

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-graduação em Administração**

**Adriana Marques Rabelo**

**DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: vivências e percepções dos  
trabalhadores homossexuais**

**Belo Horizonte**

**2016**

**Adriana Marques Rabelo**

**DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: vivências e percepções dos  
trabalhadores homossexuais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Costa Nunes.

**Belo Horizonte**

**2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R114d Rabelo, Adriana Marques  
Diversidade sexual nas organizações: vivências e percepções dos  
trabalhadores homossexuais / Adriana Marques Rabelo. Belo Horizonte, 2016.  
99 f. : il.

Orientadora: Simone Costa Nunes  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Homossexualidade no ambiente de trabalho. 2. Homossexualidade. 3.  
Diversidade no ambiente de trabalho. 4. Discriminação de sexo. 5. Igualdade. I.  
Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 331.1

**ADRIANA MARQUES RABELO**

**DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: VIVÊNCIAS E PERCEPÇÕES  
DOS TRABALHADORES HOMOSSEXUAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Prof. Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Nunes - PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Dra. Maria Ignez Costa Moreira - PUC Minas

Prof. Dr. Helio Arthur Reis Irigaray - FGV/EBAPE

**Belo Horizonte, 29 de junho 2016**

Ao Vicente,  
que surgiu durante esta caminhada  
e se tornou minha mais doce companhia.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, verdadeiro autor de minhas capacidades, que por Sua infinita misericórdia permitiu que esse sonho se tornasse possível.

À professora Simone Costa Nunes, pelas suas contribuições enriquecedoras, sempre vindas de forma carinhosa e paciente. Obrigada por sua dedicação e disponibilidade em inúmeros momentos e pela amizade que construímos neste período.

Aos professores que fizeram parte da minha trajetória no programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Minas, em especial aos professores Antônio Carvalho Neto e José Márcio de Castro, pela significativa contribuição para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À professora Magda Roquette, pelo significativo suporte na revisão textual e formatação técnica.

Aos professores membros da banca examinadora, pela disponibilidade, contribuição e participação neste momento.

A minha mãe, Maria Heloisa, pela dedicação e valores a mim transmitidos, pelo amor incondicional e por acreditar na minha capacidade muito mais do que eu.

À memória do meu pai, Enio, que como ninguém se encheria de alegria e orgulho por eu ter chegado até aqui.

Ao meu grande amor, Altair, pela compreensão e cuidado durante todos esses anos. Sua presença foi fundamental para que eu superasse as dificuldades e pudesse chegar até aqui.

A minha irmã, Fernanda, pelo incentivo, generosidade e carinho que nunca faltaram. Obrigada pelas tantas vezes em que me ajudou e por estar sempre ao meu lado em qualquer circunstância.

Aos meus amigos e familiares Andreza, Rúbia, Luciana, Bóris, Sabrina e Evandro, pela torcida e apoio que nunca faltaram.

Aos meus colegas e amigos que adquiri ao longo desta jornada, Márcio, Patrícia, Priscila, Gisele, Georgiana e Oswaldo, pela troca de conhecimento, companheirismo e amizade nos bons e maus momentos.

A toda a equipe PPGA, em especial à Jaqueline Araújo, pelo importante apoio.

Aos entrevistados, que disponibilizaram seu tempo para compartilhar suas histórias acreditando no propósito e na contribuição deste estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos que foi fundamental para o cumprimento desta jornada.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente deram a sua contribuição para que a realização deste trabalho fosse possível, muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar aspectos que caracterizam a vivência dos trabalhadores homossexuais nas organizações considerando suas percepções sobre o local de trabalho. Para tanto, buscou-se identificar os efeitos gerados a partir da revelação ou ocultação da orientação sexual no ambiente de trabalho, analisar possíveis situações de discriminação e homofobia enfrentadas por profissionais homossexuais no trabalho e, por fim, discutir sobre as políticas de diversidade sexual que visam ao combate à discriminação e à igualdade na concessão de direitos e benefícios. Visando cumprir tal objetivo, foram entrevistados trabalhadores homossexuais que atuam em organizações públicas ou privadas, buscando-se apreender suas histórias de vida. Os dados foram colhidos por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado e analisados com base no método a análise de conteúdo de Bardin (2006). Os depoimentos sugerem que a vivência dos homossexuais nas organizações é marcada por dilemas relacionados às consequências da revelação da identidade sexual no trabalho e pela perpetuação de condutas discriminatórias que ocorrem principalmente de forma velada e implícita. Finalmente, por meio dos relatos, foi possível observar que as políticas de diversidade sexual adotadas pelas organizações têm se mostrado insuficientes para a manutenção de um ambiente de trabalho justo e equitativo.

Palavras-chave: Homossexual. Diversidade. Diversidade Sexual. *Coming Out*. Discriminação.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify aspects that characterize the experience of homosexual workers in organizations considering their perceptions of the workplace. Therefore, this study sought to identify the effects generated from the revelation or concealment of sexual orientation in the workplace, analyzing possible situations of discrimination and homophobia faced by homosexual professionals at work, and finally, discuss the sexual diversity policies aimed at fighting discrimination and achieving equality in the concession of rights and benefits. Aiming to fulfill this goal, homosexual employees who work in public or private organizations were interviewed, in a pursuit to grasp their life stories. Data were collected through interviews with semi-structured routine and analyzed using the method of content analysis (Bardin, 2006). The testimonies suggest that the experience of homosexuals in organizations is marked by dilemmas related to the consequences of disclosure of sexual identity at work and the perpetuation of discriminatory behavior occurring mostly veiled and implicitly. Finally, through the reports, it was observed that the sexual diversity policies adopted by organizations have proven insufficient to maintain a fair and equitable work environment.

**Keywords:** Homosexual. Diversity. Sexual Diversity. Coming Out. Discrimination.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Distribuição anual das publicações encontradas no SPELL .....	19
Figura 2 – Distribuição anual das publicações encontradas em eventos ANPAD.....	19
Figura 3 – Classificação das publicações sobre diversidade sexual.....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens competitivas geradas pela gestão da diversidade.....	27
Tabela 2 – Síntese teórica.....	47
Tabela 3 – Caracterização dos entrevistados.....	53
Tabela 4 – Categorias da análise de conteúdo.....	54
Tabela 5 – Síntese dos dados relativos à categoria <i>coming out</i> .....	62
Tabela 6 – Síntese dos dados relativos à categoria discriminação e homofobia.....	76
Tabela 7 – Síntese dos dados relativos à categoria políticas de diversidade sexual.....	81

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AIDS - Síndrome da imunodeficiência adquirida

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

LGBT – Lésbicas, *gays*, bissexuais e transgêneros

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PPGA – Programa em Pós-Graduação em Administração

QI – Quociente intelectual

RH – Recursos Humanos

SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	O problema da pesquisa	15
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos	21
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	21
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	21
1.4	Estrutura da dissertação	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	22
2.1	Diversidade	22
2.1.1	<i>Gestão da diversidade</i>	24
2.1.2	<i>Crítica à gestão da diversidade</i>	28
2.2	Diversidade sexual	30
2.2.1	<i>Gênero e sexualidade</i>	30
2.2.2	<i>Coming out</i>	33
2.2.3	<i>Discriminação e homofobia</i>	38
2.2.4	<i>Políticas de diversidade sexual</i>	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	48
3.1	Estratégia e método de pesquisa	48
3.2	Estratégia de coleta de dados	50
3.3	Estratégia de análise de dados	52
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	54
4.1	<i>Coming out</i>	54
4.2	<i>Discriminação e homofobia</i>	62
4.3	<i>Políticas de diversidade</i>	71

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema da diversidade nas organizações tem aumentado significativamente nos últimos anos, como reflexo de uma força de trabalho que tem se tornado cada vez mais diversificada e heterogênea. A preocupação com políticas de inclusão e de gestão da diversidade é percebida tanto no contexto empresarial como acadêmico, impulsionando o desenvolvimento de pesquisas nacionais e internacionais sobre o assunto (Cardoso & Hanashiro, 2012; Cunningham 2011; Knomo & Cox, 1999; Pereira & Hanashiro, 2012)

Nota-se crescente valorização dos estudos voltados para a diversidade, uma vez que esta passou a ser uma importante característica da força de trabalho (Fleury, 2000). No Brasil, tais estudos têm focalizado as pessoas com necessidades especiais, raça e etnia, inclusão de pessoas com orientações sexuais diversas, ressocialização de ex-detentos, bem como aspectos relacionados à diferença de idade e à diferença de gênero (Ferreira, Sadoyama, Correia & Gomes, 2015).

Sobre a diversidade sexual, foco deste estudo, verifica-se que pesquisas que trabalham com o indivíduo homossexual nas organizações têm sido negligenciadas pelas empresas e pela academia no Brasil (Irigaray & Freitas, 2011). Isso se comprova pela relativa escassez de publicações sobre o tema, especialmente na área de Administração, diferentemente do que ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, onde a temática ganha continuamente mais destaque não somente no meio acadêmico, mas também no âmbito organizacional (Siqueira, Ferreira & Zauri-Fellows, 2006).

No Brasil, as primeiras discussões acadêmicas acerca da homossexualidade referem-se aos estudos de médicos que, no século XIX, buscavam formas de combater e reprimir o então chamado homossexualismo tido como uma prática anormal e maléfica, uma doença que, portanto, deveria ser tratada e eliminada (Gois, 2003). Ao longo do século XX, tal abordagem foi perdendo força e, aos poucos, o tema foi sendo tratado de forma menos preconceituosa, enfocando as dificuldades e as formas de tentar superar a opressão da qual são vítimas (Diniz, Carrieri, Gandra & Bicalho, 2013). Ainda assim, percebe-se que a homossexualidade tem sido tratada como algo desviante dos padrões determinados pela sociedade (Bento, 2006; Louro, 2000).

No ambiente de trabalho, segundo Siqueira e Andrade (2012), a violência contra o homossexual se faz presente, seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com

duplo sentido, piadas homofóbicas ou restrições a cargos, por exemplo, e tem levado as organizações a definir políticas de diversidade que abranjam esse público específico.

Tendo em vista as transformações das características da força de trabalho, a redução do conjunto de candidatos qualificados e o crescente número de indivíduos homossexuais como consumidores e funcionários, Ozeren (2014) afirma que os gestores organizacionais devem estar cientes da diversidade sexual como um aspecto importante nos negócios. E que devem considerar quão eficaz esse elemento da diversidade está sendo colocado em prática dentro de suas organizações.

Todo esse cenário lança luz sobre uma série de particularidades, ainda pouco exploradas, acerca da vivência do trabalhador homossexual nas organizações. Este trabalho pretende contribuir, por meio das discussões e análises apresentadas, para o avanço no entendimento dessa vivência e consequente evolução dos estudos em diversidade nas organizações. Para tanto, foram entrevistados oito trabalhadores homossexuais sendo sete homens e um homem trans (sexo biológico feminino e identidade de gênero masculino). Serão considerados os aspectos relacionados à divulgação ou ocultação da orientação sexual no trabalho, além de possíveis situações de discriminação e homofobia vivenciadas no ambiente de trabalho. Por fim, tem o intuito de levantar a discussão acerca das iniciativas de diversidade sexual adotadas ou não pelas organizações.

## **1.1 O problema da pesquisa**

O tema da diversidade nas organizações ganha espaço, uma vez que a força de trabalho de hoje é caracterizada por alto número de profissionais que vêm de grupos socialmente excluídos. Na maioria dos casos, as suas necessidades e experiências são marcadas por particularidades que exigem compreensão e respeito por parte das empresas e dos estudos organizacionais.

O ambiente organizacional se apresenta como um dos principais locais em que se manifestam os dilemas da atualidade, entre eles a luta pela liberdade e pelo fim da discriminação no trabalho (Garcia & Souza, 2010). Para Siqueira e Andrade (2012), mulheres, negros, pessoas com deficiência, imigrantes, incluindo os homossexuais, têm sido objeto de esforço das políticas de gestão de pessoas em grandes empresas no sentido de minimizar os efeitos causados pelo estigma (Goffman, 1988) e estereótipos negativos direcionados para as pessoas pertencentes a esses grupos. Tudo isso leva à necessidade de se refletir sobre as maneiras como as desigualdades estão sendo tratadas nas organizações.

Mesmo dispondo de instrumentos que visam à manutenção de certa homogeneidade no ambiente de trabalho, a partir de processos de seleção e treinamento, por exemplo, a pluralidade das características da força de trabalho trouxe desafios para as organizações. Um desses desafios é a convivência com os temas da orientação sexual, da identidade de gênero e da síndrome da imunodeficiência adquirida (AIDS), bem como com seus sujeitos concretos, demandando vagas, liberdade de expressão, tratamento respeitoso, oportunidades de desenvolvimento na carreira e equidade, por exemplo, em relação a benefícios (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2014)

Pesquisas empíricas com a intenção de identificar práticas empresariais que promovam a equidade no âmbito interno vêm sendo desenvolvidas, como no caso do Instituto Ethos, que realizou levantamento com um conjunto de 34 empresas respondentes que informaram possuir ações para aumentar a participação de segmentos priorizados nos diferentes quadros de sua hierarquia. Entre as empresas pesquisadas, 88% informaram manter programa de valorização da diversidade ou ação semelhante (Instituto Ethos, 2011).

Nessas empresas, os segmentos priorizados estão relacionados à demanda legal: 90% priorizam pessoas com deficiência e 67% priorizam os aprendizes. Em relação às mulheres, 53% das empresas as consideram em suas ações; em relação aos negros, 33%; e as pessoas com mais de 45 anos em 30% das empresas pesquisadas. A questão da orientação sexual foi considerada em apenas 7%, ao passo que as questões de nacionalidade em 3% (Instituto Ethos, 2011), o que reforça a impressão de que as políticas direcionadas para os empregados homossexuais vêm sendo negligenciadas pelas empresas. Um grande erro que qualquer organização pode cometer é tentar ignorar as questões relacionadas aos profissionais homossexuais, a partir da abordagem tradicional do silêncio (Mickens, 1994), que se mantém indiferente à necessidade de se incluir os profissionais homossexuais nas políticas de diversidade.

A exclusão e opressão dos trabalhadores homossexuais constituem também uma questão de justiça social e direitos humanos (Gates & Viggiani, 2014). Nesse sentido, a Declaração Universal de Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU) (1948), na qual o Brasil está inserido, dispõe que:

Artigo 23. 1. Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego. 2. Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho. 3. Todo ser humano que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social. 4. Todo ser humano tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para proteção de seus interesses (ONU, 1948, s.p.).

Seja como justiça social ou pelas questões relacionadas ao negócio, a gestão da diversidade sexual se tornou uma realidade para as organizações. Suas políticas e práticas devem ser capazes de reconhecer a singularidade de cada indivíduo e do potencial que eles podem oferecer à organização (Button, 2001).

As organizações se deparam com diversos dilemas que estão relacionados à orientação sexual de seus colaboradores, que passam pela decisão de admitir ou não um empregado que se declara homossexual. E também pela definição de uma postura diante de atos de discriminação e homofobia que podem ocorrer em seu ambiente. Além disso, o reconhecimento da união civil entre pessoas do mesmo sexo leva a organização a decidir sobre a concessão de benefícios para parceiros de empregados homossexuais, a exemplo de plano de saúde.

Direitos iguais aos dos heterossexuais e o fim da homofobia são os primeiros pontos de discussão que surgem ao se analisar o indivíduo homossexual no ambiente de trabalho. Tal problemática, no entanto, vai muito além do direito ao plano de saúde do parceiro (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006) e engloba também políticas que envolvam a igualdade de tratamento entre o homossexual e heterossexual. Torna-se necessário que se proceda a uma análise que possa levar à melhoria da qualidade de vida do indivíduo homossexual no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, do seu desempenho na organização (Siqueira & Zauli-Fellows, 2006).

Os profissionais homossexuais, por sua vez, também enfrentam dilemas ao lidar com a sua sexualidade no ambiente de trabalho. As dificuldades estão relacionadas à decisão de revelar ou não a sua sexualidade, bem como o impacto que tal revelação pode provocar na sua carreira. Para aqueles que resolvem não assumir, os esforços despendidos para manter oculta a sua orientação sexual podem tornar-se fonte de estresse e sofrimento (Bowen & Blackmon, 2003). Além disso, existem o temor e o sofrimento diante de atitudes preconceituosas, comportamentos homofóbicos e estereótipos negativos (Siqueira, Saraiva, Carrieri, Lima & Andrade, 2009).

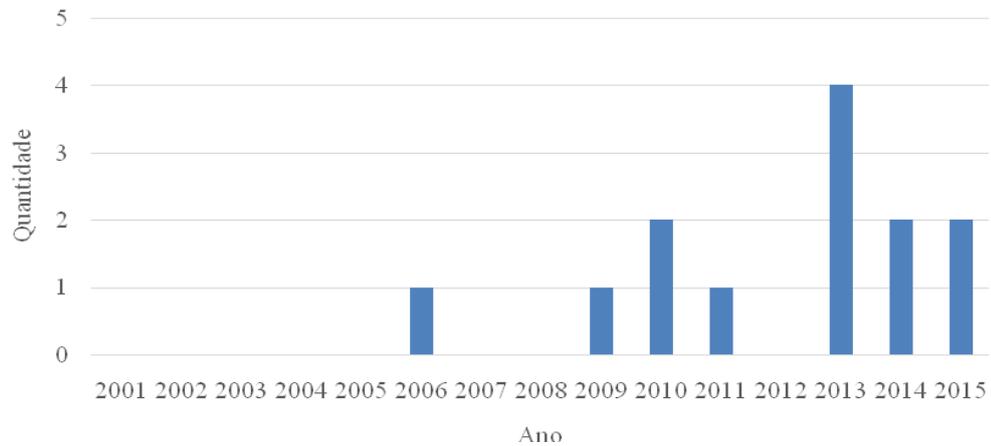
Tais dilemas mostram a relevância de se discutir as questões que envolvem a homossexualidade no contexto organizacional como forma de contribuir para a promoção de um ambiente de trabalho livre da discriminação e capaz de oferecer tratamento justo e equitativo. Diante do exposto, tem-se como pergunta de pesquisa: quais são os aspectos que caracterizam a vivência dos trabalhadores homossexuais nas organizações?

## 1.2 Justificativa

A análise da vivência e inserção de profissionais homossexuais nas organizações vem recebendo cada vez mais destaque nos meios acadêmico e profissional, acumulando significativa quantidade de pesquisas qualitativas e quantitativas no meio internacional. Na literatura britânica recente, por exemplo, têm sido frequentemente exploradas as implicações de questões relacionadas à justiça social, pressões legislativas, objetivos de negócios e responsabilidade social e empresarial, como motivações para o desenvolvimento de práticas de diversidade sexual nas organizações (Colgan, 2011).

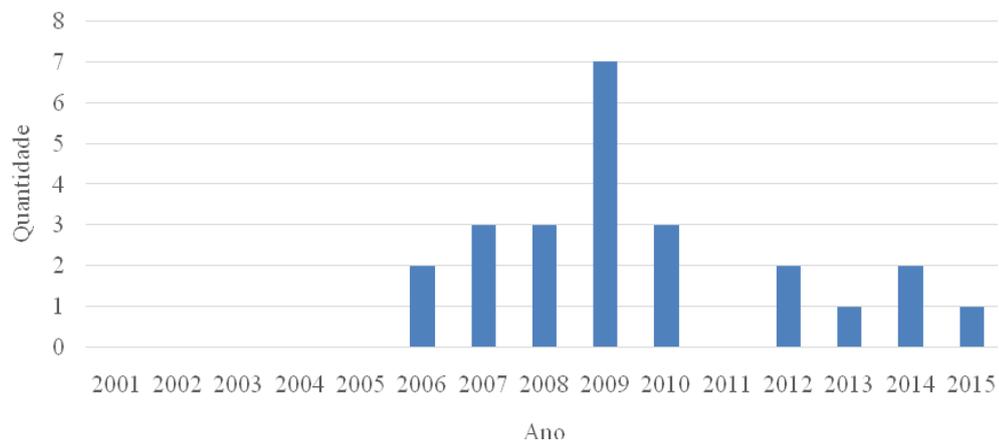
No Brasil, a diversidade sexual tem sido caracterizada como um tema carente de discussão por parte das organizações. A relativa escassez de produção acadêmica e profissional sobre o tema demonstra que pouco se tem estudado no sentido de analisar a influência da identidade sexual e sua relação com o trabalho (Ferreira *et al.*, 2015; Siqueira, Ferreira & Fellows, 2006).

Com o intuito de identificar publicações sobre a diversidade sexual no Brasil, realizou-se pesquisa no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e no *site* dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), considerando-se o período de 2001 a 2015, compreendendo os últimos 15 anos, portanto. A busca baseou-se no emprego das seguintes palavras: diversidade sexual, homossexual, *gay*, lésbica, não heterossexual, sexualidade no trabalho e homofobia. A fim de identificar a evolução da quantidade de publicações ao longo do período, apresentam-se a seguir a Figura 1, que mostra as publicações anuais contidas no SPELL, e a Figura 2, que disponibiliza os resultados obtidos por meio da consulta aos eventos da ANPAD.



**Figura 1:** Distribuição anual das publicações encontradas no SPELL.

Fonte: elaborado pela autora.



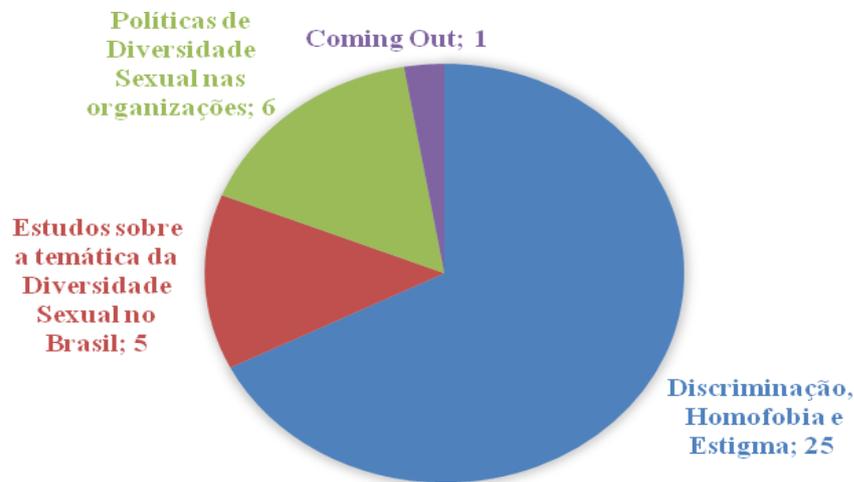
**Figura 2:** Distribuição anual das publicações encontradas em eventos ANPAD.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme apresentado anteriormente, a pesquisa teve por objetivo identificar o volume de publicações sobre a temática da diversidade sexual nos últimos 15 anos. Nesse sentido, cumpre destacar que não foram localizadas outras publicações, seja no portal SPELL ou no portal ANPAD, com data anterior ao período pesquisado. Isso evidencia quão recente é, no Brasil, o interesse por estudos que visam compreender os aspectos que envolvem os profissionais com diferentes orientações sexuais no trabalho.

