais não favorecem ativamente a inclusão, o que evidencia uma lacuna entre o discurso e a prática:

“De certa forma favorece, pois é online, por recebimento de currículo e formulário, onde o contato com a pessoa é só no momento da entrevista.

Então a gente já selecionou a pessoa pelas competências e não pela aparência.” (Entrevista 1)

Essa fala indica que o distanciamento inicial pode mitigar preconceitos visuais, mas não substitui a necessidade de um compromisso explícito com a equidade. A falta de oportunidades anteriores e o despreparo do mercado também foram identificados como fatores que comprometem a empregabilidade formal de pessoas LGBTQ+, especialmente na conquista do primeiro emprego:

“Muitas das vezes são pessoas extremamente inteligentes, mas nunca conseguiram trabalhar na vida formalmente [...] se desse pelo menos o primeiro passo, a primeira porta aberta pra eles estarem se candidatando, acredito que é bom resultado.” (Entrevista 1)

Além disso, há indícios de que a invisibilidade das identidades de gênero e orientação sexual nos ambientes corporativos contribui para que situações de discriminação passem despercebidas ou sejam normalizadas:

“Teve colaborador que já disse que estava sendo discriminado, mas não era o caso. Era uma conversa normal, como com qualquer outro.” (Entrevista 1)

Esse tipo de posicionamento pode ser interpretado, conforme Irigaray e Freitas (2013), como uma forma de silenciamento institucional, no qual as experiências de discriminação são deslegitimadas, dificultando o acolhimento e a proteção de grupos vulnerabilizados. A percepção de alguns gestores de que a inclusão já ocorre de maneira espontânea ou “natural” revela uma visão limitada sobre os desafios estruturais enfrentados por pessoas LGBTQ+ no mundo do trabalho:

“Aqui não tem essa discriminação [...] a gente olha a habilidade da pessoa, independente do que ela é.” (Entrevista 3)

No entanto, o próprio reconhecimento de que há falhas na preparação das empresas para lidar com a diversidade reforça a necessidade de ações afirmativas e políticas de inclusão mais robustas:

“Nesse ponto a gente falha. Pode sim ser adotada uma política para inclusão. Não sei agora te falar como, mas sei que nesse ponto a gente erra um pouco.” (Entrevista 3)

As práticas de seleção analisadas impactam negativamente a empregabilidade da população LGBTQ+ na medida em que naturalizam processos excludentes, silenciam experiências de preconceito e reproduzem critérios subjetivos de avaliação, como aparência, modos de falar ou comportamento. Mesmo quando há acolhimento,

ele ocorre de forma pontual, e não como resultado de um compromisso institucional consolidado.

Os achados desta pesquisa corroboram tal perspectiva, ao mostrar que a empregabilidade da população LGBT+ ainda depende, em grande medida, de iniciativas isoladas e da “abertura pessoal” de gestores, e não de compromissos estruturais assumidos pelas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a aplicação das entrevistas e análise das respostas obtidas, foi possível alcançar de maneira satisfatória os objetivos propostos neste trabalho. Os resultados reafirmaram a importância de compreender as empresas e as visões de cada gestor que esteve disponível para participar, contribuindo com seu tempo e suas experiências.

Apesar das limitações enfrentadas, como barreiras relacionadas ao preconceito e a indisponibilidade de alguns gestores em colaborar, mesmo sendo um tema de extrema relevância para a sociedade atual, o estudo conseguiu trazer reflexões importantes. A temática abordada, voltada à população LGBT+, ainda é pouco explorada, mesmo diante de seu crescimento constante, tanto em termos populacionais quanto na construção de novas perspectivas, visões inovadoras e abertura para a diversidade no ambiente corporativo.

Há, portanto, uma ampla gama de áreas que podem e devem ser mais exploradas, como as ciências agrárias, ciências humanas, administração e o desenvolvimento de pessoas. Mesmo diante de resistências que ainda persistem, é possível desenvolver pesquisas significativas nessas áreas, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva, justa e representativa.