A partir da análise das publicações é possível observar que a maior parte dos trabalhos é publicada em eventos científicos, sendo 22 publicações nos eventos e anais da ANPAD. E apenas 13 publicações foram encontradas nos periódicos contidos no portal

SPELL. A análise das publicações permite ainda identificar os diferentes enfoques que o tema vem recebendo e possibilita detectar aqueles que apresentam mais recorrência e aqueles que ainda não foram tão explorados, conforme Figura 3.



**Figura 3:** Classificação das publicações sobre diversidade sexual.

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa mostra que a maior parte dos estudos objetiva, de modo geral, identificar e analisar as situações de discriminação, homofobia e estigma (Goffman, 1988) pelas quais passam os trabalhadores com diferentes orientações sexuais. Entre as abordagens temáticas sobre o tema da diversidade sexual nas organizações, verifica-se a grande escassez de estudos que se propõem a identificar e analisar as políticas de diversidade adotadas pelas organizações que sejam voltadas para as necessidades específicas dos profissionais homossexuais. Consta-se, também, mais carência ainda daqueles estudos que visam compreender os impactos causados a partir da revelação ou ocultação da identidade sexual no ambiente de trabalho (*coming out* e *in closeted*).

A análise do volume de publicações voltadas para a diversidade sexual no Brasil, nos últimos 15 anos, indica como esse assunto vem sendo negligenciado, confirmando uma significativa lacuna teórica. Este trabalho contribui para preencher tal lacuna, pois permite lançar luz sobre questões que caracterizam a vivência de trabalhadores homossexuais nas organizações, considerando os aspectos inerentes à divulgação ou ocultação da orientação sexual no trabalho, situações de discriminação e homofobia sofridas no ambiente de trabalho, além de promover uma discussão acerca das práticas de diversidade sexual que vêm sendo adotadas pelas organizações. Uma vez que se reconhecem os desafios que envolvem a inserção e a promoção de tratamento equitativo para os trabalhadores

homossexuais nas organizações, surge a necessidade de mais pesquisas sobre a diversidade sexual nas organizações que possam contribuir para o aprofundamento da área. Essa é a proposta do estudo que ora se apresenta.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo geral***

Analisar como se dá a vivência dos trabalhadores homossexuais nas organizações.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a) Relatar aspectos que indicam como se dá a vivência de indivíduos homossexuais nas organizações.
- b) Identificar alguns efeitos gerados a partir da revelação ou ocultação da orientação sexual no ambiente de trabalho.
- c) Descrever possíveis situações de discriminação e homofobia vivenciadas por profissionais homossexuais no trabalho.
- d) Indicar junto aos trabalhadores homossexuais a existência de políticas de diversidade sexual que visam o combate à discriminação e a igualdade na concessão de direitos e benefícios.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. O capítulo 1, referente a esta introdução, apresenta o tema do estudo, que serve de base para a exposição do problema de pesquisa, bem como a justificativa e relevância do tema, que fornecem sustentação para a delimitação dos objetivos do estudo. Posteriormente, no capítulo 2, encontra-se o referencial teórico, que visa conferir o aporte teórico necessário para o desenvolvimento deste estudo. Na sequência, no capítulo 3 descrevem-se a metodologia de pesquisa adotada e as estratégias utilizadas para a coleta e análise dos dados. No capítulo 4, os dados coletados são apresentados e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006). Finalmente, o capítulo 5 apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa, além de recomendações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abrange o aporte teórico, responsável por fundamentar e sustentar as discussões propostas neste estudo. Buscou-se por análises e contribuições de diversos autores que desenvolveram pesquisas e reflexões sobre o tema diversidade e, especificamente, também sobre a diversidade sexual, que neste trabalho está baseada nos estudos que tratam das questões de gênero e sexualidade, *coming out*, discriminação e violência contra homossexuais no ambiente de trabalho. Por fim, são apresentadas políticas de diversidade sexual nas organizações.

### 2.1 Diversidade

A preocupação com políticas de inclusão e de gestão da diversidade no contexto organizacional vem se tornando mais evidente nos últimos anos. Apesar de crescente o número de estudos voltados para a compreensão da diversidade (Nóbrega, Santos & Jesus, 2014), o tema ainda apresenta lacunas não muito bem exploradas (Costa & Ferreira, 2006).

O termo diversidade ainda não foi definitivamente construído e não há, portanto, consenso sobre o seu significado e suas relações (Knomo & Cox, 1999) sendo que as definições criadas por autores na década de 1990 persistem nos dias atuais (Nóbrega *et al.*, 2014). É comum encontrar questões de diversidade relacionadas a responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho, o que pode revelar certa imprecisão conceitual ou significar que, na prática, esses conceitos estão associados (Hanashiro, Godoy & Carvalho, 2004).

A falta de especificidade nos conceitos sobre diversidade é um dos desafios para o estudo em profundidade dessa temática. As definições de diversidade são muitas e variam de conceituações restritas a mais amplas (Knomo & Cox, 1999). As definições mais restritas enfatizam raça, etnia e gênero, que compreendem a diversidade como “enfocando assuntos de racismo, sexismo, heterossexismo, classistas, de habilidades e outras formas de discriminação no nível individual, identidade de grupo e de sistema” (Cross *et al.*, 1994, como citado por em Knomo & Cox, 2004, p. 334).

As definições mais amplas, por sua vez, indicam que o termo diversidade envolve todas as pessoas, visto que todos apresentam diferenças individuais. Thomas (1991, como citado em Knomo & Cox, 1999) é um dos autores que possuem a noção da diversidade

como algo mais abrangente, que inclui todos e que não é algo definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio e de não privilégio e administração ou não administração.

Existem diferentes percepções quanto à definição das características que servem como parâmetro para caracterizar a diversidade. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), na literatura estrangeira são encontrados três tipos de definições sobre os grupos discriminados: no primeiro tipo, esses grupos são definidos como identidades. Nesse sentido, a diversidade pode ser entendida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, conforme afirmam Knomo e Cox (1999) e Fleury (2000). “No entanto, esse conceito é complexo e de difícil operacionalização – para que se estabeleça uma medida de identidade, faz-se necessário definir operacionalmente quais características serão observadas e como serão agrupadas” (Alves & Galeão-Silva, 2004, p. 23).

O segundo tipo apresentado por Alves e Galeão-Silva (2004) é a minoria que, segundo os autores, é um termo sociológico que não considera o número de membros do grupo, mas sim a sua disposição de poder na sociedade. Sendo assim, uma minoria dispõe de pouco poder e, por isso, está sujeita à arbitrariedade de outro grupo, no caso, a maioria. Já o terceiro tipo de definição é o histórico, que é caracterizado pela leitura crítica das relações intergrupais. A formação dos grupos é um produto das contradições da sociedade, sendo que os grupos são tidos como formas de valorização ou desvalorização social.

De acordo com Olsen e Martins (2012), as organizações podem manter duas abordagens da diversidade: a diversidade como valor instrumental e como valor final. A primeira, diversidade como valor instrumental, refere-se à diversidade vista como uma forma de se obter resultados de negócios, uma vez que ela é vista como fundamental para alcançar o sucesso do organizacional. Em contraste, as organizações que têm força de trabalho diversificada como um objetivo, sem considerá-la, explicitamente, como um meio para alcançar resultados de negócios, possuem a diversidade como valor final. Os autores ainda ressaltam que uma organização pode manter a diversidade tanto como valor instrumental, quanto como valor final, pois as empresas podem expressar o valor da diversidade a partir de várias ideias como sendo boa para os negócios e também importante por questões de direito.

### ***2.1.1 Gestão da diversidade***

A diversidade tornou-se um tema para os estudos organizacionais a partir do movimento de combate à discriminação, que começou nos Estados Unidos da América na década de 1960. Esse movimento questionou a segregação ocupacional, resultando em leis que visavam corrigir a sub-representação das minorias na força de trabalho (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002). As ações afirmativas surgiram com o propósito de criar oportunidades iguais para todos e favorecer a inclusão de grupos até então excluídos do ambiente de trabalho. Um dos principais benefícios dessa alternativa foi a maior inclusão de minorias em termos de raça e gênero em grandes empresas. Mas apesar dos fortes motivos legais, morais e de responsabilidade social, esse progresso tornou-se ilusório e difícil de se sustentar (Hanashiro & Carvalho, 2005).

Segundo Pereira, Almeida, Cordeiro, Cestari, Alencar & Oliveira (2012), existem duas teorias que visam justificar as ações afirmativas, sendo elas: a da justiça distributiva, que tem por pleito de justiça a adoção de políticas públicas que promovem e efetivam o princípio da igualdade como direito fundamental no tempo presente; e a justiça compensatória, que por sua vez reivindica a reparação de danos ocorridos a membros de determinados grupos minoritários no passado.

Embora criadas visando à superação da discriminação e das injustiças sociais, as iniciativas de ação afirmativa foram consideradas falhas e provocaram reações negativas por gerarem percepções imprecisas, conforme Gilbert, Stead & Ivancevich (1999), que criticam o uso de quotas. Para os autores, a palavra quota significa um resultado proporcional rígido e permanente que resulta, muitas vezes, na contratação de trabalhadores sem qualificação e mesmo quando não há vagas. E consideram que as ações afirmativas foram tidas como falhas, por resultarem em baixas normas de contratação e desempenho aplicadas às minorias, que favoreceram o preconceito reverso, já que os grupos majoritários enxergaram os grupos beneficiados como menos competentes e qualificados.

Cardoso e Hanashiro (2012) salientam que as ações afirmativas não podem ser as únicas iniciativas, pois é preciso um movimento em prol de diálogos, debates, atitudes e ações por parte de organizações que permitam mudar crenças e valores de forma a abrir oportunidades para uma sociedade mais justa e com igualdade de oportunidades.

A gestão da diversidade tem sido retratada como um sucessor evolutivo da abordagem da ação afirmativa que não foi suficiente para transformar a cultura

organizacional totalmente (Ashkanasy *et al.*, 2002), levando as organizações a criarem seus próprios programas de diversidade. Trata-se de uma exigência resultante de uma sociedade mais consciente de seus direitos e orgulho de suas diferenças e também de estratégias de negócios que operam um crescimento por meio de fusões e aquisições, transferindo para dentro da organização diferentes realidades e identidades. Tudo isso implica uma competência específica para atuar em contextos multiculturais, reconhecendo, valorizando e gerenciando a diversidade (Hanashiro & Carvalho, 2005).

A gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois aspectos. Primeiro, programas internos de empresas voltados para a diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa, por se basearem na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade proporcionaria a criação de vantagem competitiva para as organizações, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização, considerando a influência positiva de um ambiente interno multicultural (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Hanashiro e Godoy (2004) observam que, nos estudos em diversidade, os termos “diversidade cultural” e “diversidade” são tratados quase que indistintamente. Fleury (2000) utiliza a expressão “gestão da diversidade cultural” e afirma que o seu principal objetivo é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Cox & Blake (1991) afirmam que a capacidade das organizações para gerenciar a diversidade pode criar vantagens competitivas. E destacam seis áreas descritas na Tabela 1:

Tabela 1

### **Vantagens competitivas geradas pela gestão da diversidade**

<b>Custos</b>	As organizações que lidarem melhor com a gestão da diversidade tendem a criar vantagens de custo, com rotatividade e absenteísmo, por exemplo, sobre aquelas que não o fazem.
<b>Atração de recursos humanos</b>	As empresas com as melhores reputações para gerirem a diversidade vão ganhar a competição para os melhores funcionários. À medida que a força de trabalho encolhe e muda de composição, essa margem se tornará cada vez mais importante.
<b>Marketing</b>	A diversidade cultural deve melhorar os esforços de marketing para atuação em diversos segmentos de mercado.
<b>Criatividade</b>	A diversidade de perspectivas somada com a menor ênfase na conformidade com as normas do passado (que caracterizam a abordagem moderna para a gestão da diversidade) devem melhorar o nível de criatividade.
<b>Resolução de problemas</b>	Heterogeneidade dos grupos de decisão e resolução de problemas tem o potencial de produzir melhores decisões a partir de ampla gama de perspectivas com análises críticas mais aprofundadas das questões.
<b>Flexibilidade</b>	Uma implicação do modelo multicultural para gerir a diversidade é que o sistema se tornará menos determinante, menos padronizado e, portanto, mais fluido. O aumento da fluidez deve criar mais flexibilidade para reagir às mudanças ambientais (isto é, as reações devem ser mais rápidas e com menos custos).

Fonte: Cox, T. H., & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 47.

Fonte: adaptado pela autora.

O interesse em compreender como as iniciativas que apoiam e oferecem oportunidades a grupos socialmente excluídos geram vantagens competitivas pode ser encontrado em estudos como o de Pereira, Lima, Ortiz, Silva, Silva, & Rosiano (2012). Tal estudo busca investigar se as iniciativas de gestão da diversidade tornam os consumidores mais inclinados a desenvolver uma intenção de compra de seus produtos. O modo como o consumo e a diversidade se entrelaçam é analisado por Garcia (2009), que sugere reflexões sobre o potencial dessas ações servirem como uma estratégia para se atingir o consumidor e ampliar o consumo.

A questão central à gestão da diversidade, segundo Fleury (2000), é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Nesse mesmo sentido, pesquisas como a de Cunningham (2011) revelam que as diferenças entre os funcionários em empresas com postura proativa na gestão da diversidade tendem a perceber impactos positivos no desempenho.

A crença de que os efeitos da diversidade causam, necessariamente, melhorias no desempenho organizacional não é consenso entre os estudos em diversidade. Pesquisadores

como Ferdman, Avigdor, Braun, Konkin & Kuzmycz (2010) enfatizam que simplesmente incorporando a diversidade em um grupo, por si só, dificilmente será suficiente para obter os seus benefícios potenciais, porque os resultados vão depender de como a diversidade é abordada pelos membros do grupo.

Na prática, a gestão da diversidade foi verificada na pesquisa de Hanashiro e Godoy (2004) como um conjunto de ações de diversidade inter-relacionadas e integradas às políticas de recursos humanos, que respondem às pressões internas e externas e que traduzem o sentido de diversidade para cada empresa. As autoras identificaram empresas que atribuíram um significado pragmático e racional para a diversidade. Nesse caso, o raciocínio para a adoção da diversidade é motivado de fora (vantagem competitiva) para dentro (vantagem para o empregado), uma vez que as empresas enfrentam forte pressão, interna e/ou externa, e colocam a questão da diversidade em suas agendas estratégicas. Num outro sentido, de dentro para fora, as autoras identificaram situações em que a empresa busca adotar postura de independência em relação a um modelo de diversidade mundial. Por procurar entender o que faz sentido para a realidade brasileira e para a própria empresa, além da questão estratégica nas considerações sobre diversidade, essas empresas atribuíram mais sentido às questões de respeito pelas pessoas e sua individualidade.

Pereira e Hanashiro (2007) compreendem que a gestão da diversidade tem caráter multifacetado, por possuir pelo menos duas dimensões: uma que visa à valorização das diferenças e outra que, por sua vez, objetiva a dissolução das diferenças. A gestão da diversidade que valoriza as diferenças cria condições de tratamento especial para atender às diferentes necessidades dos diferentes grupos sociais sub-representados e proporciona a preservação da identidade social dos indivíduos. Por reconhecer e valorizar as diferenças, as autoras admitem que tal abordagem pode gerar mais facilmente reações desfavoráveis por parte dos grupos que não são beneficiados.

Por outro lado, a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças nega a identidade social dos indivíduos, mas privilegia a meritocracia como quesito para avaliação do desempenho dos mesmos, entendendo ser essa uma questão de defesa pela justiça baseada na equidade. Partindo da crença de que todos têm as mesmas oportunidades nas organizações, a empresa desenvolve políticas organizacionais que ignoram as diferenças entre os indivíduos e enfatizam a competência e o mérito, sem considerar aspectos como raça, gênero, idade, entre outros. Essas autoras entendem que não há um modelo mais importante do que o outro e que a escolha pela adoção de um ou outro modelo deve ser

baseada tanto nos valores culturais quanto na percepção de justiça organizacional, a partir da compreensão de que esses modelos podem não ser opostos, mas complementares.

Hanashiro e Godoy (2004) concluem que a diversidade não é considerada pelas empresas apenas uma ação politicamente correta, mas algo que apresenta alguns benefícios para os negócios e para os funcionários. As empresas pesquisadas naquele trabalho evidenciaram que a diversidade implica mais comprometimento do funcionário e impacta positivamente na imagem organizacional. Além disso, foi citada a redução do preconceito e seu efeito na produtividade, assim como a diversidade como fator de retenção de talentos. Verificou-se que pessoas pertencentes a grupos de minorias sentem-se valorizadas e respeitadas e que existem ganhos decorrentes do fato de as pessoas poderem ser autênticas no ambiente de trabalho. Como desvantagem, foi citada a possibilidade de gerar um preconceito reverso e o medo de lidar com o diferente.

### **2.1.2 Crítica à gestão da diversidade**

Apesar do discurso sobre a diversidade no trabalho que busca ressaltar o valor das diferenças individuais e indicar políticas organizacionais que melhor exploram essas diferenças, pesquisas referem que a discriminação permanece sendo um problema no ambiente de trabalho (Eccel & Flores-Pereira, 2008; Saraiva & Irigaray, 2009). Conforme Vergara e Irigaray (2007), mesmo sendo incluídos no ambiente de trabalho, muitas ações empreendidas pelas empresas não são suficientes para que certos grupos se sintam justificados ou equiparados aos demais empregados.

Ashkanasy *et al.* (2002) destacam a necessidade de reconhecer o papel da ideologia sociopolítica presente nos paradigmas de diversidade que são usados na prática e na investigação sobre a temática. Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) procuram destacar o caráter ideológico da gestão da diversidade e propõem que o termo gestão abranje todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto - no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica encobre o caráter político da questão. Para os autores, é mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a como um fato e criando estratégias para controlá-la. Nesse sentido, para eles, a diferença é explicitada, mas de modo reduzido.

Segundo Souza, Souza e Silva (2013), os estudos críticos em gestão englobam uma pluralidade de trabalhos com diversas abordagens teóricas. Carrieri, Souza e Aguiar (2014) defendem que as abordagens críticas da diversidade são compostas por diversas teorias que

têm em comum a contestação da visão instrumental da diferença, compartilhando um entendimento não positivista e não essencialista de diversidade, enfatizando a construção de identidades como socialmente reproduzidas.

Analisando os discursos organizacionais sobre a gestão de diversidade nas organizações, Irigaray e Freitas (2011) reportam o uso instrumental dessas políticas que se reduzem a mais uma ferramenta gerencial, cujo objetivo é gerenciar a impressão da própria empresa perante seus públicos de interesse. Em algumas situações, verifica-se que acima do aspecto da inclusão e da responsabilidade social o que mais prevaleceu para empresas com políticas de diversidade foi a possibilidade de ganhos de marketing para a imagem corporativa da organização, destacando-se a visão de mercado e do ganho que essas ações representam para a empresa (Vergara & Irigaray, 2007).

Alves e Galeão-Silva (2004 p. 28) ponderam que, sobretudo no Brasil, onde não houve ações afirmativas efetivas, os programas de gestão da diversidade teriam o mérito de trazer benefícios a algumas pessoas discriminadas, pois tais iniciativas possibilitam que essas mesmas pessoas consigam seu primeiro emprego ou direitos que lhes são negados cotidianamente. A crítica aos programas de diversidade implementados em algumas organizações, segundo os autores, seria injusta caso desconsiderasse essas possibilidades, mas permaneceria necessária, tendo-se que as ações afirmativas poderiam vir a ser uma iniciativa capaz de eliminar a padronização da força de trabalho.

A complementação da adoção de cotas que visam garantir um percentual de funcionários pertencentes a grupos socialmente excluídos com políticas públicas de melhoria de condições de vida e de trabalho é mencionada por Coutinho, Costa e Carvalho (2009). Eles reconhecem que o uso de cotas apresenta limitação, por parecer impossível sua criação para todos os grupos periféricos ou marginalizados na sociedade, como cotas para jovens, idosos e nordestinos e, no caso deste estudo, os homossexuais.

Os estudos em diversidade tornam-se enriquecidos com a abordagem crítica, que promove novas reflexões sobre o tratamento das desigualdades sociais, retomando-as para o campo político. Sendo este um estudo que se propõe a analisar as experiências e percepções dos indivíduos homossexuais no trabalho, é importante considerar que, no Brasil, as iniciativas de diversidade sexual adotadas pelas organizações se deram antes de uma legislação específica que estabeleça ações afirmativas relativas ao trabalho abrangendo esse público.

## 2.2 DIVERSIDADE SEXUAL

### 2.2.1 *Gênero e sexualidade*

A noção de gênero tem a sua origem na segunda onda dos estudos feministas que visam contestar a naturalização da diferença sexual. Para Haraway (2004), a teoria e a prática feminista em torno de gênero buscam explicar e transformar sistemas históricos de diferença sexual nos quais homens e mulheres são socialmente constituídos e posicionados em relações de hierarquia e antagonismo. Freitas (2012) opina que a questão sexual é de natureza estritamente biológica, mas os papéis atribuídos a cada um dos sexos relacionam-se à questão do gênero. A autora entende gênero “como um fenômeno cultural pelo qual uma sociedade determina uma série de expectativas, normas comportamentais e significância cultural para cada sexo biológico” (Freitas, 2012, p. 207).

De acordo com Macedo e Macedo (2004), a palavra gênero é uma construção social que passa pelas noções individuais de masculinidade e feminilidade e reconhece uma identidade masculina ou feminina produzida pela cultura e pela sociedade, cercada de atributos, privilégios e limitações, com explicações para as diferenças baseadas em características biológicas. Flores-Pereira (2012), no trabalho de conceituar e analisar comparativamente os construtos sexo e gênero, associa o corpo biológico ao sexo e o corpo social à noção de gênero.

De acordo com Louro (2003), a distinção biológica, ou melhor, a distinção sexual, tem servido para compreender e justificar a desigualdade entre homens e mulheres. Trata-se de um argumento, revestido de senso comum ou por linguagem científica, de que homens e mulheres são biologicamente distintos e que a relação entre ambos decorre dessa diferença, que é complementar e na qual cada um deve desempenhar um papel determinado secularmente. Diante disso, a autora apresenta um contraponto, afirmando que não são propriamente as características sexuais, mas sim a forma como essas características são representadas ou valorizadas socialmente que vai definir o que é feminino ou masculino em uma dada sociedade e em um dado momento histórico.

Para Bento (2006), o sistema binário de gêneros, homem e mulher, produz e reproduz a ideia de que o gênero reflete o sexo e que todas as outras esferas constitutivas dos sujeitos estão amarradas a tal determinação inicial: a natureza constrói as sexualidades e posiciona os corpos conforme as ditas disposições naturais.

A sexualidade humana, no entanto, é formada por diversos componentes, além dos biológicos, conforme apresentado por Nunan (2003, p. 19):

- a) Sexo biológico – ser macho, fêmea ou intersexual anatomofisiologicamente;
- b) orientação sexual – atração por pessoas do sexo oposto ou do mesmo sexo biológico, isto é, ser heterossexual, bissexual ou homossexual;
- c) identidade de gênero – ser mulher ou homem;
- d) papel de gênero – comportar-se de forma feminina, masculina ou andrógina, que seria o papel feminino e masculino simultaneamente.

Esses componentes da sexualidade humana não são inseparáveis e possuem distintas combinações que caracterizam uma realidade múltipla e heterogênea. Os estereótipos surgem a partir da crença de que se um indivíduo difere da norma em um desses componentes, deve diferir também em todos os outros. Os sujeitos podem vivenciar sua sexualidade de diferentes formas, conforme Louro (2003, p. 26-27):

Suas *identidades sexuais* se constituiriam, pois, através das formas como vivem sua sexualidade, com parceiros/as do mesmo sexo, do sexo oposto, de ambos os sexos ou sem parceiros/as. Por outro lado, os sujeitos também se identificam, social e historicamente, como masculinos ou femininos e assim constroem suas *identidades de gênero*. Ora, é evidente que essas identidades (sexuais e de gênero) estão profundamente inter-relacionadas; nossa linguagem e nossas práticas muito frequentemente as confundem, tornando difícil pensá-las distintivamente. No entanto, elas não são a mesma coisa. Sujeitos masculinos ou femininos podem ser heterossexuais, homossexuais, bissexuais (e, ao mesmo tempo, eles também podem ser negros, brancos ou índios, ricos ou pobres, etc.). O que importa aqui considerar é que - tanto na dinâmica do gênero como na dinâmica da sexualidade - as identidades são sempre *construídas*, elas não são dadas ou acabadas num determinado momento. Não é possível fixar um momento - seja esse o nascimento, a adolescência ou a maturidade - que possa ser tomado como aquele em que a identidade sexual e/ou a identidade de gênero seja "assentada" ou estabelecida.

No âmbito do trabalho, profissões e funções organizacionais têm sido estigmatizadas em função do gênero, amparadas por discursos que defendem haver profissões naturalmente segmentadas para homens ou para mulheres. Essa divisão sexual do trabalho, para Saraiva (2012), trata de estereotipar para definir e restringir a atuação, principalmente a feminina, de modo que aos homens cabem as atividades mais importantes, o que inclui as esferas de decisão; e às mulheres as funções menos especializadas, mal-remuneradas e precarizadas.

Refletindo sobre gênero nas organizações, Morgan (1996) fala da predominância da organização do tipo patriarcal em que predominam valores e papéis masculinos, já que, historicamente, os homens tendem a dominar os papéis e funções organizacionais que exigem e um comportamento agressivo e direto. Em contrapartida, as mulheres eram socializadas para aceitar papéis subordinados que envolvem a função de dar apoio, servir, agradar e entreter. Nesse sentido, Eccel e Alcadipani (2012) refletem sobre a masculinidade hegemônica que, no contexto organizacional, implica estabelecer diferenças e desvalorizar o que não é masculino, ou seja, o feminino e o afeminado.

Bento (2006) relata que a heterossexualidade constitui-se como uma matriz que conferirá sentido às diferenças entre os sexos. A heteronormatividade é, conforme Tauches (2006), uma forma de aceção cultural que torna o padrão heterossexual a forma normal e superior, levando à presunção de que todas as pessoas são, ou deveriam ser, heterossexuais. A crença em uma sexualidade normal e natural leva à intolerância contra comportamentos sexuais que fogem a essa ordem, pois abalam essas verdades (Cecarelli & Franco, 2010).

Visando à desnaturalização da sexualidade, Louro (2000) afirma que, embora a homossexualidade tenha existido em todos os tipos de sociedade, em todos os tempos, sendo aceita ou rejeitada em diversos níveis, conforme os costumes dessas sociedades, somente a partir do século XIX é que se desenvolveu uma categoria homossexual distintiva e uma identidade a ela associada. Cecarelli e Franco (2010) observam que a compreensão da sexualidade envolve inúmeras variáveis que incluem questões morais, políticas e ideológicas criadas pela cultura na qual se está inserido.

Souza e Pereira (2013, p. 83) prelecionam que é fundamental desnaturalizar e desconstruir o caráter permanente das oposições binárias masculino/feminino e homossexual/heterossexual no combate à discriminação, pois somente assim se pode quebrar as relações de poder que hierarquizam e inferiorizam a mulher e os homossexuais.

A Teoria *Queer* se propõe a questionar essas posições. Trata-se de um movimento que surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1980, em oposição crítica aos estudos sociológicos sobre minorias sexuais e gênero (Miskolci, 2009). O termo *queer* é uma expressão de caráter pejorativo com o intuito de evidenciar as diferenças e pode ser traduzido como estranho, excêntrico, raro e até ridículo. A Teoria *Queer* desenvolve a ideia de que a sexualidade não é natural, mas produzida pelos discursos. Tais discursos são tidos como hegemônicos e determinam “um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo, no espaço, que definiram, em uma dada época e para determinada

área social, econômica, geográfica ou linguística, as condições de exercício da função enunciativa” (Foucault, 2004, p. 133)

Segundo Ozturk & Rumens (2014), a análise central da Teoria *Queer* é a desconstrução de categorias de conhecimento e identidades que são admitidas como naturais. Nesse sentido, a Teoria *Queer* é menos uma forma para explicar como as pessoas homossexuais são reprimidas, embora isso seja extremamente importante, e mais uma contestação dos discursos da heteronormatividade. Para Miskolci (2009), a Teoria *Queer* é tida como um objetivo científico que apresenta também implicações políticas, pois permitiria compreender e contestar os processos sociais que se utilizam das diferenças como marcadores de hierarquia e opressão. Souza e Carrieri (2010), por sua vez, afirmam que o pensamento *queer* é apenas uma forma de analisar a sexualidade sem cair nas armadilhas construídas pelas relações de poder que produzem uma visão binária e identitária sobre a sexualidade.

A Teoria *Queer* pode incentivar os estudiosos da área de gestão a reconhecer a possibilidade de refletir sobre como certas sexualidades - mais especificamente a heterossexualidade - são atribuídas de *status* privilegiado que parece comum, natural e inquestionável (Ozturk & Rumens, 2014). Por buscar desconstruir as categorias convencionais de sexo e gênero, essa reflexão contribui para a análise das relações de poder baseadas na sexualidade, que se estabelecem nas organizações.

### 2.2.2 *Coming out*

A homossexualidade não é considerada uma escolha do indivíduo, entretanto, a revelação da sua identidade sexual muitas vezes o é. O *coming out of the closet* é um termo em inglês que se refere ao processo a partir do qual o homossexual revela sua orientação sexual a outras pessoas, tornando-se visível, culturalmente inteligível e até mesmo desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico (Nunan, 2003). Trata-se de uma das decisões mais importantes enfrentadas pelos trabalhadores homossexuais (Lucas & Kaplan 1994; Singh & Cornwell, 2007; Ward & Winstanley, 2005), pois tal revelação pode resultar em discriminação e impactar a própria carreira.

Troiden (1988), a partir de estudo realizado com 150 homens homossexuais, desenvolveu um modelo que descreve a formação da identidade homossexual que ocorre ao longo de um período de tempo e envolve quatro fases:

- a) Primeira fase – sensibilização: é caracterizada por sentimentos de marginalidade e percepções de si diferente de seus pares do mesmo sexo;
- b) segunda fase – confusão da identidade: se dá pela identificação do interesse por pessoas do mesmo sexo ou pela falta de excitação heterossexual, resultando em agitação interna e confusão, além da percepção do estigma em torno da homossexualidade;
- c) terceira fase – assunção da identidade: as primeiras etapas do *coming out* se dá no terceiro estágio, quando a pessoa se define e se identifica como homossexual para outros homossexuais e começa a tolerar a identidade *gay*. Apesar da identidade sexual assumida e tolerada, a aceitação acontece mais tarde;
- d) quarta fase – compromisso: nesta fase o indivíduo adota a homossexualidade como um modo de vida. Há autoaceitação e conforto com a identidade *gay* à revelação da identidade para indivíduos que não são homossexuais e mudanças nas estratégias de gestão do estigma.

O processo de *coming out* sugere que ele ocorra a partir de um ato único, mas trata-se de um processo contínuo, pois o indivíduo vivencia constantemente novas situações que o colocam de “volta ao armário”, não por escolha, mas pela presunção de heterossexualidade por parte das pessoas (Ward & Winstanley, 2005, p. 456).

Num mesmo sentido, Ragins (2008) observa que a divulgação de estigmas invisíveis não é um fenômeno de tudo ou nada, mas ocorre, em vez disso, numa constante que vai desde a divulgação completa até a divulgação parcial, que não inclui domínios, como, por exemplo, ambiente de trabalho. Esse autor acredita que a diferença na divulgação em todos os domínios da vida, ou a revelação restrita a certos domínios, pode levar a resultados que incluem estresse psicológico, conflito de papéis e ambiguidade.

Existem diferentes graus de ocultação e abertura da identidade sexual no ambiente de trabalho que são geridos pelos trabalhadores homossexuais a partir de quatro estratégias principais (Griffin, 1992, como citado em Croteau, 1996), descritas a seguir:

- a) Estratégias em que o indivíduo se passa por heterossexual;
- b) estratégias que abrangem uma finalidade menos dissimulada, mas o indivíduo prefere não revelar sua identidade sexual;
- c) estratégias relacionadas a estar implicitamente “fora do armário”, o que envolve o uso de linguagem e artefatos para indicar orientação sexual;

- d) estratégias de afirmação da identidade sexual, que visa incentivar os outros a identificar que o indivíduo é homossexual.

As decisões de divulgação sexualidade, segundo Singh & Cornwell (2007), precisam ser vistas no contexto das consequências que são percebidas pelos trabalhadores homossexuais. Essas percepções são influenciadas pelo ambiente, sendo que ambientes que oferecem segurança e colegas solidários podem reduzir os temores associados ao *coming out*. Os autores observam também que, embora o medo da revelação de um indivíduo possa refletir ou não a realidade objetiva, a experiência subjetiva de viver com medo interfere na qualidade de vida no trabalho para muitos funcionários com estigmas invisíveis.

Colgan, Creegan, McKearney & Wright (2007) reconhecem uma série de razões que levam os trabalhadores homossexuais a permanecerem no armário, sendo: medos que envolvem trabalho, carreira e promoção; ausência de homossexuais ocupando cargos no alto escalão; experiências anteriores negativas; respeito à vontade do parceiro; desejo de privacidade; atitudes e comportamentos de colegas do sexo masculino; atitudes fundamentalistas de colegas religiosos; e a cultura organizacional.

Os mesmos autores (Colgan *et al.*, 2007) identificaram também fatores que ajudam os homossexuais a saírem do armário: uma política de igualdade de oportunidades que inclui a orientação sexual; sentimento de segurança a partir de sinais dados pela organização; a presença de um grupo de homossexuais na organização; envolver-se em uma rede de apoio sindical voltado para os homossexuais; a presença de outros colegas homossexuais; e a presença de funcionários homossexuais no alto escalão.

Griffith & Hebl (2002) analisam a propensão do indivíduo *gay* a revelar a orientação sexual no trabalho em termos de políticas organizacionais que incluem a diversidade sexual. E concluem que o *gay* é mais propenso a divulgar quando: relatam menos discriminação no trabalho; percebem reações dos colegas de trabalho mais favoráveis e tratamento mais justo do seu chefe; a organização tem políticas de não discriminação por escrito e mostra ativamente um suporte para homossexuais; e oferece treinamento sobre diversidade que inclui especificamente as questões relativas à homossexualidade.

Segundo Lucas e Kaplan (1994, p. 36), depois de “sair do armário”, muitos profissionais homossexuais tendem a se sentir mais empoderados, honestos e integrados no ambiente de trabalho. No entanto, essa escolha não está isenta de riscos. A partir da revelação da orientação sexual, esses profissionais podem pôr em risco toda a credibilidade e a influência que eles construíram no trabalho. Não importa quão competentes e

habilidosos eles sejam, eles temem que possam ser desvalorizados por seus gestores e colegas de trabalho, uma vez que sua orientação sexual é conhecida.

Pesquisa como a de Singh & Cornwell (2007) revela que os trabalhadores homossexuais que relataram ter mais medo das consequências negativas resultantes da divulgação da sua orientação sexual adotaram atitudes menos positivas relacionadas à carreira, receberam menos promoções e relataram mais sintomas relacionados ao estresse do que aqueles que manifestaram menos medo. Entretanto, esses autores descrevem que a divulgação da orientação sexual não leva automaticamente a resultados positivos, porque a ocultação pode ser uma condição necessária, uma decisão adaptativa a um ambiente que não oferece apoio ou que seja hostil, acentuando assim a importância do contexto social.

Quando decidem não revelar suas identidades sexuais, os trabalhadores homossexuais adotam uma atitude de autorregulação, ou seja, eles despendem um constante esforço no sentido de controlar e monitorar seus comportamentos, verbais e não verbais, que eles acreditam serem capazes de revelar sua orientação sexual durante as interações que ocorrem no local de trabalho (Madera, 2010). Nesse sentido, os homens *gays* podem se comportar de forma mais masculina e mulheres lésbicas de forma mais feminina para criar uma imagem consistente com a heterossexualidade

Embora grande parte das pesquisas (Chrobot-Mason, Button & DiClementi, 2002; Huffman, Watrous-Rodriguez & King, 2008; Lucas & Kaplan, 1994; Trau, 2014) sugira que um clima organizacional que favorece a afirmação da identidade sexual promove resultados positivos para o empregado, o *coming out* nem sempre é visto como a melhor opção do empregado. Isso porque o preconceito e atitudes homofóbicas ainda se fazem muito presentes nas organizações (Bicalho & Diniz, 2009; Caproni, Saraiva & Bicalho, 2014; Garcia & Souza, 2010; Irigaray, Saraiva e Carrieri, 2010; Siqueira *et al.*, 2009). Em vários contextos nos quais se inserem os trabalhadores homossexuais, pode-se concluir que a melhor, se não a única estratégia, é a ocultação, independentemente dos custos psicológicos que isso pode causar (Chrobot-Mason *et al.*, 2002).

Nesse sentido, os profissionais homossexuais muitas vezes utilizam o silêncio como um meio de autoproteção (Ward & Winstanley, 2003), que pode representar também uma ação deliberada para se passar como heterossexual, o que envolve, em alguns casos, até invenção de parceiros do sexo oposto (Crouteau, 1996). Por causa de sua condição de minoria e semelhança com outros grupos minoritários, os indivíduos homossexuais podem experimentar uma forma única de sofrimento psicológico, denominado estresse de minoria, que resulta da discordância entre seus valores, cultura e experiências e as da cultura

dominante. As pessoas com quem os trabalhadores homossexuais interagem, muitas vezes, desconhecem a sua orientação sexual e podem expressar valores ou ideias que denigrem a homossexualidade. A desconexão sentida entre a sua identidade e as expectativas dos outros no trabalho pode levar a estressores organizacionais adicionais (Huffman *et al.*, 2008, p. 238).

Day & Schoenrade (1997) obtiveram resultados que mostram que os trabalhadores homossexuais que possuem a orientação sexual mais conhecida no ambiente de trabalho são mais comprometidos, demonstram mais satisfação no trabalho e percebem que a alta gerência é mais favorável aos seus direitos. Eles têm, ainda, menos ambiguidade de papéis e menos conflitos entre trabalho e casa.

Embora reconheçam que a revelação da orientação sexual pode levar ao estigma e à discriminação, Bowen & Blackmon (2003) indicam que sua ocultação pode atrapalhar o intercâmbio social e de tarefa com o próprio grupo de trabalho, sendo que as pessoas não podem compartilhar as suas vidas pessoais e identidades com os colegas de trabalho. Para Caproni *et al.* (2014 p. 100), os impactos do *coming out*, considerando uma empresa aberta à diversidade, são tidos como positivos para a melhoria nas relações interpessoais, o apoio dos colegas, amizades com mais confiança, o agir natural e espontâneo, liberdade de comportamento, tranquilidade e menos estresse.

Corrigan & Matthews (2003), por sua vez, ressaltam a dimensão política do *coming out*, constatando a existência de pessoas e grupos defensores dos homossexuais que têm incentivado a revelação da orientação sexual como uma forma de avançar com uma agenda antipreconceito. Sair do armário significa tornar visível a existência de pessoas homossexuais e tem potencial para gerar debate sobre a questão.

O custo do temor relacionado à descoberta da homossexualidade dos indivíduos sobre a qualidade de vida no trabalho nunca pode ser totalmente avaliado, mas as organizações podem diminuir esse medo, proporcionando ambientes de apoio que permitem aos funcionários trazer suas identidades completas para o trabalho (Singh & Cornwell, 2007). Um ambiente organizacional acolhedor incentiva a revelação da identidade sexual, fazendo com que o desenvolvimento de atitudes organizacionais positivas relacionadas à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional possa ocorrer (Huffman *et al.*, 2008; Trau, 2014).

Para Lucas e Kaplan (1994), o ponto-chave para a criação de um clima organizacional mais aberto consiste em romper com o ciclo de silêncio, segredo e invisibilidade. A organização que reconhece, mantém e beneficia os trabalhadores

homossexuais desarma o mito de que eles não existem. É importante que esses indivíduos consigam acreditar que podem receber promoções baseadas em suas competências e esforços e desenvolver credibilidade, influências e uma rede de relacionamentos no trabalho.

### **2.2.3 Discriminação e homofobia**

A discriminação por orientação sexual, também chamada de homofobia ou heterossexismo (Nunan, 2003), é um grande problema social no cenário brasileiro e faz com que, anualmente, inúmeras pessoas sejam vítimas de agressões físicas e até de assassinatos em função da sua orientação sexual. Trata-se de um preconceito que, além de ser muito presente na sociedade, reflete-se também no contexto organizacional, evidenciando a necessidade das empresas de trabalharem na prevenção e no combate à discriminação e a qualquer forma de violência moral no local de trabalho (Siqueira *et al.*, 2009).

Ao pesquisarem a discriminação sofrida por profissionais não heterossexuais que trabalham em bancos públicos, Garcia e Souza (2010) diferenciam as formas de discriminação como direta e indireta. A discriminação direta, segundo os autores, manifesta-se na deficiência dos normativos que visam garantir e esclarecer os reais direitos dos trabalhadores homossexuais que têm casamentos homoafetivos, bem como a falta de regras que estabeleçam direitos aos homossexuais. Já a discriminação indireta, mesmo proibida por muitos códigos de ética, manifesta-se de diferentes formas, conforme segue:

- a) Piadas que falam de forma pejorativa sobre homossexuais;
- b) isolamento para que os trabalhadores homossexuais não tenham contato com clientes e até mesmo com demais funcionários;
- c) condições de trabalho inferiores às ofertadas para os demais empregados;
- d) exclusão de participação nos grupos informais e atividades ocorridas fora da empresa;
- e) brincadeiras, fofocas e ironias sobre as formas de andarem, falarem e gesticularem;
- f) xingamentos;
- g) dificuldades de crescimento na carreira;
- h) dificuldade de contratação de homossexuais.

Entre as formas de discriminação indireta, o humor se destaca, com todos os seus componentes de estereotipagem, por ser muito frequente no cotidiano das organizações (Garcia & Souza, 2010). Os homossexuais são um dos principais alvos de manifestações humorísticas, que acabam por reproduzir as formas mais sutis de discriminação. Ao analisar o humor como forma de manifestação da discriminação por orientação sexual no trabalho, Irigaray *et al.* (2010) reconhecem que este cria uma espécie de camada de tolerância, que burla políticas organizacionais e coloca as críticas aos homossexuais dentro de margens aceitáveis, as do riso. A análise do humor não se restringe apenas a partir dos comportamentos ofensivos derivados de piadas e anedotas presentes no cotidiano organizacional. Os profissionais homossexuais muitas vezes também se utilizam do humor, mas, nesse caso, como estratégia de sobrevivência (Irigaray, 2007), com o objetivo se tornarem mais aceitos e tolerados.

As formas de discriminação dirigidas aos empregados homossexuais manifestam-se de maneiras distintas e revelam um panorama de violência moral, por meio de ações diretas ou veladas de agressão, como perseguição por chefes e colegas, punições, sabotagem no trabalho, barreiras para progressão na carreira, divulgação da orientação sexual, piadas homofóbicas e omissão dos superiores hierárquicos e da própria organização no trato de tais questões (Siqueira *et al.*, 2009).

Considerando o crescimento e as oportunidades oferecidas pela organização, Caproni *et al.* (2014) indicam que os homossexuais podem ser preteridos em favor dos heterossexuais. Nesse sentido, evidenciam-se barreiras para o crescimento em cargos elevados hierarquicamente, principalmente quando o homossexual revela a sua homossexualidade ou no caso de homens gays, apresenta trejeitos efeminados.

Sobre a exclusão dos sujeitos não heterossexuais de determinados ciclos sociais, Bicalho e Diniz (2009) salientam que ela leva a uma série de privações decorrentes de uma separação simbólica entre espaços que podem ser frequentados ou são destinados ao homossexual e outros dos quais ele deve se afastar. Isso impacta também nas profissões, pois muitas vezes, embora nem sempre, as ocupações associadas ao feminino e menos valorizadas socialmente são as que estão acessíveis aos homossexuais.

Cabe ressaltar que a discriminação sofrida pelos homossexuais não parte apenas de pessoas heterossexuais que rejeitam um comportamento tido como desviante. A discriminação de homossexuais por homossexuais também é verificada. Pesquisas demonstram que trabalhadores homossexuais manifestam preconceito e forte discriminação contra outros homossexuais, principalmente contra pessoas que tenham

comportamentos efeminados (Eccel & Saraiva 2009; Souza & Pereira, 2013). A esse respeito, Siqueira *et al.* (2009, p.455) pontuam que “este constitui um dos principais desafios da comunidade *gay*: o de respeitar sua diversidade intrínseca, de maneira a demandar, legitimamente, diversidade nas organizações”.

Siqueira e Oliveira-Simões (2008) distinguem a estética do corpo como algo essencial em vários processos de seleção de pessoal e que há busca por boa aparência, boa dentição, homem não afeminado, jovem, entre outras características que se sobressaem frente às capacidades, conhecimentos e habilidades do candidato. Nesse sentido, os candidatos homossexuais afeminados e as pessoas com deficiência se tornam preteridos nos processos de seleção, por não se encaixarem nos padrões estéticos que uma organização pretende manter.