REFERÊNCIAS

- ANTRA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS. **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2022**. Brasília: ANTRA, 2023. Disponível em: <https://antrabrasil.org>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- ALIANÇA NACIONAL LGBTI+. *Dossiê LGBTfobia: violência e violações de direitos humanos de pessoas LGBT+ no Brasil*. São Paulo: Aliança Nacional LGBTI+, 2020.
- BENCOMO, Myrna Isela García. *et al.* **La importancia de la diversidad y la inclusión laboral en las empresas**. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, PR: Instituto de Educação e Pós-Graduação em Negócios, v. 10, n. 6, p. e70923–e70923, 28 jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv10n6-082>.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRASIL. Governo Federal assina acordo de estímulo à empregabilidade de pessoas LGBTQIA+. **Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania**, 17 maio 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/maio/governo-federal-assina-acordo-de-estimulo-a-empregabilidade-de-pessoas-lgbtqia>. Acesso em: 19 maio 2025.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.
- CMR UNIVERSITY, BANGALORE; ALEXANDER, J. a study of diversity on recruitment. **interantional journal of scientific research in engineering and management**, Bengaluru, v. 08, n. 05, p. 1–5, 10 maio 2024. <https://doi.org/10.55041/IJSREM33637>.
- FARIA, Erick Oliveira. **Desafios da empregabilidade de LGBT's na percepção de gestores na cidade de Araguaína - TO**. 2016. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1837> . Acesso em: 20 jun. 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão da diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37105>.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- IBGE, Diretoria de Pesquisas (Org.). **Pesquisa nacional de saúde**. Rio de Janeiro, RJ: Ibge, 2024.
- INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e inclusão nas empresas: panorama das práticas no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 18 jun. 2025.

INSTITUTO ETHOS; ONU BRASIL. **Demitindo preconceitos: um estudo sobre a percepção da diversidade e da inclusão de pessoas LGBT no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: Instituto Ethos, 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 22 abr. 2025.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester de. **Estratégias de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. Revista Psicologia Política, v. 13, n. 26, p. 75–92, 2013.

IRINEU, B. A.; OLIVEIRA, B. A. **Um balanço das políticas públicas de trabalho, emprego e renda para a população LGBT no Brasil e na Argentina (2004-2014)**. Revista Direitos Humanos e Democracia, v. 8, n. 16, p. 40–55, 2020.

HUMAN RIGHTS CAMPAIGN. **The cost of the closet and the rewards of inclusion**. Washington: HRC Foundation, 2018. Disponível em: <https://www.hrc.org>. Acesso em: 18 jun. 2025.

MAIS DIVERSIDADE. **Diversidade e Participação LGBT+ no Mercado de Trabalho Brasileiro**. São Paulo: Mais Diversidade, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciênc. Saúde Colet., Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>.

McKinsey & Company. **A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico**. 5 dez. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>. Acesso em: 14 maio 2025.

PREFEITURA DE ARAGUAÍNA. **Prefeitura lança campanha destacando força econômica da cidade e potencial para investimentos**. Araguaína: Secom, 18 abr. 2023. Disponível em: <https://www.araguaina.to.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

POCHMANN, Marcio. **O emprego no século XXI: mudanças institucionais e desafios para o desenvolvimento**. São Paulo: Boitempo, 2018.

REZENDE, L. M. **Como conseguir um emprego? Dilemas encontrados pela população LGBTQI+**. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, v. 2, n. 21, e12137, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SAMAŠONOK, Kristina; *et. al.* **Creating an inclusive and diverse workplace environment: current realities and trends for improvement**. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, Vilnius, v. 10, n. 4, p. 184–201, 1 jun. 2023. [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4\(12\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4(12)).

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.

SILVA, A. M. et al. **Acesso e permanência da população LGBT no mercado de trabalho**: revisão integrativa. *Conjecturas*, v. 21, n. 4, 2021.

SOUZA, L. E. D. **Cota x inclusão**: LGBTQ+ no mercado de trabalho. *Revista de Desenvolvimento e Políticas Públicas*, v. 9, n. 1, p. 1–15, 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.