Williams & Giuffre (2011, p. 553) analisam estudos que sugerem um padrão “homonormativo” ascendente nos locais de trabalho que pretendem abraçar a diversidade sexual. Dessa forma, os homens *gays* são mais aceitos se forem masculinos e as lésbicas, se femininas, ou seja, os homossexuais precisam incorporar os papéis tradicionais de gênero para serem aceitos nas organizações.

As diferenças na forma como os trabalhadores homossexuais são tratados em seus respectivos locais de trabalho não afetam todos os homossexuais da mesma forma. A estigmatização depende de outras identidades sociais, como, por exemplo, a orientação da identidade sexual (se *gay* masculino, feminino ou bissexual), identidade de gênero, revelação da identidade sexual, raça, nível de escolaridade e classes sociais e faixas etárias (Gates & Viggiani 2014; Irigaray, 2008). Nessa perspectiva, Crenshaw (2002) define a interseccionalidade que é constituída por cargas múltiplas de discriminação que envolvem raça, etnia, gênero, classe social, entre outras, que se sobrepõem e se cruzam criando sistemas múltiplos de subordinação e desigualdades.

Nesse sentido, Carrieri *et al.* (2014) analisam como as violências simbólicas - que envolvem as formas e as significações dadas à realidade - e as violências interpessoais - que, por sua vez, referem-se a intimidações e agressões físicas ou verbais - atuam em cada uma das identidades sexuais lésbicas, *gays*, bissexuais e transgêneros (LGBT). Eles concluem que, apesar de estarem incluídas numa mesma sigla, as violências simbólicas e interpessoais atuam de diferentes formas em cada uma dessas identidades, de acordo com as suas particularidades e especificidades.

Os trabalhadores homossexuais reagem de diferentes formas diante de situações de discriminação vivenciadas no ambiente organizacional. Chung (2001) descreve um modelo

de gestão da discriminação que envolve a análise de quatro estratégias de enfrentamento que são adotadas pelas pessoas ao lidarem com uma situação de discriminação no trabalho, seja formal ou informal.

- a) Desistir: demitir-se do emprego, significa renúncia sem identificar a discriminação no trabalho como a razão para tal decisão;
- b) silêncio: abstendo-se de tomar qualquer ação no local de trabalho, a pessoa tolera a discriminação no trabalho e mantém a situação para si mesma;
- c) apoio social: que consiste em partilhar a experiência da discriminação com indivíduos selecionados (por exemplo, família, amigos, colegas de trabalho, conselheiros) na tentativa de obter apoio e lidar com a discriminação;
- d) confronto: confrontar o agressor ou seus supervisores. O confronto pode assumir muitas formas, tais como refutar comentários heterossexistas, exigindo a cessação do assédio, reclamando com o autor, relatando a discriminação ao supervisor do agressor ou tomar ações legais.

#### ***2.2.4 Políticas de diversidade sexual***

Desenvolver melhor compreensão sobre as políticas de diversidade sexual mais eficazes é um desafio que atinge pesquisadores e administradores de recursos humanos. A orientação sexual oferece novas dimensões para o estudo da diversidade no trabalho. Ao contrário de gênero e raça, que são observáveis em geral, embora nem sempre, a orientação sexual de uma pessoa pode ser invisível, a menos que essa pessoa escolha revelar essa orientação (Bowen & Blackmon, 2003). Conforme Mickens (1994), por serem tolerados em nossa sociedade determinados comportamentos e atitudes antigays, os empregadores precisam de uma política clara visando à não discriminação.

O impacto das políticas de diversidade sexual sobre as atitudes dos profissionais tem sido estudado em pesquisas como a de Trau & Härtel (2007), que identificam que o apoio fornecido pelas organizações, bem como o tratamento justo destinado aos profissionais homossexuais, está positivamente relacionado aos níveis mais elevados de comprometimento, satisfação no trabalho e encorajamento na carreira.

De acordo com Lucas e Kaplan (1994), a questão principal no contexto da diversidade sexual consiste em três “Ps”: presença, políticas e produtividade. A presença visa tornar claro que pessoas homossexuais trabalham no ambiente organizacional. As políticas, por sua vez, envolvem a revisão das normas da organização que combatam a

discriminação, bem como um conjunto de leis locais que afetam o local de trabalho. Já a produtividade enfatiza os resultados financeiros relacionados ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho livre de assédios e discriminação.

O apoio aos profissionais não heterossexuais pode ser demonstrado de várias maneiras (Button, 2001; Huffman *et al.*, 2008). Huffman *et al.* (2008) pesquisaram as fontes de apoio oferecidas pelas organizações aos profissionais não heterossexuais e as classificaram em três tipos: o apoio do supervisor, o apoio dos colegas de trabalho e o apoio da organização. A partir dessa classificação, os autores estudaram como esses tipos de apoio podem afetar distintamente os resultados organizacionais e pessoais. Os dados obtidos a partir desse estudo concluem que, no geral, o apoio do supervisor estava mais fortemente relacionado à satisfação no trabalho, ao passo que o apoio dos colegas de trabalho estava mais relacionado à satisfação de vida. Já o apoio da organização estava mais relacionado à disposição do empregado para revelar a identidade sexual.

A importância do apoio da chefia é também verificada por Irigaray e Freitas (2011 p. 634), que obtiveram resultados que reforçam a ideia de que a proteção mais próxima e presente dada pelo superior imediato tende a ser mais importante do que as políticas organizacionais em si. Para Serrano e Brunstein (2011), mais do que a elaboração e implementação de normas e procedimentos, a gestão inclusiva envolve mudanças culturais, sendo que o gestor, na condição de legítimo representante e agente de manutenção da cultura organizacional, precisa desenvolver a consciência e as competências para responder a desafios e oportunidades que a diversidade impõe.

Nesse sentido, Ozeren (2014) admite que a iniciativa dos gestores é importante para mudar o ambiente hostil e discriminatório existente para os trabalhadores homossexuais. E defende que, mesmo nos casos em que programas de igualdade e de inclusão relacionados aos direitos dos homossexuais estejam ausentes, os gestores devem adotar papéis de liderança e implementar políticas que serão aplicadas igualmente a todos os empregados sem negligenciar a condição de minoria sexual dos indivíduos.

Num outro sentido, Hanashiro e Carvalho (2005) destacam que, apesar dos esforços voltados para a aceitação e compreensão de diferenças entre os indivíduos, existem limitações que deixam intocados os sistemas e a cultura da organização. Isso porque o gestor pode aceitar e entender as diferenças, não apresentar preconceitos em relação à raça e opção sexual de seus funcionários, ter boas relações interpessoais e ainda assim não saber como gerenciar a diversidade.

A pesquisa de Button (2001) demonstrou que a prevalência de políticas formais de diversidade sexual está negativamente associada à discriminação de tratamento enfrentado por minorias sexuais, o que sugere que as políticas que reconhecem e afirmam a existência de funcionários homossexuais transmitem a ideia de que esses funcionários são membros valorizados da organização e que devem ser tratados de forma equitativa. O tratamento mais equitativo, por sua vez, foi associado a níveis mais altos de satisfação e compromisso entre os funcionários homossexuais.

As políticas e práticas que visam reforçar a proteção e a abertura da empresa para grupos excluídos e estigmatizados podem ter efeito positivo tanto sobre os grupos excluídos quanto para os grupos dominantes e suas relações sociais. Um clima de trabalho favorável à diversidade não apresenta benefícios apenas para os profissionais a quem tais políticas se destinam, podendo os trabalhadores que fazem parte dos grupos majoritários também se beneficiar, pois as pessoas tendem a se sentir mais confortáveis em apoiar os profissionais estigmatizados (Trau, 2014).

Em estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho, Irigaray e Freitas (2011) concluem que as seguintes situações fornecem mais conforto no ambiente de trabalho: a) o fato de a empresa possuir e efetivamente implementar políticas de respeito às diversidades; b) quando seus colegas de trabalho demonstram-se abertos às diferenças e não fazem comentários jocosos e piadas; c) trabalhar com outros sujeitos, especialmente chefes, que compartilhem da mesma orientação sexual.

Colgan (2011) analisa as lógicas que são consideradas pelas empresas privadas para impulsionar o desenvolvimento de iniciativas que visam à inclusão da diversidade sexual, que podem ser: justiça social; legislação; benefícios para o negócio; e responsabilidade social empresarial. A autora conclui que, embora as mudanças sociais, políticas e legislativas causem algum impacto sobre as estratégias corporativas, as empresas pesquisadas consideram que as iniciativas de diversidade foram promovidas antes da existência de uma legislação específica. E encontrou resultados que se associam às questões relativas aos benefícios para os negócios, como aquelas que moldam as políticas e práticas da diversidade. A responsabilidade social empresarial foi usada por essas empresas como um termo unificador para cobrir a justiça social, legislação e benefícios para os negócios.

A adoção de iniciativas, por parte da organização, que visam à aceitação plena e abrangente de pessoas com diferentes orientações sexuais pode resultar na possibilidade de se entrar em conflito com as crenças religiosas de alguns funcionários (Kaplan, 2006;

Lucas & Kaplan, 1994). As empresas não podem ditar as crenças de seus empregados, mas elas podem ditar comportamentos aceitáveis no ambiente de trabalho (Lucas & Kaplan, 1994). O desafio, portanto, consiste em equilibrar as iniciativas de diversidade sexual e o respeito por aqueles empregados com determinadas convicções religiosas. Mickens (1994) admite que a crença é inviolável, mas o comportamento pode e deve ser regulamentado no local de trabalho, especialmente quando esse comportamento viola direitos de outros cidadãos e impede a criação de uma atmosfera acolhedora.

Mesmo nas empresas que adotam políticas de diversidade que envolvam a diversidade sexual, pesquisas revelam a existência de certo descompasso entre o discurso e a prática (Colgan *et al.*, 2007; Diniz *et al.*, 2013; Diniz & Gandra, 2009; Irigaray 2007). Os discursos empresariais encontram dificuldades de se tornarem práticas efetivas devido a processos arraigados de preconceito por parte dos próprios empregados, de certo nível de permissividade gerencial, e pela ausência de senso coletivo de diversidade (Irigaray, 2007).

Diniz e Gandra (2009) analisam as fundamentações que causam esse descompasso entre o discurso e a prática e citam algumas razões, tais como as violências que se manifestam nas piadas e nos deboches implícitos. Mesmo com a adoção das políticas de diversidade, pode-se observar a ocorrência de piadas, sanções arbitrárias, concessões de direitos e oportunidades distintas das oferecidas aos heterossexuais. As autoras ainda destacam as pressões simbólicas que são exercidas pelos profissionais homossexuais, por não conseguirem superar barreiras que estão relacionadas à dificuldade de se revelar a identidade sexual nas organizações. Além disso, há de considerar a postura preconceituosa de muitos gestores, que muitas vezes pode se tornar assediadora, somada ao despreparo dos mesmos para lidar com situações de homofobia. Essas razões, entre outras analisadas pela pesquisa, reforçam a descrença nas possibilidades de supressão do preconceito por meio das práticas que pretendem promover a diversidade sexual.

O discurso da promoção da diversidade no ambiente de trabalho é criticado por Eccel e Flores-Pereira (2008) a partir do desenvolvimento de uma pesquisa etnográfica em uma livraria de *shopping center* que adota um discurso favorável à diversidade. Segundo as autoras, trata-se de iniciativas que enxergam a promoção da diversidade como algo capaz de oferecer vantagens competitivas, mas que acabam por reforçar a dicotomia do normal-desviantes. Os grupos minoritários são garantidos nos discursos de diversidade, mas sem buscar uma real promoção de igualdade. Para que diferentes programas de diversidade estejam inter-relacionados e integrados com as atividades essenciais da empresa, acredita-

se que sem uma mudança cultural corre-se o risco de intensificar preconceitos e discriminações (Hanashiro & Godoy, 2004).

De acordo com Siqueira *et al.* (2009), não é necessário que haja situações emblemáticas de homofobia para que exista mobilização da organização no combate à discriminação e a qualquer forma de violência moral no local de trabalho. Para Bell, Özbilgin, Beauregard & Sürgevil (2011), tais políticas podem ser mais significativas para os funcionários se forem implementadas de modo proativo, sem a coerção da legislação, pois isso demonstra o nível de compromisso da organização com a promoção da igualdade. As soluções em direção a um local de trabalho mais seguro, acolhedor e equitativo estão disponíveis e podem ser implementadas com relativa facilidade e mínimo custo conforme, Mickens (1994, pp. 274-275), que cita o exemplo da Apple Computadores.

Segundo Mickens (1994), na Apple os benefícios dos parceiros foram acumulados gradualmente, começando com as políticas sem custos, como a inclusão de parceiros dentro da definição de licença luto e o convite para participarem de eventos empresariais em que os cônjuges são acolhidos. Com o tempo, a empresa começou a ver o valor desses gestos e a inclusão foi estendida para aconselhamento familiar, assistência aos funcionários realocados e descontos para a família na compra de produtos da Apple. Por fim, os funcionários foram capazes de negociar a cobertura dos planos de saúde e odontológico extensivo aos familiares e passaram a obter a mesma consideração relacionada aos benefícios da adoção.

Frente ao exposto, a Tabela 2 apresenta a síntese dos principais aspectos discutidos na literatura referentes às categorias de análise, a saber: *coming out*; discriminação, violência e homofobia; e políticas de diversidade.

Tabela 2

**Síntese teórica - continua**

Coming out	Graus de revelação	Troiden (1998) - modelo de desenvolvimento da identidade homossexual Ragins (2008) - revelação por uma constante da divulgação parcial até a completa Griffin (1992 como citado em Croteau, 1996) - estratégias para gerir identidade sexual
	Motivos que levam à decisão de revelar ou ocultar a orientação sexual no trabalho	Singh & Cornwell (2007) - decisão de revelar passa pela percepção das consequências Colgan <i>et al.</i> (2007) - razões para permanência e saída do armário Griffith & Hebl (2002) - políticas de diversidade que se relacionam à propensão na divulgação Singh & Cornwell (2007) - medo das consequências negativas resultantes do <i>coming out</i> Chrobot-Mason <i>et al.</i> (2002), Huffman <i>et al.</i> (2008), Trau (2014), Lucas e Kaplan (1994) - ambientes que incentivam o <i>coming out</i> ou não Ward & Winstanley (2003) - silêncio como mecanismo de proteção Huffman <i>et al.</i> (2008) - desconexão entre a identidade e as expectativas dos outros no trabalho Corrigan & Matthews (2003) - dimensão política do <i>coming out</i>
	Efeitos da revelação da orientação sexual no trabalho	Day & Schoenrade (1997) - comprometimento e satisfação no trabalho Caproni <i>et al.</i> (2014) - melhoria nas relações interpessoais, o agir natural e espontâneo e menos estresse Bowen & Blackmon (2003) - ocultação pode atrapalhar o intercâmbio social e de tarefa com o grupo de trabalho Lucas e Kaplan (1994) - sentir-se mais empoderados, honestos e integrados no ambiente de trabalho
Discriminação	Situações formais e informais de discriminação e violência	Garcia e Souza (2010) - discriminação direta e indireta Irigaray (2010), Garcia e Souza (2010) - humor como forma de discriminação Siqueira <i>et al.</i> (2009) - violência moral Caproni <i>et al.</i> (2014) - barreiras para cargos mais elevados hierarquicamente Bicalho e Diniz (2009) - violência simbólica Eccel e Saraiva (2009), Souza e Pereira (2013), Siqueira <i>et al.</i> (2009) - discriminação entre homossexuais Williams & Giuffre (2011, p. 553) - padrão homonormativo Gates & Viggiani (2014), Irigaray (2008) - influência de outras identidades na manifestação do preconceito Carrieri <i>et al.</i> (2014) - violências simbólicas específicas de cada uma das identidades LGBTs
	Reações dos entrevistados às situações de discriminação e violência	Chung (2001) - gestão da discriminação
Políticas de diversidade sexual	Políticas que visam ao combate à discriminação contra os homossexuais	Lucas e Kaplan (1994) - ps presença, política e produtividade Huffman <i>et al.</i> (2008) - fontes de apoio fornecidos pela organização Colgan (2011) - lógicas: justiça social, legislação, benefícios para o negócio e responsabilidade social empresarial Siqueira <i>et al.</i> (2009) - não é necessário situações de homofobia para desenvolvimento de práticas Bell <i>et al.</i> (2011) - políticas implementadas de modo proativo sem coerção da legislação Mickens (1994, pp. 274-275) - soluções podem ser simples e baixo custo Colgan <i>et al.</i> (2007), Diniz e Gandra (2009), Diniz <i>et al.</i> (2013), Irigaray (2007) - descompasso entre discurso e prática

Tabela 2

**Síntese teórica - conclui**

Efeitos das políticas de diversidade sexual	Trau & Härtel (2007) - comprometimento, satisfação no trabalho e encorajamento na carreira
	Button (2001) - níveis mais altos de satisfação e compromisso entre os funcionários homossexuais Trau (2014) - as outras pessoas tendem a se sentir mais confortáveis em apoiar os profissionais estigmatizados Irigaray e Freitas (2011) - políticas efetivas fornecem mais conforto no ambiente de trabalho Lucas e Kaplan (1994), Kaplan (2006) - possibilidade de se entrar em conflito com as crenças religiosas de alguns funcionários
Relação com a liderança	Irigaray e Freitas (2011) - apoio da liderança mais importante do que as políticas organizacionais em si Serrano e Brustein (2011) - precisa desenvolver a consciência e competências Hanashiro e Carvalho (2005) - mesmo não sendo preconceituosa, liderança pode não saber gerenciar a diversidade

Fonte: elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordadas as questões metodológicas que nortearam a elaboração desta pesquisa. Primeiramente, serão tratadas a estratégia qualitativa e a história de vida, método escolhido para realização deste estudo. Depois, será apresentada a estratégia de coleta de dados a partir do uso de um roteiro de entrevista semiestruturado e, por fim, descreve-se a estratégia de análise de dados baseada na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2006).

#### 3.1 Estratégia e método de pesquisa

Sendo os objetivos deste estudo baseados em identificar a percepção de indivíduos homossexuais sobre questões relativas ao seu ambiente de trabalho, a pesquisa qualitativa, que possui caráter exploratório e descritivo coerente com tais objetivos, foi a abordagem escolhida, considerando-se também o seu foco sobre a criação de significado e as experiências da vida cotidiana (Gamson, 2006).

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 35), visa à ampla compreensão do fenômeno que está sendo estudado, sendo que o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente, não sendo reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Essa abordagem mostrou-se mais adequada à proposta deste estudo, porque na pesquisa qualitativa os fenômenos são compreendidos a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa. É uma abordagem voltada para os indivíduos e como eles constroem seus significados (Godoy, 1995; Saraiva, 2007). Além disso, segundo Croteau (1996), a investigação qualitativa permite que conceitos e modelos possam surgir a partir das experiências e perspectivas únicas vindas de grupos socialmente marginalizados.

O estudo sobre as sexualidades, de modo geral, e sobre as homossexualidades, de modo particular, está estritamente ligado à pesquisa qualitativa, dado que esses estudos concentraram sua atenção nas questões interpretativas que se adaptaram especialmente a tal abordagem (Gamson, 2006).

Quanto ao método, a história de vida mostrou-se mais adequada a este estudo. Tal método foi inserido nas metodologias qualitativas em 1920, por intermédio dos pesquisadores da Escola de Chicago, que desenvolveram uma série de trabalhos de grande impacto na Sociologia e na Psicologia Social.

Destaca-se que não há consenso sobre o conceito da história de vida. Esta tem sido retratada por alguns autores como integrante do quadro amplo da história oral (Meihy & Holanda, 2007; Queiroz, 1988) e por outros como um dos tipos de métodos biográficos. Além disso, não há concordância sobre a categorização da história de vida como método ou técnica de coleta de dados (Miranda, Cappelle & Mafra, 2014).

De acordo com Queiroz (1988), a partir da história de vida, o pesquisador pretende atingir a coletividade de que seu entrevistado faz parte. A maneira como o indivíduo relata a sua história oferece o acesso a outras dimensões, estabelecendo uma ponte entre o sujeito e o coletivo. Ao contar sua vida, o sujeito fala de seu contexto e das suas experiências que estão intimamente ligadas à conjuntura social na qual ele se encontra inserido (Silva, Barros, Nogueira, Barros, 2007, p. 32).

Para Closs e Antonello (2011), embora cada história de vida contenha uma perspectiva individual, ela engloba uma série de dimensões e informações sobre a sociedade em que essa pessoa está inserida, sobre seus valores sociais e culturais, sobre seu âmbito histórico e econômico, sobre as organizações e instituições de sua época, entre outros aspectos.

A história de vida pode ser considerada um instrumento privilegiado para análise e interpretação, na medida em que incorpora experiências subjetivas mescladas a contextos sociais (Paulilo, 1999). Ela fornece, portanto, uma base consistente para entendimento do ponto em que se cruzam vida individual e o cenário social (Paulilo, 1999; Queiroz, 1988). As narrações interessam não apenas como histórias pessoais, mas principalmente como um meio para compreender uma situação, um universo social desconhecido (Barros & Lopes, 2014)

A história de vida, como apregoa Becker (1997), por causa da própria experiência de seus atores, é uma mensagem viva e vibrante de quem vem de círculos sociais mais fechados e distantes. O cotidiano do entrevistado é outro elemento importante, pois, segundo Glat e Pletsch (2009, p. 149), mais do que eventos dramáticos ou fatos marcantes da vida do entrevistado, o pesquisador busca compreender aspectos do seu dia a dia. O motivo é que são os pequenos eventos diários que constituem a base que forma o modo de vida, atitudes e valores dos indivíduos e dos grupos sociais aos quais eles pertencem.

Silva *et al.* (2007) destacam que uma característica importante da metodologia qualitativa é a relação entre o pesquisador e o pesquisado, que embora perpassada por relações de poder, constitui momento de diálogo de um universo de experiências humanas. Para os autores, o vínculo entre o pesquisador e o indivíduo pesquisado é a principal

característica da história de vida, uma vez que o desenvolvimento de uma relação de confiança interfere na qualidade da entrevista e da percepção do sentido que o sujeito dá à própria história. Miranda *et al.* (2014) comenta que para que o narrador conte sua vida, ele precisa ter confiança e se sentir à vontade.

Ciente da importância da construção de uma relação de confiança entre pesquisador e entrevistados, foi realizado contato prévio com cada um dos participantes, com o intuito de apresentar os objetivos desta pesquisa, bem como tratar das questões relativas ao sigilo da identidade das pessoas e das organizações que viessem a ser citadas durante a entrevista.

### **3.2 Estratégia de coleta de dados**

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com trabalhadores homossexuais. A entrevista na pesquisa qualitativa possui valiosa versatilidade, pois, de acordo com Gaskell (2002, p. 65), pode fornecer detalhada descrição de um meio social específico. Pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para futuras pesquisas, além de fornecer dados para se testar hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica.

Ainda segundo com Gaskell (2002, p.74), a entrevista em profundidade é uma conversação que difere das demais por diversos aspectos. Isso porque existe um papel relacional incomum envolvendo pessoas que até então não se conheciam. Para Alberti (2010, p. 25), as entrevistas em profundidade permitem o estudo de padrões de socialização e de trajetórias de indivíduos e grupos pertencentes a diferentes camadas sociais, gerações, sexos, profissões, religiões, etc.

O desenvolvimento de um referencial teórico prévio permitiu a seleção dos principais temas a serem abordados durante a coleta de dados que serviu de base para o desenvolvimento de um roteiro de entrevista semiestruturado como instrumento de coleta de dados. Gaskell (2002) entende que, na entrevista individual, primeiramente o pesquisador precisa trabalhar na preparação de tópicos guias e considerar os tipos de perguntas usuais que vão otimizar a obtenção das informações. Para o autor, esse planejamento prévio permite criar um referencial fácil e confortável para uma discussão, fornecendo uma progressão lógica e plausível a partir do tema em foco. Por fim, funciona como um esquema preliminar para análise das transcrições.

Esse instrumento serviu como um guia para orientar a entrevista de modo que fosse possível apreender a história de vida e trajetória profissional dos entrevistados, além de buscar captar os significados e os sentidos dessas vivências. O roteiro foi dividido em três blocos temáticos, sendo: bloco I – *Coming out*; bloco II – Discriminação, violência e homofobia; bloco III – Políticas de diversidade sexual.

O desenvolvimento do roteiro permitiu que as entrevistas fossem conduzidas a partir de uma mesma concepção, sendo que entrevistas que dispensam o roteiro e seguem direções diversas dificilmente poderão se prestar a uma análise comparativa completa, devido à ausência de unidade em sua condução (Meihy, 1996). Entretanto, a definição prévia de perguntas não tornou rígido esse instrumento e não impediu que cada entrevista tomasse um rumo próprio influenciado pela relação que se estabeleceu entre entrevistador e entrevistado.

Foi realizada entrevista-piloto que permitiu avaliação mais acurada do roteiro e o seu aperfeiçoamento, de modo a ajustá-lo aos objetivos deste estudo. As entrevistas tiveram durações variadas, entre uma e duas horas, e foram gravadas em áudio e transcritas textualmente. Todos os participantes concederam autorização formal para a gravação, mediante a assinatura no termo de consentimento que consta no Apêndice A.

Os encontros para a realização das entrevistas se deram em lugares distintos, ora na casa do pesquisador, ora na casa do entrevistado, ora no local de trabalho do pesquisado. As entrevistas realizadas com profissionais que não residiam na região metropolitana de Belo Horizonte foram feitas pelo *skype*, uma ferramenta de videoconferência que permite o contato por meio de áudio e vídeo a partir de conexão com a internet.

As transcrições se deram na medida em que as entrevistas aconteciam. As páginas de transcrições, juntamente com as anotações de campo, realizadas durante e após as entrevistas, resultaram num documento com 218 páginas.

O contato com os participantes ocorreu por intermédio de uma rede de relacionamentos que possibilitou indicações, sendo essa técnica conhecida como bola-de-neve ou *snowball*. Trata-se de uma técnica de seleção utilizada em pesquisas sociais em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes. E estes, por sua vez, também indicam novos participantes, e assim sucessivamente. Ressalta-se que o método história de vida não requer um número de relatos estabelecidos *a priori*, sendo que a quantidade de pesquisados depende da qualidade das informações obtidas (Spíndola & Santos, 2003), considerando-se que a riqueza das informações obtidas é mais importante do que o número de entrevistas em si.

Croteau (1996) observa que o uso de uma faixa estreita de participantes em um único estudo qualitativo não é problemático, porque generalizar uma população não é o propósito das investigações em diversidade sexual. Em vez disso, o objetivo tem sido descobrir informações sobre a vida no trabalho dessa população, por meio de análise de descrições das experiências. Assim, foram entrevistadas oito pessoas, conforme caracteriza a Tabela 3.

Tabela 3

### **Caracterização dos entrevistados**

<b>Código do Entrevistado</b>	<b>Profissão</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Instituição</b>	<b>Estado</b>
<b>E1</b>	Policial	Superior	Pública	MG
<b>E2</b>	Assistente Social	Superior	Pública	MG
<b>E3</b>	Assistente Jurídico	Superior em Andamento	Privado	MG
<b>E4</b>	Analista de RH	Superior	Privado	RJ
<b>E5</b>	Jornalista	Mestrado	Privado	RJ
<b>E6</b>	Analista Jurídico	Superior	Privado	RJ
<b>E7</b>	Analista Administrativo	Mestrado em andamento	Pública	MG
<b>E8</b>	Analista Contábil / Professor	Pós-graduação	Privada	MG

RH: Recursos Humanos.

Fonte: elaborado pela autora.

A fim de evitar a identificação dos entrevistados, cada um recebeu um código que é utilizado junto às falas apresentadas, com a finalidade de ilustrar os dados coletados.

### **3.3 Estratégia de análise de dados**

A análise de dados, em seu sentido essencial, significa decompor um texto, fragmentá-lo em seus elementos fundamentais, a fim de utilizar somente o que é compatível com a síntese que se busca (Queiroz, 1888, p. 19). Para tanto, foi desenvolvida a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2006), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens e que têm se tornado um recurso de análise muito importante nas pesquisas qualitativas em Administração (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Bardin (2006) constitui a análise de conteúdo a partir de três fases, sendo elas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação. Na primeira fase, foi desenvolvida uma leitura das entrevistas transcritas, visando tomar conhecimento dos dados obtidos e estabelecer o *corpus* de análise. A partir daí, na fase seguinte, da exploração do material, o texto das entrevistas foi recortado em

unidades de registros, que foram agrupados segundo categorias de análise definidas *a priori*, baseadas no referencial teórico.

Trata-se de três categorias em que a primeira refere-se ao processo de *coming out* e dos impactos percebidos a partir da revelação ou ocultação da identidade sexual. A segunda categoria focaliza situações de discriminação e violência sofridas por profissionais homossexuais no ambiente de trabalho. A terceira, por sua vez, aborda as políticas de diversidade sexual que vêm sendo adotadas pelas organizações a partir da perspectiva dos trabalhadores homossexuais.

Tendo em vista a natureza qualitativa do estudo, ficou-se atento a novas categorias que se mostrassem relevantes a partir da coleta dos dados e que seriam incluídas durante a condução do estudo, logo, categorias *a posteriori*. Durante a fase da exploração do material, as categorias de análise foram decompostas em subcategorias, conforme descritas na Tabela 4. Por fim, na terceira e última fase foi desenvolvido o tratamento dos dados das entrevistas, visando estabelecer inferências e interpretações.

Tabela 4

#### **Categorias da análise de conteúdo**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b><i>Coming out</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graus de revelação</li> <li>• Motivos que levam à decisão de revelar ou ocultar a orientação sexual no trabalho</li> <li>• Efeitos da revelação da orientação sexual no trabalho</li> </ul>
<b>Discriminação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças no tratamento</li> <li>• Situações de discriminação e violência</li> <li>• Reações dos entrevistados às situações de discriminação e violência</li> </ul>
<b>Políticas de diversidade sexual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas que promovam a abertura para a diversidade</li> <li>• Políticas que visam ao combate à discriminação contra os homossexuais</li> <li>• Políticas que promovam a igualdade na concessão de benefícios</li> <li>• Relação com a liderança</li> <li>• Atuação da área de recursos humanos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados serão apresentados e analisados na perspectiva da análise de conteúdo. Os fragmentos das entrevistas, e suas respectivas análises, foram agrupados segundo as categorias de análise, a seguir: *coming out*, discriminação e violência e políticas de diversidade sexual.

### 4.1 *Coming out*

A revelação da identidade sexual no trabalho apresenta efeitos positivos para o empregado homossexual em questões relacionadas à qualidade das relações interpessoais e satisfação no trabalho (Bowen & Blackmon, 2003; Day & Schoenrade, 1997; Huffman *et al.*, 2008; Lucas & Kaplan, 1994). De modo geral, os relatos obtidos nesta pesquisa também indicam melhorias nesse sentido, tendo-se que a manutenção da identidade sexual oculta no trabalho foi como uma fonte de desconforto e estresse no cotidiano organizacional, conforme depoimento a seguir:

Para mim foi libertador. [...] Então para mim, é como eu te disse, é liberdade. Chega, acabou, eu sou isso! Isso não, eu sou o E5, eu sou esse cara, exerço a minha sexualidade e vou continuar exercendo. Ninguém vai me botar de volta no armário, porque o armário é o pior lugar do mundo. Eu acho. [...] É horrível você não ser quem você é. Eu acho que o resumo é isso, é muito ruim, e o pior de tudo é você estar preso dentro de você mesmo (E5).

Nesse relato, destaca-se a referência as seleções lexicais “libertador” e “liberdade” utilizadas pelo entrevistado para qualificar a sensação experimentada por ele após a revelação de sua identidade sexual. Ambas indicam o sentimento de sofrimento e angústia experimentados por ele, bem como a sensação de aprisionamento e reclusão relacionados à ocultação da sua orientação sexual. Ao considerar o armário (Day & Schoenrade, 1997), o pior lugar do mundo, um lugar para o qual ele não pretende voltar, E5 evidencia quão mal se sentia em não assumir a sua sexualidade, em não revelar, de forma integral, aspectos importantes da sua identidade. Sobre esse aspecto, Ragins (2008) explica que a não divulgação da orientação sexual em todos os domínios da vida, sobretudo no ambiente de trabalho, pode levar a resultados que incluem estresse psicológico e conflito de papéis. Sendo assim, a assunção faz com que a pessoa se sinta mais honesta sobre si mesma, dependendo menos tempo e energia para gerenciar uma identidade social falsa. Conforme

Bowen & Blackmon (2003), a pessoa se sente liberta por não precisar mais trabalhar todos os dias representando algo que não é, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho melhor.

O desconforto consequente das mentiras que envolvem a ocultação da identidade sexual também aparece em outro relato como principal motivação para o *coming out* no trabalho:

Por eu não querer viver uma mentira. A verdade toda é essa. Talvez eu não consiga viver essa mentira. Iria me ferir, a mim como pessoa. Estou falando algo individual, algo meu. A mim me feriria, eu ter que passar por algo que não sou. Viver uma mentira, tentar viver um personagem, talvez me incomodaria um pouco. Eu poderia? Eu poderia obviamente, se eu visse alguma restrição (E6).

O entrevistado E6 tem a orientação sexual amplamente revelada no ambiente de trabalho. Por não ter um comportamento afeminado, associado ao estereótipo *gay*, o entrevistado entende poderia se passar por heterossexual, sobretudo se visse “alguma restrição”, ou seja, se percebesse que o ambiente não fosse receptivo à sua orientação sexual. Entretanto, essa ocultação implicaria a representação de papéis que não correspondem à sua identidade. Sua fala corrobora os estudos de Chrobot-Mason *et al.* (2002), que acentuam que a construção de uma identidade heterossexual falsa envolve a adoção de estratégias como a alteração de pronomes de gênero para descrever o que é, de fato, uma relação com uma pessoa do mesmo sexo, um constante cuidado com os gestos e linguagem que não sejam associados ao estereótipo *gay*, esquivar-se de assuntos que tratam de questões pessoais e evitar almoços casuais, festas e outros eventos sociais.

O uso desses artefatos para encobrir a orientação sexual causa no indivíduo a sensação de que se está vivendo uma mentira e de que não se está sendo honesto consigo mesmo e com as pessoas com as quais se relaciona. Mesmo não se dispondo a viver essas mentiras, a fala também demonstra a importância do ambiente para que a pessoa se sinta segura em assumir a sua orientação sexual. Isso apareceu em outros relatos, como no caso de E4, que cita o ambiente de trabalho e o perfil das pessoas que ali estão como algo que também interfere na decisão de revelar ou não a orientação sexual, como se segue:

Por incrível que pareça eu dei a sorte de cair na área de recursos humanos, que é uma área que tem muita psicóloga, tem muita mulher e são pessoas que têm uma maturidade em relação a isso, em saber tratar com esse tipo de assunto, saber lidar com essas situações. Então, assim... é óbvio que eu tenho interação com pessoas de diversas áreas da empresa, mas o fato de eu estar ali num ambiente que tem muita mulher e tudo, acaba facilitando. Se eu tivesse numa área de engenharia onde só tem homens brancos, numa mina ou numa plataforma, certamente eu ia me poupar, não seria tão fácil expor a minha vida, mas como eu estou no RH [Recursos Humanos] e tudo, eu entendo que é mais tranquilo em relação a isso. Então isso é natural. (E4)

Em uma mesma organização, principalmente nas maiores, é possível encontrar ambientes diversos, com características próprias que se tornam favoráveis ou não para a abertura da identidade sexual. Collins (2015) aborda essa questão e sugere que a divulgação da homossexualidade pode ser especialmente difícil para homens *gays* que trabalham em indústrias masculinizadas, em que a especialização e a competência para o desenvolvimento de tarefas são confundidas com a masculinidade a partir da ideia de que aquele é um “trabalho de homem”. Nesse mesmo sentido, o E4 revela um entendimento de que as mulheres, principalmente as psicólogas, são mais receptivas aos homossexuais, ao contrário dos homens brancos da Engenharia, que são os que desenvolvem atividades tidas como essencialmente masculinas. Sua fala (E4) reforça a importância do ambiente (Chrobot-Mason *et al.*, 2002; Huffman *et al.*, 2008; Lucas & Kaplan, 1994; Trau, 2014) para a decisão de abertura da identidade sexual no trabalho.

Em outro relato, o entrevistado não percebe um ambiente receptivo e opta por restringir essa assunção, que ocorreu apenas entre algumas pessoas mais próximas, que demonstraram mais receptividade para a diversidade sexual. Nessa situação, percebe-se o uso de estratégias que visam evitar que assuntos pessoais relacionados à sexualidade possam surgir nas interações que ocorrem no ambiente de trabalho. O trecho da fala de E7 ilustra essa questão:

Eu falo para quem eu tenho amizade. Por exemplo, eu não uso aliança, já é uma maneira de não demonstrar para não dar margem para as pessoas perguntarem. Às vezes você usa aliança, as pessoas vão falar, a sua namorada... eu não gosto dessa dupla personalidade, falar ela, trocar o gênero o tempo todo e eu não quero dar intimidade, não quero falar sobre isso com uma boa parte das pessoas que eu não tenho intimidade, eu prefiro... não dou nem margem (E7).

A revelação da orientação sexual no trabalho se dá em diferentes graus (Croteau, 1996) e envolve a avaliação do ambiente e de como se percebe a reação das pessoas que ali estão. Nesse caso, esse entrevistado (E7) não considera o ambiente receptivo à sua

orientação sexual e opta por restringir o *coming out* para alguns colegas de trabalho selecionados, que se mostram mais receptivos. Além disso, ele se preocupa em adotar estratégias como: não usar aliança, que visam tirar o foco da atenção para aspectos que envolvem a sua vida particular e, por conseguinte, a sua sexualidade: e manter certo distanciamento dos colegas de trabalho e não “dar intimidade”, é a forma encontrada pelo entrevistado para esquivar-se de situações que envolvam a simulação de uma identidade heterossexual e proteger-se do estresse psicológico resultante da situação de ter a revelação restrita a certos domínios da vida, conforme opina Ragins (2008). Trata-se de um esforço que visa à manutenção da sua privacidade a fim de evitar reações negativas por parte daqueles que não aceitam a homossexualidade.

Em outro momento da entrevista, E8 fala mais sobre o conflito de papéis impostos por essa situação, conforme exposto a seguir:

Porque fica incompleto, fica uma amizade... Tipo falar sobre passeios, lugares que você foi no final de semana, fulano foi no jogo de futebol, fulano foi na missa, eu fui numa boate *gay*. Falar: não, eu fui numa casa de *shows*, eu fui numa boate, não é a mesma coisa. Então fica aquela coisa do incompleto. Você acaba se controlando, se observando o tempo todo no que você está falando, para ver se você não solta alguma coisa que você não quer que as pessoas saibam. Existe um... te restringe, não é natural. Então o fato de eu falar é para facilitar a amizade, para ser eu mesmo, para ficar à vontade e até porque, às vezes, acho que é necessário assim (E7).

As relações no trabalho mantidas com quem desconhece a orientação sexual do entrevistado são tidas como incompletas porque envolve a restrição de determinados assuntos e não permite naturalidade ao agir. A todo o momento, E7 sente a necessidade de administrar sua fala e seu comportamento para não tornar evidente que possui uma orientação sexual que difere da norma social. Essa fala corrobora Madera (2010), que considera que os homossexuais com a sexualidade encoberta no trabalho despendem constante esforço no sentido de controlar e monitorar seus comportamentos de forma a não revelar sua orientação sexual durante as interações que ocorrem no local de trabalho. Bowen & Blackmon (2003) acredita que manter encoberta a identidade sexual pode atrapalhar a interação no nível social e de tarefa com o grupo de trabalho, porque as pessoas não podem compartilhar as suas vidas pessoais no ambiente trabalho e desenvolver relações mais abertas e de confiança. A forma de interagir com os colegas de trabalho não é espontânea, exige constante cuidado para desviar a atenção da sua orientação sexual.

Para E7, sair do armário, mesmo que com apenas alguns de seus colegas, faz com que ele possa se sentir mais à vontade, facilitando a aproximação com as pessoas.

Ao contrário de sexo e raça, que apresentam, embora nem sempre, elementos observáveis, a presença de um homossexual no ambiente de trabalho pode passar despercebida até que a pessoa escolha revelar a sua orientação. Mesmo sendo uma das decisões mais importantes enfrentadas pelos trabalhadores homossexuais (Lucas & Kaplan 1994; Singh & Cornwell, 2007; Ward & Winstanley, 2005), devido aos impactos que essa revelação pode causar na carreira, existem situações em que essa revelação não acontece por escolha do indivíduo.

O surgimento de especulações, por parte dos colegas de trabalho, sobre a sexualidade da pessoa pode levar a situações constrangedoras que forçam um *coming out* não planejado, como indica o relato seguinte:

Aconteceu dois episódios muito interessantes. Primeiro, eu já percebia que o pessoal comentava que eu era *gay* e tal, só que eu não dava abertura pra isso. Porque eu queria que eles me perguntassem, sou formado em quê, sei falar quantos idiomas, não sobre a minha sexualidade, né?. E aí eu tava ali na entrada do prédio [...]. Aí o pessoal que tava lá pediu pra uma funcionária feminina vir me perguntar. É bem clichê, né, isso é muito padrão. Aí ela veio e disse E1 o pessoal pediu pra te perguntar uma coisa. Aí eu já sabia, né... Ham? Eles querem saber se você é *gay*. Eu falei: você pede pra quem te perguntou vir me perguntar pessoalmente. Eu não tenho que falar sobre isso. E se tá curioso me pergunta pessoalmente, eu não vou te responder. Aí ela pegou e ficou.. até chorou assim, sabe, ela achou que eu fui grosso com ela, sabe? E eu não acho que eu fui. E aí passou. [...] E aí um funcionário lá no meio da reunião, depois que eu acabei de apresentar lá o caso, aí ele falou: eu tenho uma pergunta pra te fazer, E1. Achei que era do trabalho. É bom ser viado? Aí eu falei assim: por quê? Você quer ficar comigo? Aí todo mundo: hãmmmm... sabe? Eu não... nunca dei abertura. Aí parou, nunca me perguntaram mais (E1).

O relato de E1 demonstra que a revelação da identidade sexual no trabalho nem sempre ocorre a partir de uma decisão planejada do indivíduo. Há situações em que o *coming out* se dá por um ato impulsivo consequente a algum tipo de provocação ou em resposta a colegas de trabalho que ficam perguntando e querendo saber (Ward & Winstanley, 2005). Para E1, a assunção da homossexualidade aconteceu a partir de uma provocação dos colegas de trabalho, que exerceram pressão para que o entrevistado admitisse a sua identidade, forçando uma revelação não planejada e até mesmo não desejada. O entrevistado reforça que não dava abertura para que essas questões fossem tratadas no ambiente de trabalho. Então, a forma como respondeu os colegas em situações

como essa relatada apresentou certo tom de agressividade, o que denota o desconforto gerado a partir da situação invasiva e provocativa a que ele foi submetido.

A cobrança vinda dos colegas de trabalho para que um homem *gay* defina e assuma a sua sexualidade é especialmente violenta, notadamente quando a sexualidade ainda não se mostra totalmente esclarecida para o próprio indivíduo. Troiden (1988) refere que a formação da identidade sexual acontece ao longo de um período de tempo e envolve algumas fases até que haja autoaceitação e conforto com a identidade *gay*. Há momentos em que a pessoa pode ter dúvidas sobre a sua sexualidade e sobre a forma pela qual pretende vivenciá-la. Não se trata apenas de se assumir perante os outros, mas de determinar para si próprio questões que muitas vezes podem não estar bem-acomodadas internamente. Em situações assim, permanecer no armário funciona como um mecanismo de proteção.

Assumir a identidade sexual é algo que extrapola as dimensões da carreira profissional. Transgênero, nascido com o sexo biológico feminino, o entrevistado E3, desde criança, se identifica e se comporta como uma pessoa do sexo masculino, conforme relata:

Mas quando eu posso, igual os meus amigos que são mais próximos, igual minha mãe mesmo me chama de ele. Eu peço... é respeito. [...] Eu não fico impondo no trabalho, eu deixo cada um me ver numa forma que me vê. Se me enxergar como ela, beleza! Tem gente que fala ela eu corrijo pra ele, tem gente que fala ele eu corrijo... é... é muito engraçado, na faculdade é a mesma coisa. Na faculdade, por exemplo, o professor chegou e disse assim: nó você é o cara! Entendeu... porque eu fiz o negócio. Então não vou ficar corrigindo não (E3).

O nome feminino e a aparência masculina fazem com que o *coming out* para E3 tenha contornos especiais, pois no seu cotidiano o entrevistado tende a se passar por uma pessoa do sexo masculino. Na sua fala, é possível perceber que existe confusão sobre a forma como o entrevistado é tratado, se por pronomes de tratamento femininos ou masculinos. E3 prefere ser tratado por pronomes de tratamento masculinos entre os familiares e amigos, chegando a corrigir as pessoas que o tratam “como ela”. Já em ambientes como o trabalho e a faculdade, onde as relações interpessoais talvez não sejam tão próximas, E3 opta por não impor uma forma de tratamento.

Ao mesmo tempo em que diz não ficar corrigindo as pessoas nesses ambientes, E3 narra situações em que viu a necessidade de corrigir as pessoas que a tratam por ela e até por ele. Não se trata de uma contradição no seu discurso, mas de algo que a situação

impõe. E3 não se sente uma mulher, mas também não se sente como um homem, com todos os atributos biológicos que o constituem. Quando as pessoas conhecem E3 e espontaneamente o enxergam e o tratam como alguém do sexo masculino, isso gera nele conflito interno, pois se não corrigir fica a sensação de que se está enganando uma pessoa, de que está se passando por alguém que biologicamente não é. No entanto, quando corrige, o desconforto é ainda maior, por E3, de fato, se identificar e preferir ser tratado como alguém do sexo masculino.

Mesmo o seu discurso pretendendo transmitir alguma leveza no tratamento dessas questões no ambiente de trabalho dizendo que “é muito engraçado”, percebe-se que essa confusão talvez não tenha a graça que se lhe pretende atribuir. O ato de corrigir as pessoas gera constrangimento para quem corrige e para quem é corrigido. Muitas vezes, as pessoas não sabem a melhor forma de tratar e se referir a E3, o que contribui para limitar as relações interpessoais construídas na vida pessoal e no âmbito profissional. Não se trata de assumir apenas uma orientação sexual diferente, E3 precisa assumir uma identidade e um papel de gênero (Nunan, 2003) em dissonância com os padrões sociais.

Alguns relatos também sugerem que o *coming out* nem sempre se dá de maneira explícita. Os indivíduos possuem formas como, por exemplo, a linguagem e os gestos, para indicar a sua orientação sexual ou mesmo deixá-la subentendida:

Com o tempo a pessoa acaba percebendo o meu jeito, não é? Normalmente quando você vai ter contato assim, ocasionalmente, as pessoas não percebem. Mas com o tempo, com o costume, com o jeito de falar, o jeito de agir, com o jeito de contatar as pessoas, as pessoas vão percebendo você. A necessidade aproxima, trata naturalmente, conversa naturalmente, sem eu precisar falar que eu sou, de eu assumir. Você não: “ah, eu sou hétero”, então, não tem por que eu dizer “ah, eu sou gay”, né? Eu acho que é essa a questão (E8).

O relato de E8 é importante porque ilustra como o processo de *coming out* pode assumir uma natureza performativa e reiterada (Ward & Winstanley, 2005). Apesar de não sentir a necessidade de anunciar a sua orientação sexual - “ah, eu sou gay” -, E8 não adota postura dissimulada, visando acobertar a sua identidade sexual ou até mesmo se passar por heterossexual. Pelo contrário, pela sua linguagem e forma de agir, ou seja, por meio da *performance*, ele acaba por tornar perceptível a sua orientação sexual, fazendo com que as pessoas percebam sem que seja necessária a adoção de uma postura mais afirmativa. A fala a seguir denota uma forma parecida de indicar a orientação sexual no trabalho.

No meu trabalho, é..., eu não nego que eu sou *gay*, mas também não anuncio, então... mesmo estando num ambiente que as pessoas podem falar por trás, *ok*, mas não vai ter uma condenação pública, eu não vou sofrer é... é... mesmo num clima de total segurança, eu opto por ficar muito mais reservado, entendeu? (E2).

Assim como no depoimento de E8, E2 não nega, mas opta por não anunciar, ou seja, não comunicar aberta e publicamente a sua orientação sexual. O que difere, neste caso, é a motivação apresentada por E8 para a adoção desse tipo de estratégia de gerenciamento da identidade sexual, como se manifesta Griffin (1992, como citado em Croteau, 1996). Para E2, não manifestar explicitamente que é homossexual é uma forma de se preservar. O ambiente de trabalho é tido por ele como um “clima de total segurança”, por ser um ambiente livre de violências interpessoais que, como preconizam Carrieri *et al.* (2014), referem-se a intimidações e agressões físicas ou verbais. No ambiente de trabalho de E2 não há uma “condenação pública”, ou seja, as pessoas não censuram ou reprovam diretamente a homossexualidade. Ainda assim, o entrevistado opta por ser mais reservado e não tornar a sua homossexualidade totalmente explícita, o que evidencia que o preconceito pode não ser expressamente declarado, mas indiretamente ele se manifesta, pois admite que “as pessoas podem falar por trás”. Nesse sentido, entende-se que a percepção da discriminação indireta, segundo Garcia e Souza (2010), interfere no nível e na forma como o *coming out* acontece no ambiente de trabalho.

Apresenta-se a seguir a Tabela 5, que sintetiza os dados classificados na categoria *coming out* organizados de acordo com subcategorias definidas *a priori*. A tabela ainda mostra o surgimento de uma categoria *a posteriori* que se refere à importância do ambiente para o *coming out*.

Tabela 5

**Síntese dos dados relativos à categoria *Coming out***

<i>Subcategorias</i>	<b>Trechos das entrevistas</b>
Graus de revelação	Eu falo para quem eu tenho amizade (E7) Eu não nego que eu sou <i>gay</i> , mas também não anuncio (E2)
Motivos que levam à decisão de revelar ou ocultar a orientação sexual no trabalho	Por eu não querer viver uma mentira. (E6) Então o fato de eu falar é para facilitar a amizade, para ser eu mesmo, para ficar à vontade (E7)
Efeitos da revelação da orientação sexual no trabalho	Para mim foi libertador (E5)
Importância do ambiente (subcategoria <i>a posteriori</i> )	Se eu tivesse numa área de engenharia onde só tem homens brancos, numa mina ou numa plataforma, certamente eu ia me poupar, não seria tão fácil expor a minha vida (E4)

## 4.2 Discriminação e homofobia

De modo geral, os entrevistados não declararam muitas situações que envolvem discriminação direta no trabalho em função da orientação sexual. Entretanto, a maior parte das falas sugere que a principal forma de discriminação ocorre por meio de práticas sutis e veladas, surgindo antes mesmo de os profissionais ingressarem nas organizações:

Cara, eu acho que no processo seletivo do concurso eu acredito que possa ter... eliminação?... igual eu te falei antes, a polícia é uma instituição extremamente aberta e acolhedora com os homossexuais profissionais. Mas nenhum deles é assim... é até preconceituoso o que eu vou falar, mas não é o meu pensamento não: os que são extremamente afeminados, entendeu, eu acho que jamais passariam na prova psicotécnica, na investigação social. Em algumas dessas etapas ele seria barrado, entendeu? E eu acho que seria por conta disso. Porque todos os homossexuais que trabalham dentro da instituição, eles não têm um desvio muito grande de personalidade dos que são heterossexuais... entendeu.... Muito espalhafatoso, que eu acho que deveria ter se ele fosse competente pra ser policial (E1).

O entrevistado E1 enxerga a instituição como “aberta e acolhedora” aos trabalhadores homossexuais, entretanto, reconhece que os que lá trabalham não possuem um comportamento muito afeminado. Mesmo numa organização pública, em que o processo de seleção de novos profissionais se dá por concurso público, o que, à primeira vista, teria o mérito como critério de seleção e a impessoalidade como um pressuposto, existem etapas que dispõem de mecanismos capazes de barrar homens com atitudes afeminadas e que tenham, portanto, uma homossexualidade mais visível.

E1 admite que há homossexuais na organização em que trabalha, mas que eles não exibem “um desvio muito grande de personalidade dos heterossexuais”, porque eles não transparecem a sua homossexualidade, por adotarem um comportamento com traços alinhados ao padrão masculino. Ou seja, trata-se de uma instituição aberta aos trabalhadores homossexuais, desde que estes não mantenham a sua homossexualidade aparente. Ao utilizar a seleção lexical “desvio” percebe-se que o entrevistado incorporou a noção de homossexualidade como algo afastado do padrão comum, desviante da normalidade. Nota-se um ambiente caracterizado pela masculinidade hegemônica (Eccel & Alcadipani, 2012), que desvaloriza aquilo que é diferente dos ideais da masculinidade. Isso reforça a percepção de que os trabalhadores homossexuais masculinos com traços afeminados tendem a sofrer mais preconceito no trabalho e enfrentam maiores barreiras para ingressar nas instituições, sejam elas públicas ou privadas. No depoimento seguinte é

possível verificar perdas de oportunidades profissionais relacionadas à identidade sexual e de gênero do depoente.

Porque não adianta, eu perdi oportunidades até profissionais de produtor, de tudo, que queria me botar vestido e eu falei: “eu não me sinto bem, eu não vou vestir. Se quiser me aceitar, vai aceitar do jeito que eu sou. Do jeito que eu me sinto bem”. Eu não gosto de vestir uma coisa que eu não tô a fim de vestir (E3).

E3 menciona ter perdido uma oportunidade profissional porque houve a exigência de que ele se vestisse de forma feminina, de acordo com o seu sexo biológico, mas contrário à sua identidade de gênero. Para um transexual, a obrigação de vestir-se e comportar-se de acordo com o seu sexo biológico é algo violento e que fere sua autoimagem. Sua fala evidencia que essa imposição de ajustar-se aos padrões socialmente aceitos também ocorre no ambiente de trabalho, levando à exclusão daqueles que contrariam essa lógica. Diante dessa violência simbólica instaurada pelo corpo (Carrieri *et al.*, 2014) o entrevistado se defende e mantém o seu posicionamento identitário “se quiser me aceitar, vai aceitar do jeito que eu sou”, resistindo aos padrões socialmente impostos. O custo desse desafio e da defesa da sua identidade de gênero é a perda de oportunidades profissionais e o enfrentamento de barreiras para ingressar nas empresas.

Além das barreiras à entrada, existem também dificuldades na progressão da carreira, como mostra o entrevistado E1:

Eu consigo perceber... questão de promoção, questão de dar os louros da fama num trabalho bom, vai geralmente pra um profissional que não fez nada, sabe? Então já aconteceu isso... Eu não consigo me imaginar na instituição chegando ao nível máximo. Não consigo exatamente porque eu acho que eles jamais vão colocar um *gay*, entendeu... Mas isso pra mim também não incomoda não. Aí eu busco outras coisas também pra me realizar profissionalmente (E1).

O entrevistado (E1) percebe que o reconhecimento por um bom trabalho geralmente vai para um profissional heterossexual, “que nada fez”. Isso ressalta que existe certa resistência a admitir que um homossexual pode ser mais competente e desenvolver melhores trabalhos do que um heterossexual. As dificuldades para obter promoções e progressões na carreira enfrentadas pelos trabalhadores *gays* são consequência desse tipo de visão. Trata-se de uma forma de discriminação que se manifesta de modo sutil, uma vez que a organização sempre dispõe de outros motivos, que não envolvem a sexualidade, para justificar a ausência de promoções e de *gays* em cargos de liderança.

Outro ponto que chama a atenção no relato é a falta de expectativa, por parte do entrevistado, sobre as chances de ocupar os melhores cargos na organização. Nesse caso, fica evidente que o impeditivo para a progressão na carreira é decorrente da sua sexualidade. Mesmo reconhecendo essa barreira, o entrevistado alega não se incomodar muito com isso e procura outras formas para obter realização profissional. Sua fala vai ao encontro dos resultados de Ng, Schweitzer & Lyons (2012), que desenvolveram um estudo e identificaram que 71% dos entrevistados homossexuais participantes da pesquisa diminuem suas expectativas salariais ou de carreira, além de apresentarem mais disposição para aceitar um trabalho abaixo do ideal. Assim como a maior parte dos participantes desta pesquisa, E1, por se perceber membro de um grupo com *status* estigmatizado, já espera tratamento diferenciado e, portanto, tende a formar expectativas mais baixas para sua progressão na carreira nessa organização.

Em outro relato, é possível constatar condutas discriminatórias no trabalho, sobretudo a partir do momento em que o entrevistado assume a sua sexualidade para o seu chefe e alguns colegas mais próximos:

[...] antes do meu chefe saber que eu era *gay*, tinha algumas oportunidades, a partir do momento que ele soube, houve cisão radical assim, no relacionamento e de oportunidades também. Por exemplo: a função que eu tenho acaba tendo que viajar bastante, essas coisas, e era normal assim, mais de um funcionário ir. A partir do momento que soube que eu era *gay* e a equipe é composta basicamente por homens, tem pouquíssimas mulheres, viagem que ia algum outro homem, eu não ia, eles têm isso. Com o tempo isso foi ficando bem evidente, até como uma forma de preconceito mesmo, porque normalmente divide quarto e aí... eu interpreto essa atitude que a reação de quem a [palavra incompreensível] do meu chefe que selecionava as pessoas que iam para aquela viagem é que não tinha como um homossexual dividir quarto com uma pessoa do mesmo gênero. Aí quando era homem e mulher necessariamente tinha quarto separado, aí já era política da empresa. Então eu só podia viajar se fosse ficar em quarto sozinho. Isso para mim ficou bem claro e a mudança foi muito pontual (E7).

O entrevistado relata ter percebido mudanças no tratamento da chefia após a revelação da sua identidade sexual. As viagens, que eram constantes antes do *coming out*, tornaram-se mais raras. De acordo com a política da empresa em que o depoente trabalha, durante viagens a trabalho é de praxe que funcionários do mesmo sexo dividam o quarto. E7 atribui a diminuição do número de viagens que tem feito principalmente por causa dessa política, que o colocaria na situação de ter que dividir o quarto com outro homem. Por esse motivo, o entrevistado se sente preterido para fazer viagens em função da sua

orientação sexual. Vale ressaltar que E7 não revelou a sua orientação sexual para todos os seus colegas de trabalho, apenas para o seu chefe, que é quem escolhe as pessoas que farão as viagens, e alguns outros colegas mais próximos. De certa forma, a iniciativa da chefia de evitar que um profissional homossexual divida o quarto com alguém do mesmo gênero poderia ser interpretada como um cuidado, necessário ou não, a fim de evitar uma situação embaraçosa ou que pudesse causar algum tipo de constrangimento para os envolvidos. Entretanto, além dessa, ocorreram outras mudanças no tratamento dispensado a E7 pela chefia que demonstram atitude preconceituosa:

E aí normalmente você tem reuniões a sós com o gerente, aí não havia mais. [O gerente] evitava ficar sozinho [com o entrevistado]. Aí... a interpretação minha, penso que ele achava que se alguém que soubesse [da homossexualidade do entrevistado] também, que visse os dois sentados numa mesa sozinhos poderia pensar outras coisas dele também (E7).

A fala de E7 demonstra como o *coming out* pode interferir também no nível de interação com a chefia. Antes da revelação da orientação sexual era normal que o entrevistado tivesse reuniões ou situações em que ficava sozinho com o chefe na mesma sala. Ao saber sobre a homossexualidade de E7, o chefe passou a evitar esse tipo de situação. Fica evidente que o seu chefe não se sente à vontade por estar sozinho numa sala com um homossexual, por imaginar que isso, de alguma forma, pode afetar a sua reputação e dar margem para comentários por parte daqueles que conhecem a orientação sexual de E7. O depoente percebe receber tratamento diferenciado dos demais funcionários e sente-se como se estivesse à margem da organização. Seu relato corrobora a fala de Ferreira e Siqueira (2007), que afirmam que as organizações têm sido omissas na gestão da diversidade sexual mantendo um ambiente de socialização conservador que não viabiliza o processo de revelação da orientação sexual minoritária.

Em contraste com outros relatos obtidos nesta pesquisa, que perceberam mudanças positivas após o *coming out*, E7 sentiu consequências negativas em termos de relacionamento com a chefia, atribuições de novos trabalhos e exclusão, o que corrobora a constatação de Singh & Cornwell (2007), que indica que, em certos contextos, a ocultação pode ser necessária. Considerando manifestações de preconceito como a desse depoimento, Bicalho e Diniz (2009) verificam formas de desprezo aos homossexuais, que refletem um juízo partilhado de que eles estão em condição inferior aos heterossexuais, sendo, portanto, preteridos de determinados ciclos sociais, resultando numa série de privações que

caracterizam uma situação de isolamento. Mesmo que em diferentes graus, foi possível observar que o isolamento surgiu em quase todos os comentários, entretanto, alguns entrevistados atribuíram essa situação a algo que partia de uma iniciativa própria, como se eles optassem por manter certo afastamento.

Então, isolamento é como eu te disse assim... O isolamento ele não é do ponto de vista profissional, do ponto de vista do trabalho, mas ele é para o pós-trabalho. É... eu não sei muito qual o motivo do isolamento se é mais eu ou é mais eles assim, eu não saberia te mensurar a razão. [...] Mas se tem uma festa de aniversário, mesmo você sendo convidado, você opta por não participar (E2).

Nas interações relacionadas ao trabalho, esse entrevistado não se sente numa situação de isolamento. Ainda assim, percebe-se que a sua orientação sexual afeta o nível de integração com os seus colegas. As relações de amizade, comuns de acontecer no ambiente de trabalho e que se estendem ao âmbito particular, são raras. Existe um sentimento de não pertencimento ao grupo e a pessoa não se sente à vontade em estar com aquelas pessoas, a não ser no trabalho, que é inevitável.

Além de E2, outros entrevistados também reconheceram a existência de certo isolamento como algo decorrente de uma iniciativa própria. A relação mais próxima com os colegas de trabalho é evitada porque os homossexuais percebem a necessidade de se preservar. A evitação das fontes de discriminação é uma das estratégias adotadas pelos homossexuais para enfrentamento das situações de discriminação por orientação sexual no trabalho (Chung, Williams, & Dispenza, 2009). Nesse sentido, as pessoas acreditam que o afastamento é a melhor forma de se relacionar com as pessoas no trabalho, não porque tal distanciamento seja realmente desejado, mas porque é a única forma possível de conviver com os colegas de trabalho que impeça o surgimento de situações constrangedoras e represálias.

Para facilitar a convivência e tentar quebrar o clima de incômodo que permeia essas relações, muitos homossexuais se valem do humor como uma tentativa de se sentirem mais próximos e aceitos: “Eu que brinco, eu que solto as piadinhas. Então, assim, como o negócio já é sabido, eu que solto as piadas. Eu que já, vamos dizer assim, que deixo as coisas mais leves” (E4).

Griffith & Hebl (2002) admitem que uma das motivações fundamentais que as pessoas têm está relacionada à necessidade de pertencimento e de apoio social, e que essa motivação tem profundas implicações no local de trabalho. Conforme a fala do

entrevistado, o humor é tido como um elemento capaz de favorecer as interações sociais e tem o potencial de aproximar as pessoas. Mesmo relatando não perceber interferência da sua sexualidade nas suas relações estabelecidas no trabalho, E4 faz brincadeiras consigo mesmo e com a sua orientação sexual como uma estratégia para facilitar a convivência, de forma a deixar a convivência com a homossexualidade “mais leve”. Entretanto, o humor é também uma forma de manifestação de desrespeito e reforço de estereótipos, servindo como um meio de discriminação (Irigaray *et al.*, 2010).

Em outro relato, o entrevistado reflete sobre as situações de piadas e brincadeiras sobre homossexuais em que ele se via envolvido, demonstrando que, mesmo quando a iniciativa das brincadeiras parte do próprio indivíduo, isso não significa que elas sejam bem-absorvidas.

É como se eu estivesse pedindo desculpas pelo fato de ser *gay*. Então eu usava essas piadas do tipo “olha, eu sou *gay*, mas vocês podem continuar brincando comigo, porque isso é o de menos”. Não, não é o de menos. Teve um momento que chegou na minha vida “não, não é o de menos”, eu quero respeito, porra, como ser humano. Eu não vou fazer piada com mulher, eu não vou fazer piada comigo, eu não vou fazer piada com negros, não faço piada com judeu, porra, por que que eu tenho que aturar essas piadas? Nem que seja assim “ah, mas eu estou brincando, eu sou seu amigo”. Não! “Se você é meu amigo, você vai me respeitar”. Eu acho que é por aí (E5).

As piadas sobre *gays* que ocorrem no ambiente de trabalho muitas vezes partem do próprio homossexual, como forma de se aproximar das pessoas, de tentar quebrar o gelo e se sentir mais aceito entre os seus colegas. Conviver com as piadas era, para E5, uma forma de minimizar o fato de ser homossexual e diminuir a sua importância nas relações ali estabelecidas. No entanto, o depoimento mostra que, apesar do esforço para se sentir integrado na equipe de trabalho tolerando brincadeiras que depreciavam os homossexuais, persistia o incômodo, até que o seu caráter ofensivo se tornou mais evidente, levando o entrevistado a dar um basta e se posicionar claramente contrário a tais situações. Esse relato corrobora as discussões levantadas por Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) que apontam para a instrumentalização do humor por parte dos *gays* baseada na lógica de que rir de algo em comum favorece a aproximação, sendo um recurso de barganha que permite a inserção no corpus social. Ainda segundo esses autores, acima de qualquer função social, o humor é, em sua essência, fonte de sofrimento, à medida que reifica a rejeição e exclusão a que estes indivíduos são submetidos. Isso porque as pessoas utilizam piadas e brincadeiras para representar os homossexuais como uma anomalia, uma aberração.

[...] porque quem faz a piada contra um cliente, faz também contra você. Então... Às vezes eu costumo classificar que essa pessoa não sabe que ela tá sendo homofóbica, porque ela não tem esse valor com ela, então ela acha que a piadinha não ofende, que a piadinha é muito *light*, e aí ela pode ofender (E2).

Apesar de não ter percebido piadas que se referem diretamente a ele, E2 acredita que elas acontecem quando ele não está presente, porque elas sempre surgem e são direcionadas para diferentes alvos. Piadas e brincadeiras voltadas para os homossexuais são bastante comuns e também socialmente aceitas no ambiente de trabalho. Trata-se de um importante instrumento utilizado para desqualificar e depreciar pessoas, embora o seu caráter ofensivo seja muitas vezes minimizado ou ignorado. O entrevistado ameniza a intencionalidade do uso das piadas, mas o seu aspecto provocativo e humilhante não pode ser menosprezado, uma vez que os *gays* são, reiteradamente, representados de forma pejorativa e debochada nessas situações.

Tem que provar que é duas vezes melhor. Tem que provar que você não é o bobo da corte, você não é a piada da mesa. Porque quando você fala que é *gay*, eu acho que tipo assim, eu sou *gay*, então já vem com um estigma todo em cima, né, que você é promíscuo, que você não pode ter uma relação assim é... sólida e séria... entendeu? (E1).

Nesse depoimento fica evidente o incômodo gerado a partir das formas estereotipadas com que a homossexualidade é representada socialmente. O entrevistado enxerga a necessidade de despender esforços para mostrar que não se encaixa em tais estereótipos e provar que tem competência para ocupar aquele cargo na organização. Ele sente a necessidade de justificar a sua presença na empresa mantendo alto nível de produtividade, provando “que é duas vezes melhor”, antevendo que, por ser homossexual, persiste uma série de desconfianças sobre a sua conduta profissional. Esse sentimento também apareceu em outras respostas:

Olha, você já é discriminado na sociedade, se você não tiver assim, vamos dizer um QI [quociente intelectual] a mais, você não se destaca pelo seu trabalho. Tanto que você pode pegar aí, é... Você faz isso direto, pesquisa essas coisas... é... a maioria dos *gays* são... correm atrás pra descobrir os seus direitos, são inteligentes, quer dizer, querem aprender. Justamente pra não ficar abaixo de ninguém, porque já sofrem essa rejeição desde pequeno (E3).

Ao referir a “um QI a mais”, E3 faz alusão à necessidade que muitos homossexuais percebem de provar que possuem capacidades e habilidades cognitivas mais que

suficientes para ocupar cargos e exercer funções nas organizações. O entrevistado faz menção à discriminação e à rejeição pelas quais os homossexuais passam e, assim como no relato de E1, entende que é preciso se esforçar para mostrar o seu valor e não permitir que seja inferiorizado. Trata-se de um meio utilizado para driblar a discriminação e rejeitar os estereótipos associados à homossexualidade e suas capacidades para o trabalho. Há, no entanto, opiniões que mostram uma forma particular de avaliar esse esforço adicional despendido no trabalho.

Por exemplo, tenho estagiário que é mais velho do que eu, então eu já sou sênior e ele nem terminou de concluir, então, assim, eu sempre fui, vamos dizer assim, à frente da minha geração, eu sempre fui muito estudioso, sempre fui muito dedicado e tudo, e acho que por me destacar mesmo, profissionalmente, sem querer me gabar e tudo, mas porque realmente eu vejo que eu sou um profissional diferenciado, que entrego mais do que o outro, que sou focado em produtividade, que quero entrar com tudo, vamos dizer assim. [...] mas é aquela questão, acho que não é só sexualidade, é sexualidade com muitas outras coisas que define ou não você dentro da empresa, é postura, é entrega, é produtividade. [...] Então, assim, acho que a gente tem que ter uma postura adequada para ser respeitado. Isso independente de sexo, de escolha sexual, enfim... (E4).

E4, em diversos momentos do seu depoimento, afirma não sofrer discriminação no ambiente de trabalho em função de sua orientação sexual. E apesar de não considerar a sua sexualidade como algo que o define na empresa, em momentos da sua entrevista ele a admite como um ônus que precisa superar. Para tanto, percebe a necessidade de comprovar um nível de desempenho superior como algo que justificasse a sua presença na organização e adota a estratégia de super-homem, de acordo com Irigaray (2007). Com isso, procura se destacar pela eficiência, dedicação extrema ao trabalho, acreditando que assim se esquivava de uma possível discussão sobre sua orientação sexual. Percebe-se que o entrevistado incorporou o discurso meritocrático, que tem o desempenho como foco da questão. Trata-se de um discurso que pretende estar alinhado com o contexto socio-organizacional que, conforme Siqueira e Oliveira-Simões (2008), tem o resultado como palavra de ordem e impõe a necessidade de ter elevada produtividade, alcançar metas inatingíveis e desenvolver o arquétipo de super-herói de modo a buscar ou manter o seu lugar nas organizações.

Para se integrar e se manter no ambiente corporativo, o entrevistado (E4) persegue alto nível de desempenho e a manutenção de uma “postura” adequada, ou seja, a adoção de um comportamento alinhado com os padrões que permeiam o âmbito do trabalho, mais

precisamente no cuidado para não deixar a homossexualidade tão visível. A preocupação em justificar a sua presença na empresa a partir da entrega de alto nível de produtividade reforça a percepção de que o ambiente pode não ser tão neutro em relação à sua sexualidade quanto o entrevistado se dispõe a admitir.

As diferenças no tratamento e a discriminação sofrida pelos trabalhadores homossexuais são influenciadas por outros fatores, como ilustra o comentário:

Talvez se eu tivesse um cargo que normalmente as outras pessoas têm, que a maioria é técnico de 2º grau, talvez o tratamento seria diferente. Agora o fato de eu tá num cargo com nível superior, com uma rotina diferente, com um tipo de trabalho diferente, com... é... com um relacionamento inclusive com a chefia diferente, com a instituição de forma diferente, então não interfere tanto, mas eu não sei te dizer se talvez numa outra posição, isso seria diferente (E2).

Ao ser questionado sobre as diferenças percebidas no tratamento em função de sua orientação sexual, E2 não enxerga grandes impactos, mas considera a influência da posição que ocupa na empresa como um aspecto que pode inibir uma manifestação de preconceito mais direta. Sua posição hierárquica confere certo *status* e funciona como um fator que pode trazer-lhe mais segurança, considerando as relações de poder que ali estão envolvidas. Pesquisas como a de Irigaray (2008) evidenciam que a percepção da discriminação sofrida por trabalhadores homossexuais é influenciada por diversos outros fatores, além da orientação sexual, como a posição hierárquica ocupada pelo profissional. O relato seguinte também aborda essa influência.

Essa posição de chefia também obrigava as pessoas a me... aceitarem, eu não sei se é a palavra correta, mas talvez seja a mais apropriada... a engolirem, de certa forma, entre aspas, porque eu era o chefe, eu tinha o aval do diretor da empresa. Não que eu usasse isso... (E5).

E5 acredita que o cargo de liderança que exercia na organização influenciava o tipo de discriminação sofrida, pois a equipe de trabalho não manifestaria uma discriminação direta ao próprio chefe. Considerando os diferentes níveis hierárquicos nas organizações, Caproni *et al.* (2014) realçam a importância de se levar em conta também as relações de poder, sendo que o homossexual com poder de decisão ou em um cargo estratégico teria mais facilidade no *coming out* do que aquele num cargo operacional. Ao analisar a fala de E5 é possível apreender que, apesar de não relatar situações que caracterizam uma manifestação explícita de preconceito, ele não percebia um clima de aceitação verdadeira,

pois para ele as pessoas eram obrigadas a aceitá-lo. E5 adota a seleção lexical “engolir” como mais apropriado para caracterizar essa aceitação, porque percebia que a sua presença ali era tolerada e suportada, por ele ocupar uma posição estratégica e possuir prerrogativas capazes de impactar positiva ou negativamente na vivência profissional das pessoas daquela equipe.

A seguir, a Tabela 6 apresenta de forma resumida os principais dados obtidos na categoria discriminação e homofobia, organizados de acordo com subcategorias definidas *a priori*. Destaca-se também a subcategoria definida *a posteriori*: influência do cargo ou posição hierárquica.

Tabela 6

### Síntese dos dados relativos à categoria discriminação e homofobia

<i>Subcategorias</i>	<i>Trechos das entrevistas</i>
Diferenças no tratamento	Eu não consigo me imaginar na instituição chegando ao nível máximo (E1) Antes do meu chefe saber que eu era <i>gay</i> , tinha algumas oportunidades, a partir do momento que ele soube, houve cisão radical assim, no relacionamento e de oportunidades também (E7) Se você não tiver assim, vamos dizer um QI a mais, você não se destaca pelo seu trabalho (E3)
Situações de discriminação	[...]eu acho que jamais passariam na prova psicotécnica, na investigação social. Em algumas dessas etapas ele seria barrado, entendeu? (E1) Porque não adianta, eu perdi oportunidades até profissionais de produtor, de tudo, que queria me botar vestido (E3) É... eu não sei muito qual o motivo do isolamento se é mais eu ou é mais eles assim (E2) Então ela acha que a piadinha não ofende, que a piadinha é muito <i>light</i> , e aí ela pode ofender (E2)
Reações dos entrevistados às situações de discriminação	Teve um momento que chegou na minha vida não, não é o de menos, eu quero respeito, porra, como ser humano (E5) Tem que provar que é duas vezes melhor. Tem que provar que você não é o bobo da corte, você não é a piada da mesa (E1) Então assim, acho que a gente tem que ter uma postura adequada para ser respeitado. Isso independente de sexo, de escolha sexual, enfim... (E4)
Influência do cargo ou posição hierárquica – subcategoria <i>a posteriori</i>	Talvez se eu tivesse um cargo que normalmente as outras pessoas têm, que a maioria é técnico de 2º grau, talvez o tratamento seria diferente (E2) Essa posição de chefia também obrigava as pessoas a me... aceitarem (E5)

### 4.3 Políticas de diversidade

Apesar de as declarações revelarem situações de discriminação e preconceito que os trabalhadores homossexuais enfrentam no ambiente de trabalho, de modo geral os entrevistados reconhecem que há, contemporaneamente, maior abertura para tratamento dessas questões no ambiente de trabalho.

Eu acho que hoje, as empresas, inclusive, elas estão muito mais abertas, eu vejo que elas tratam com um maior cuidado, inclusive, essas questões. [...] Na Empresa X, tem inclusive, dentro do código de ética, não é uma proibição, porque a cada conduta... como eles fizeram? Eles fizeram uma coisa bem leve, não fizeram uma coisa pesada, você vai sofrer sanções, olha só, para cada ato seu tem uma consequência. Se você fizer um ato ruim você vai ter uma consequência ruim. Dentro dos atos que eles mostraram como reprovável está a questão da homofobia (E6).

E6 vê maior abertura nas organizações para os profissionais homossexuais e menciona o código de ética da empresa em que trabalha, no qual as atitudes discriminatórias contra os homossexuais são tidas como um comportamento reprovável. Trata-se de um apoio formal a partir de uma declaração explícita dirigida pela empresa a esse grupo de pessoas, que costuma ficar à margem das políticas de inclusão (Instituto Ethos, 2011). Expressar, por meio do código de ética, o respeito aos homossexuais como um valor, além de dar visibilidade ao problema da homofobia, faz com que os funcionários homossexuais se sintam reconhecidos e, de certa forma, amparados pela organização.

Os códigos de conduta servem como um guia de comportamento que indica as atitudes que são preferíveis na organização. Apesar de abordar a temática da homossexualidade, vale ressaltar que a questão da homofobia, segundo o entrevistado, não foi tratada a partir de uma proibição, mas como “uma coisa bem leve”, o que pode ser um indicativo de que essas questões ainda são consideradas de forma incipiente, um tanto tímida, sem aprofundar na complexidade que envolve tal dimensão.

Igual eu falei, não quero privilégios, também acho que não é necessário, mas citar essas pessoas [no código de ética] como uma característica... reconhecer que essas pessoas existem, não fazer vista grossa, o que já é um avanço simbólico, mas para essas pessoas fazem uma diferença significativa, de sentir aceita, de sentir acolhido, de se precisar saber que... imaginar pelo menos que pode contar com a empresa (E7).

E7 trabalha numa organização sem políticas de diversidade sexual e entende que o reconhecimento dos homossexuais no código de ética seria um avanço, considerando a ausência de iniciativas voltadas para o tratamento da questão. Ele utiliza o termo “simbólico” para caracterizar esse avanço, por reconhecer que, por si só, a abordagem da diversidade sexual no código de ética não é capaz de gerar mudanças tão significativas nos problemas que os homossexuais enfrentam no trabalho, em função de sua sexualidade. Apesar disso, o entrevistado valoriza iniciativas capazes de “reconhecer que essas pessoas

existem”, o que sugere que as questões dos homossexuais continuam sendo ignoradas pelas organizações, que silenciam diante da sua presença e de suas necessidades (Mickens, 1994).

A partir da sua fala, é possível perceber quão importante é a percepção de que se é aceito e acolhido pela empresa e que se pode contar com a organização diante de alguma situação de hostilidade e discriminação. Essa iniciativa, mesmo que simbólica, é capaz de gerar um sentimento de proteção e dar mais confiança para contestar possíveis situações de homofobia que podem ser vivenciadas no ambiente de trabalho. Por outro lado, a motivação que leva as organizações a adotarem esse tipo de políticas não deixa de ser alvo de questionamento.

Obviamente que eu acho que o foco principal é da empresa minimizar os riscos [de um processo trabalhista], mas eu acho que quando você começa a fazer esse tipo de trabalho, ela acaba atingindo outro viés, que seria a questão da conscientização. Assim, eu acho que o principal hoje é... a visão é de minimizar riscos para que não tenha essas consequências trabalhistas, consequências jurídicas. E a partir daí eu acho que acaba, sim, atingindo um outro viés, que seja de conscientização (E6).

Ao ser questionado sobre os verdadeiros motivos que levam as organizações a adotarem alguma política de diversidade sexual, E6 admite que o “foco principal” da empresa é eliminar práticas de discriminação que possam resultar em possíveis processos trabalhistas. Por ser advogado e atuar no meio empresarial, E6 sabe que condutas discriminatórias no ambiente de trabalho têm sido objeto de processos trabalhistas e que, de modo geral, as decisões judiciais têm beneficiado as vítimas. Com isso, percebe-se que, de fato, o que impulsionou a inserção da diversidade sexual no código de ética da empresa foi a necessidade de minimizar as condutas discriminatórias passíveis de processos. Entretanto, o entrevistado não enxerga tal iniciativa com total descrença, nem desvaloriza por completo essa medida, pois reconhece nela a possibilidade de se ampliar a consciência das pessoas sobre questões que envolvem o respeito à diversidade. Sobre isso, também Siqueira e Andrade (2012) percebem que a concessão de plano de saúde a parceiros de funcionários homossexuais, ou a punição a atos homofóbicos, mesmo que timidamente, criam um ambiente mais seguro para os indivíduos *gays* no ambiente de trabalho.

Além do questionamento voltado para as motivações que levam as organizações a adotarem políticas de diversidade, houve também uma crítica sobre a forma reativa com que as empresas vêm implementando tais iniciativas.

E nessa questão da diversidade que você falou, de uma forma geral, é sempre de uma forma reativa, tem que ter uma denúncia de um assédio sexual para a empresa criar procedimentos do que é e do que não é assédio, e buscar a lei ou orientar ou sei lá.... Tem que haver uma denúncia de racismo para isso. É sempre uma reação “vamos levando até onde der”. E eu acho que é o grande erro nessa história. As corporações ainda não estão preocupadas o suficiente com isso, elas estão sempre agindo de uma forma reativa (E5).

A fala de E5 é especialmente relevante, tendo-se que os homossexuais compõem um dos grupos mais negligenciados nas políticas de diversidade. As empresas optam por silenciar sobre as minorias sexuais, até que essa omissão comece a gerar problemas. Enquanto as organizações não reconhecem a orientação sexual como um componente da diversidade, a estratégia das empresas é seguir “levando até onde der”. A consequência desse tipo de visão é a escassez de iniciativas que busquem combater situações de discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho.

Mesmo nas empresas que incluem a orientação sexual nas suas políticas de diversidade, os efeitos de tais políticas também são pouco percebidos no cotidiano.

Vai falar assim: E4 o fato de ter uma política, de ter lá um grupo de discussão sobre diversidade, você viu impacto? Não, nunca vi falar: não, o meu gestor mudou a forma de ser comigo porque ele recebeu alguma orientação do programa de diversidade? Não. Eu acho que é muito embrionário, eu acho rico o fato desse assunto estar sendo discutido e tudo, mas não acho que está maduro e obviamente eu não vi nenhum impacto, nunca senti nenhum resultado disso. [...] Obviamente que a longo prazo a tendência é de trazer algum resultado, a curto prazo isso é muito imperceptível (E4).

E4, nesse trecho da entrevista, trata da sua experiência numa empresa anterior, em que o público homossexual estava incluído nas suas políticas de diversidade. Entretanto, ele revela não ter percebido grandes impactos a partir da implementação do programa. Assim como em outros momentos, o entrevistado valoriza essas iniciativas, mas vê com certa reserva a capacidade de esses programas produzirem mudanças significativas, sobretudo no curto prazo. Isso, de alguma forma, contradiz pesquisas (Button, 2001; Trau & Härtel, 2007) que sugerem que o desenvolvimento de políticas de diversidade sexual resulta em níveis mais altos de satisfação e comprometimento entre os funcionários homossexuais. O descrédito acerca dos efeitos das políticas de diversidade sexual surgiu também em outras respostas:

Acho que ainda temos as empresas que assim “nós cumprimos a cota, nós temos tantas mulheres, tantos negros, tantos gays, tantos deficientes”, mas a estrutura de comando, de decisões, continua ainda privilegiando os heterossexuais, brancos, homens, e por aí vai (E5).

E5, ao analisar a iniciativa de empresas que desenvolvem políticas de diversidade sexual, percebe um descompasso entre o discurso e a prática, coincidentemente com o discutido no estudo de Diniz *et al.* (2013), que salientam organizações que se pretendem igualitárias por cumprirem cotas e apresentarem um número mínimo de pessoas vindas de grupos minoritários, mas que persistem na exclusão dessas pessoas em cargos estratégicos e de mais alta posição hierárquica. O entrevistado enumera diversos públicos minoritários que participam dos programas de diversidade e que se fazem presentes na organização por força desse tipo de iniciativa. A expressão “nós cumprimos a cota” e a necessidade de comprovar quantitativamente a presença de pessoas oriundas desses grupos demonstram que as iniciativas de inclusão muitas vezes funcionam como o cumprimento de uma obrigação, algo que se precisa acatar e que não implica, necessariamente, ter a igualdade como um valor essencial.

Eu nunca vi política de diversidade empresarial. Nunca vi. [...] O que acontece é de direito que favoreça, são legalmente reconhecidos e ganhos no dia a dia. No caso do casamento, da união estável, da participação no plano de saúde... Então, assim, se eu precisar, se eu quiser fazer o plano de saúde com o cônjuge, eles não têm o que falar também, eu reconheço bem meus direitos, vou lá, chego com a declaração, está aqui, é isso aí. Mas fora isso, que é de conhecimento comum, que a empresa apoia, essas coisas, nunca... (E7).

E7 trabalha numa organização pública em que os direitos dos funcionários são fixados em lei. Em casos de comprovada união estável pode-se incluir o parceiro do mesmo sexo como dependente no plano de saúde, além de outros benefícios que a empresa oferece que são extensivos aos familiares. Entretanto, fica claro no discurso do entrevistado que essas políticas não são vistas por ele como uma verdadeira preocupação em promover a igualdade de tratamento entre os profissionais, mas algo que acontece por força da lei. Ao dizer que “eles não têm o que falar também, eu reconheço bem meus direitos, vou lá, chego com a declaração, está aqui, é isso aí”, E7 transmite a ideia de que, para ele, requerer tais direitos seria uma atitude desafiadora aos padrões que ali estão presentes.

Percebe-se com isso que, mesmo em organizações que reconhecem uniões homoafetivas e que buscam formas de equiparar os benefícios concedidos aos familiares, isso, por si só, não faz com que o empregado se sinta plenamente aceito e integrado no ambiente de trabalho e perceba equidade no tratamento. Diniz e Gandra (2013) reportam que, ainda que haja a adoção das políticas de diversidade, persiste no dia a dia organizacional a ocorrência de piadas, sanções arbitrárias e concessões de oportunidades distintas das oferecidas aos heterossexuais. Tudo isso faz com que o ambiente organizacional não seja plenamente acolhedor às pessoas com diferentes orientações sexuais. Apesar de as políticas de diversidade sexual que equiparam os benefícios concedidos aos familiares de empregados heterossexuais aos parceiros de empregados homossexuais não serem suficientes para garantir um ambiente de trabalho seguro, é uma iniciativa valorizada, conforme o relato de E4.

Nas minhas propostas de emprego a primeira coisa que eu pergunto é se posso incluir uma pessoa do mesmo sexo como meu dependente, senão eu não tenho interesse de ouvir a proposta. Essa foi a primeira pergunta que eu fiz para eu vir para a Empresa X. Pode, pode sim. Aí ele, é, depende de plano de saúde, dependente de tudo, então a gente tem uma relação supertranquila quanto a isso (E4).

E4 mantém um relacionamento estável e afirma que antes de aceitar propostas de emprego procura saber se é possível incluir o seu parceiro em benefícios disponibilizados pelas empresas e extensivos aos familiares, como plano de saúde. O entrevistado procura salientar que esse ponto é determinante para que ele aceite ou não uma proposta de emprego. Caso contrário, não tem “interesse de ouvir a proposta”. Vale ressaltar que E4 foi convidado a trabalhar na empresa atual e de fato recebeu uma proposta de emprego, sendo que a sua orientação sexual já era conhecida pelo seu chefe, que o contratou e com quem já havia trabalhado em outra oportunidade.

O entrevistado se posiciona numa situação em que pode escolher a empresa em que vai trabalhar e exigir condições para que isso aconteça. Infelizmente, essa não é a realidade da maioria dos profissionais, particularmente dos homossexuais, que enfrentam um mercado de trabalho altamente competitivo e com escassez de boas oportunidades. O poder de escolher e de impor de exigências quase sempre fica nas mãos das organizações, que geralmente dispõem de muitos interessados nas vagas de trabalho que são abertas. Sua fala, no entanto, mostra que a consideração do parceiro do mesmo sexo na concessão de

benefícios pelas empresas é algo valorizado pelos trabalhadores homossexuais, capaz de interferir na decisão do trabalhador de entrar ou permanecer na organização.

Além da concessão de benefícios, o apoio da liderança surgiu nos depoimentos como algo muito importante, de acordo com o seguinte:

Quando eu entrei pra polícia eu ficava com medo de assim, sou *gay*, nossa, vou virar policial, então eu tinha muito medo de ser maltratado, essas coisas que a gente ouve falar antes de entrar pra polícia, que é tortura, isso e aquilo. Nunca passei por nada disso. Fiz o treinamento que um policial tem que ter, mas o que toda a turma teve, não foi só eu que tive. Mas eu tinha muito medo de eles, sei lá, me baterem, e não aconteceu nada disso. Agora, se eu não tivesse o apoio da chefia imediata, vamos supor se a minha delegada fosse homofóbica, eu acho que eu iria sofrer muito, dentro da instituição, mesmo a instituição não sendo (E1).

Ao comentar sobre as atitudes de discriminação e preconceito que podem ser vivenciadas no ambiente de trabalho, E1 faz clara distinção entre a visão da instituição e a da liderança, de modo que uma, não necessariamente, reflete os mesmos valores da outra. Vale sublinhar que, mesmo que a manifestação do preconceito não se tenha concretizado, o temor de ser vítima de uma situação assim é uma fonte de estresse que impacta na qualidade de vida no trabalho (Singh & Cornwell, 2007). O entendimento de E1 evidencia também a importância do apoio da chefia para proporcionar um ambiente de trabalho melhor para os empregados homossexuais, pois mesmo ele não considerando a instituição como homofóbica, estar sob a supervisão de uma pessoa preconceituosa sobre a homossexualidade seria uma fonte de sofrimento para ele. Sua fala revela também que é possível haver distinção entre os valores das organizações e os de seus membros, que podem ter atitudes homofóbicas, mesmo a organização demonstrando abertura para os trabalhadores homossexuais, o que é reiterado no trecho seguinte:

Olha, eu acredito que a policia é muito... é..., a instituição, não estou falando dos profissionais não, ela é muito respeitosa dos direitos humanos em geral, o que engloba os direitos dos LGBTs. Dentro da instituição vamos ter profissionais, e alguns profissionais respeitam essa questão dos direitos humanos e outros não. E que não representam a voz da instituição esses profissionais (E1).

E1 relata ter presenciado falas preconceituosas sobre os homossexuais no seu ambiente de trabalho, mas procura explicar que essa posição não reflete os valores da organização. E1 estabelece uma separação entre os valores da instituição, que não é considerada por ele como homofóbica, e os valores de alguns funcionários, que

demonstram atitudes homofóbicas. Essa distinção se assemelha aos resultados de Adams, Cahill & Ackerlind (2005), que registraram nos participantes de seus estudos uma tendência a ver atos particulares de assédio e discriminação como intolerância individual, e não como um sintoma de heterossexismo social.

Então o pessoal me indicou pra CIPA [Comissão Interna de Prevenção de Acidentes], e quando eu ganhei eu fiquei em primeiro lugar, e... pra participar da CIPA, tinha que fazer um curso que é um treinamento. [...] E no treinamento, né, veio uma moça muito malpreparada pra fazer esse treinamento com a gente e volta e meia ela falava da questão da homossexualidade de forma pejorativa dentro do curso, né? E... e eu não falei nada. Eu fiquei sentido, né, porque todo mundo que estava lá, é... meus outros colegas que tinham feito o curso sabem disso, né? E a moça foi muito infeliz ao falar das suas piadinhas sem graça no curso. Talvez ela não percebeu que eu era e também ninguém falou isso pra ela. E essa questão das besteirinhas chegou ao ouvido do nosso gerente de RH ele ficou muito bravo e até perguntou pro pessoal se as coisas que ela tinha falado tinham me ofendido (E8).

Para E8, sua sexualidade não afeta negativamente suas relações construídas no ambiente de trabalho. Ele percebe na empresa a existência de um clima de aceitação e apoio. Também, ele cita aspectos que comprovam esse clima amigável ao destacar que foi eleito como membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), em primeiro lugar, pelos votos de seus colegas de trabalho. Além disso, após passar por uma situação constrangedora durante um treinamento ministrado por uma pessoa externa à organização, que tratou da homossexualidade de forma preconceituosa e pejorativa, E8 percebeu, por parte do gerente de RH da empresa, a preocupação com os seus sentimentos e uma manifestação expressa de reprovação desse tipo de prática. O depoente usa esses casos para ilustrar que, mesmo não havendo uma política formal que trata especificamente da diversidade sexual na empresa, existem outros fatores que fazem com que ele se veja como um membro respeitado e valorizado nessa organização.

Em outro relato, um depoente se manifesta como contrário à necessidade de desenvolvimento de políticas que abordam a diversidade sexual nas organizações:

Eu sou um pouco contra política... Engraçado, eu sou uma pessoa que não deveria pensar dessa forma, mas eu penso, acho que não tinha que ser motivo de discussão dentro das organizações. Acho que tinha que ser uma coisa natural, não acho que tinha que ter uma política dentro da empresa a favor da diversidade. Eu acho que essa diversidade tem que acontecer de forma natural. Eu sou um pouco contra a gente padronizar. A área tem que ter o negro, o branco e um estrangeiro. Eu sou um pouco contra, acho que as coisas têm que acontecer naturalmente, se tiver um negro que é melhor que um branco, tem que ter um negro ao invés do branco, mas se o branco é melhor que o negro, não acho que é porque o cara é negro que ele tem que estar ali. Eu não sou muito defensor dessas causas não (E4).

E4 incorpora o discurso meritocrático que privilegia o mérito e a competência independentemente da identidade social do indivíduo. Trata-se de uma visão baseada na dissolução das diferenças (Pereira & Hanashiro, 2007), que defende que a promoção da igualdade ocorre quando se dá o mesmo tratamento e as mesmas oportunidades para as pessoas numa organização, sem considerar aspectos como raça, gênero, idade, entre outros. É uma perspectiva que se assemelha às críticas de Gilbert *et al.* (1999), que consideram falhas as ações afirmativas, por resultarem em baixas normas de contratação e desempenho aplicados às minorias, o que tende a favorecer o preconceito reverso.

A rejeição do entrevistado à adoção de uma política formal que visa à promoção da diversidade sexual nas organizações é baseada na falsa crença de que todos numa organização têm a mesma oportunidade. A ênfase dada pelo entrevistado às palavras “natural” e “naturalmente” demonstra a sua crença de que, espontaneamente, a partir da valorização da competência, a empresa chegaria a uma situação de justiça e igualdade de tratamento entre os trabalhadores. Ainda assim, percebe-se no entrevistado uma dissonância entre o seu posicionamento e o do grupo social, historicamente marginalizado, do qual faz parte quando reconhece, durante a sua descrição, que “não deveria pensar dessa forma”.

Isso posto, elaborou-se a seguir a Tabela 7, que sintetiza os dados que constam na categoria políticas de diversidade sexual, organizados segundo as subcategorias definidas *a priori*. Ressalta-se o surgimento de uma categoria *a posteriori* que aborda as críticas às políticas de diversidade sexual.

Tabela 7

**Síntese dos dados relativos à categoria políticas de diversidade sexual**

<b>Subcategorias</b>	<b>Trechos das entrevistas</b>
Políticas que promovam a abertura para a diversidade	<p>Eu nunca vi política de diversidade empresarial. Nunca vi (E7)</p> <p>Olha, eu acredito que a policia é muito... é..., a instituição, não estou falando dos profissionais não, ela é muito respeitosa dos direitos humanos em geral, o que engloba os direitos dos LGBTs (E1)</p> <p>Acho que tinha que ser uma coisa natural, não acho que tinha que ter uma política dentro da empresa a favor da diversidade (E4)</p>
Políticas que visam ao combate à discriminação contra os homossexuais	<p>Dentro dos atos que eles mostraram como reprovável está a questão da homofobia (E6)</p> <p>Eu acho rico o fato desse assunto estar sendo discutido e tudo, mas não acho que está maduro e obviamente eu não vi nenhum impacto, nunca senti nenhum resultado disso (E4)</p> <p>E essa questão das besteirinhas chegou ao ouvido do nosso gerente de RH ele ficou muito bravo e até perguntou pro pessoal se as coisas que ela tinha falado tinham me ofendido (E8)</p>
Políticas que promovam a igualdade na concessão de benefícios	<p>Então assim, se eu precisar, se eu quiser fazer o plano de saúde com o cônjuge, eles não têm o que falar também, eu reconheço bem meus direitos, vou lá, chego com a declaração, está aqui, é isso aí (E7)</p> <p>Nas minhas propostas de emprego a primeira coisa que eu pergunto é se posso incluir uma pessoa do mesmo sexo como meu dependente (E4)</p>
Relação com a liderança	<p>Agora, se eu não tivesse o apoio da chefia imediata, vamos supor se a minha delegada fosse homofóbica, eu acho que eu iria sofrer muito, dentro da instituição, mesmo a instituição não sendo (E1)</p>
Crítica às políticas de diversidade sexual – subcategoria <i>a posteriori</i>	<p>As corporações ainda não estão preocupadas o suficiente com isso, elas estão sempre agindo de uma forma reativa (E5)</p> <p>Assim, eu acho que o principal hoje é... a visão é de minimizar riscos para que não tenha essas consequências trabalhistas, consequências jurídicas (E6)</p> <p>[...] mas a estrutura de comando, de decisões, continua ainda privilegiando os heterossexuais, brancos, homens, e por aí vai (E5)</p>

Após a apresentação e análise dos resultados, na seção seguinte, capítulo 5, registram-se as considerações finais deste estudo, tendo em vista suas principais conclusões, bem como suas limitações e propostas para pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender como se dá a vivência de trabalhadores homossexuais nas organizações. Para tanto, foram considerados estudos que tratam da diversidade sexual no trabalho que serviram de aporte teórico para a compreensão das principais questões que norteiam essa vivência. Essa teoria serviu de embasamento para a análise dos dados que foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com oito pessoas buscando apreender suas histórias de vida com base em um roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados coletados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo, sendo agrupados em três categorias temáticas: *coming out*, discriminação e políticas de diversidade sexual.

Por meio da análise das entrevistas foi possível perceber que a vivência dos homossexuais nas organizações é marcada por diferentes experiências e percepções que compõem um leque de vivências heterogêneas, mas que convergem no sentido de reconhecer que a sexualidade do indivíduo produz efeitos no ambiente de trabalho que não podem ser ignorados. Tais efeitos estão relacionados às consequências da revelação da identidade sexual no trabalho, além da perpetuação da discriminação e do preconceito que tratam os homossexuais como desviantes, inferiores e até menos capazes, e à insuficiência de políticas de diversidade capazes de promover um ambiente livre de preconceito e que promova equidade no tratamento.

Destacando os efeitos gerados a partir da revelação ou ocultação da orientação sexual no ambiente de trabalho, foi possível perceber que o *coming out* traz melhorias para as relações interpessoais e satisfação com o ambiente de trabalho, já que a pessoa se sente mais honesta consigo mesma e não precisa despender esforços para gerenciar uma identidade heterossexual falsa. Entretanto, não se trata de uma escolha isenta de riscos, tendo-se em vista que informações obtidas neste estudo mostram que a assunção da identidade sexual no trabalho pode impactar negativamente na qualidade do relacionamento com a chefia e diminuir as chances de promoção.

A qualidade das relações mantidas com quem desconhece a orientação sexual do indivíduo é comprometida e impõe restrição a determinados assuntos, não permitindo um agir natural. Destacam-se também a influência do ambiente de trabalho e a percepção da receptividade das pessoas como relevantes para a decisão de sair do armário, o que reitera a importância das iniciativas adotadas pelas organizações que visam à manutenção de um

ambiente seguro e livre de condutas discriminatórias direcionadas para os trabalhadores homossexuais e que favoreça, portanto, *o coming out*.

A discriminação por orientação sexual no trabalho ocorre desde o processo de seleção de novos profissionais, que dispõe de mecanismos para barrar a entrada de homossexuais masculinos com atitudes afeminadas e de pessoas que possuem identidade de gênero diferente do sexo biológico, ou seja, aqueles que possuem homossexualidade mais visível. Além disso, nos dados obtidos, constatam-se barreiras na progressão da carreira e na ocupação de cargos de níveis hierárquicos mais elevados. A vivência dos homossexuais nas organizações é marcada também por práticas sutis de discriminação, gerando certo isolamento do indivíduo da equipe de trabalho, além da frequente ocorrência de piadas que tratam a homossexualidade de forma pejorativa.

Nesse sentido, nota-se tendência de alguns entrevistados a formarem expectativas mais baixas para a progressão na carreira, o que reforça a percepção de que não há igualdade de oportunidades entre todos os profissionais. Os resultados aqui encontrados também sugerem que outros fatores interferem na discriminação sofrida no ambiente organizacional como, por exemplo, a posição hierárquica que o indivíduo ocupa pode inibir uma manifestação de preconceito mais direta. Há cargos, como os de chefia, que conferem certo *status* e podem trazer mais segurança frente às manifestações de preconceito mais diretas.

Visando identificar junto aos trabalhadores homossexuais a existência de políticas de diversidade sexual que visam ao combate à discriminação e à igualdade na concessão de direitos e benefícios, este estudo inferiu que, de modo geral, os entrevistados reconhecem haver maior abertura para os homossexuais nas organizações. A reprovação de condutas discriminatórias contra os homossexuais tem sido abordada em códigos de ética, tendo em vista a necessidade de se minimizar riscos de possíveis processos trabalhistas envolvendo situações segregatórias. Apesar disso, essa abordagem traz a possibilidade de se promover a conscientização das pessoas no combate ao preconceito, além de tirar da invisibilidade os problemas os quais os homossexuais enfrentam no trabalho. Ainda assim, os impactos e as consequências práticas desse tipo de ação são insuficientes para a garantia de um ambiente realmente equitativo.

As respostas obtidas também indicam que os benefícios extensivos aos parceiros do mesmo sexo, apesar de serem valorizados e influenciarem na decisão de entrar ou permanecer na organização, não são vistos pelos trabalhadores homossexuais como uma verdadeira preocupação em promover a igualdade de tratamento entre os profissionais, mas

como algo que acontece por força da lei, sobretudo nas organizações públicas. Por fim, mesmo não havendo uma política formal que trate especificamente da diversidade sexual na empresa, existem outros fatores que fazem com que os trabalhadores homossexuais se reconheçam como membros respeitados e valorizados na organização, sendo exemplo o apoio da chefia imediata e a postura da área de RH da empresa ao reprovarem expressamente condutas preconceituosas.

Diante dos resultados alcançados, conclui-se que este estudo contribui para a compreensão da vivência dos trabalhadores homossexuais que é caracterizada por experiências distintas que ora sinalizam um contexto mais receptivo em que se tem a convivência harmoniosa com a identidade *gay* no trabalho, ora refere ambientes marcados por manifestações expressas e veladas de preconceito. Foi possível cumprir o intuito de dar voz a esse grupo de pessoas tão negligenciado nos programas de diversidade e lançar luz sobre questões que norteiam o seu dia a dia no trabalho. As reflexões aqui trazidas acerca das políticas de diversidade sexual denotam que as empresas ainda não conseguiram implementar práticas que sejam efetivamente capazes de eliminar condutas discriminatórias e que promovam segurança no *coming out*.

Não obstante, algumas limitações são reconhecidas nesta pesquisa. Os participantes do estudo possuem como escolaridade mínima curso superior em andamento e mantêm relativa segurança e conforto com a identidade *gay*, sendo tal identidade revelada na maior parte dos domínios de suas vidas. Há que se considerar que o processo de exclusão social dos homossexuais é muito frequente no ambiente escolar (Junqueira, 2009), o que dificulta e às vezes impede a conclusão da educação básica, tendo em vista as intensas situações de discriminação e assédio que por eles são enfrentadas. Tudo isso reflete na qualificação para o trabalho, tornando a inserção de um grupo considerável de homossexuais no ambiente de trabalho ainda mais desafiadora. A proposta deste estudo, de analisar a vivência do homossexual nas organizações, exclui aqueles que não conseguiram se inserir. Além do mais, as manifestações de discriminação e preconceito são influenciadas por outros aspectos sociais, como classe social, nível de escolaridade, raça, gênero, entre outros, que não foram explorados neste estudo.

Diante da relativa escassez de estudos que trabalham essa temática, são inúmeras as possibilidades de pesquisas futuras que contemplem a realidade de grupos socialmente excluídos nas organizações, o que engloba os homossexuais, mas que não se restringem a eles. Em conformidade com as limitações deste estudo ora apresentadas, torna-se relevante um olhar mais detalhado para as diferenças intrínsecas à homossexualidade, que produzem

vivências específicas que requerem análise minuciosa. Além disso, enfatiza-se a importância de se estabelecer um estudo comparativo visando apreender possíveis diferenças na vivência de homossexuais que atuam em organizações públicas e privadas. Recomendam-se estudos que busquem aprofundamento sobre as condições que favorecem o *coming out* e suas consequências na carreira, bem como sobre os efeitos que as políticas de diversidade sexual promovem no ambiente de trabalho.

Finalmente, apesar de não permitir generalizações, este estudo evidencia elementos importantes que lançam luz sobre as questões que norteiam a vivência do homossexual nas organizações. Nesse contexto, torna-se fundamental que as empresas reconheçam a diversidade como um valor e que sejam capazes de elaborar políticas e programas de diversidade que possibilitem compor uma força de trabalho diversificada e ainda promover adequadas condições de trabalho às minorias. Ressalta-se, porém, que a supressão do preconceito dirigido aos homossexuais depende não somente de iniciativas conduzidas pelas organizações na implementação de políticas antidiscriminatórias, mas também de uma série de ações conjuntas que envolvem o meio acadêmico e toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Adams, E. M., Cahill, B. J., & Ackerlind, S. J. (2005). A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 199-218.
- Alberti, V. (2010). *Ouvir contar textos em história oral*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Ashkanasy N. M., Härtel C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management* 28(3), 307-338.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Barros, V. A., & Lopes, F. T. (2014) Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: E. M., Souza (org.) *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional*. (p. 41-64). Vitória: Edufes.
- Becker, H. S. (1997). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo. (3. ed.). Hucitec.
- Bell, M., Ozbilgin, M., Beauregard, T., & Surgevil, O. (2011). Voice, silence and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 1-16.
- Bento, B. (2006). *A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual*. (256 p.). Rio de Janeiro: Garamond.
- Bicalho, R. A., & Diniz, A. P. R. (2009). Violência simbólica e homossexualidade: um estudo em capitais brasileiras. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003, September). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 17-28. Doi: 10.1037/0021-9010.86.1.17.
- Cardoso, A. L. J.; Hanashiro, D. M. M. A. (2012) Institucionalização da valorização da diversidade no campo organizacional constituído por empresas fornecedoras e cliente. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO*, Curitiba, PR.

- Caproni Neto, H. L., Saraiva, L. A. S., & Bicalho, R. A. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 86-103.
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Cecarelli, P. R., & Franco, S. (2010). Homossexualidade: verdades e mitos. (pp. 119-129). *Bagoas -Estudos gays, gênero e sexualidade*, Natal, 5.
- Chrobot-Mason, D., Button, S. B., & DiClementi, J. D. (2002). Sexual identity management strategies: An exploration of antecedents and consequences. *Sex Roles*, 45, 321-337.
- Closs, L. Q., & Antonello, C. S. (2011). O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(4), 44-74.
- Colgan, F., Creegan, C., McKearney, A., & Wright, T. (2007). Equality and diversity policies and practices at work: lesbian, gay and bisexual workers. *Equal Opportunities International*, 26(6), 590-609.
- Colgan, F. (2011). Equality, diversity and corporate responsibility sexual orientation and diversity management in the UK private sector. *Equality, Diversity and Inclusion*, 30(8), 719-734.
- Collins, J. C. (2015). Characteristics of “masculinized” industries: gay men as a provocative exception to male privilege and gendered rules. *Human Resource Development Review*, 14(4), 415-441.
- Corrigan, P. W., & Matthews, A. K. (2003). Stigma and disclosure: Implications for coming out of the closet. *Journal of Mental Health*, 12(3), 235-248.
- Costa, S. G., & Ferreira, C. S. (2006). Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presenças e lacunas na última década. In: *Anais do IV Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO*. Porto Alegre: EnEO.
- Coutinho, L. R. S., Costa, A. M., & Carvalho, J. L. F. D. S. (2009). Debatendo diversidade de gênero e raça no contexto organizacional brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 4(1), 21-37.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5, 45-56.
- Chung, Y. B. (2001). Work discrimination and coping strategies: Conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clients. *The Career Development Quarterly*, 50, 33-44.

- Chung, Y. B., Williams, W., & Dispenza, F. (2009). Validating work discrimination and coping strategy models for sexual minorities. *The Career Development Quarterly*, 58(2), 162-170.
- Crenshaw, K. W. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos Feministas*, 10(1), 171-188.
- Croteau, J. M. (1996). Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: an integrative review of methodology and findings. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 195-209.
- Cunningham, G. B. (2011). The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy, and performance. *Sport Management Review*, 14: 453-461.
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the closet versus coming out: Relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. *Personnel Psychology*, 50, 147-163.
- Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G. G. & Bicalho, R. A. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31).
- Diniz, A. P. R. & Gandra, G. G. (2009). A ficção das políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 23.
- Eccel, C. & Alcadipani, R. (2012). (Re)descobrimo as masculinidades. In: M.E. Freitas, & M. Dantas (Eds.). *Diversidade sexual e trabalho*. (51-78). São Paulo: Cengage Learning.
- Eccel, C. S., & Flores-Pereira, M. T. (2008). A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ. Brasil, 22.
- Eccel, C. S., & Saraiva, L. A. S. (2009, setembro). Masculinidade, autoimagem e preconceito: um estudo das representações sociais de homossexuais. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6-26.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45-66.

- Ferreira, R. C., & Siqueira, M. V. S. (2007). O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Flores-Pereira, M. T. (2012). Corpo pessoa, sexo e gênero. In: M. E., Freitas & M. Dantas (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. (pp. 79-98). São Paulo: Cengage Learning.
- Foucault, M. (2004 [1978]). *Sexualidade e poder em ética, sexualidade, política*. Coleção Ditos & Escritos. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Freitas, M. E. (2012). O sexo do trabalho intelectual. In: M. E. Freitas & M. Dantas (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho* (pp. 203-236). São Paulo: Cengage Learning.
- Gamson, J. (2006). As sexualidades, a teoria *queer* e a pesquisa qualitativa. In: N, Denzin, & Y. S. Lincoln. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (pp.345-362). Porto Alegre, Artmed.
- Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1353-1377.
- Garcia, W. (2009). Consumo e diversidade cultural/sexual: investigações interdisciplinares. *Revista Signos do Consumo*, 1(2), 79-90.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: M. W., Bauer, M. W., & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2. ed., pp. 65-83). Petrópolis: Vozes.
- Gates, T. G. Viggiani, P. A. (2014). Understanding lesbian, gay, and bisexual worker stigmatization: a review of the literature. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(5/6), 359-374.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21: 61-76.
- Glat, R., & Pletsch, M. D. (2009). O método de história de vida em pesquisas sobre autopercepção de pessoas com necessidades educacionais especiais. *Rev Educ Esp*, 22(34), 139-54.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Goffman, E. (1988). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Tradução de Mathias Lambert. Rio de Janeiro: LTC

- Gois, J. B. H. (2003). Desencontros: as relações entre os estudos sobre homossexualidade e os estudos de gênero no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 11(1):289-297.
- Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "Coming out" at work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191-1199.
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Hanashiro, D. M. M., Godoy, A. S., & Carvalho, S. G. (2004). Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. *Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais*, Atibaia, SP, Brasil.
- Hanashiro, D. M. M., & Godoy, A. S. (2004). Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Haraway, D. (2004 junho). "Gênero" para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cad Pagu*, (22), 201-246. ISSN 0104-8333.
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? *Human Resource Management*, 47(2), 237-253.
- Instituto Ethos (2011). *Empresas e direitos humanos na perspectiva do trabalho decente: marco de referência*. Recuperado de: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/empresas-e-direitos-humanos-na-perspectiva-do-trabalho-decente-marco-referencial/>.
- Irigaray, H. A. R. (2008). Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da *queer theory*. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, 3.
- Irigaray, H. A. R. (2007). Estratégias de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Irigaray, H. A. R. & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 18(59), 625-641.
- Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 890-906.
- Junqueira, R. D. (2009) Homofobia nas escolas: um problema de todos. In: R. D., Junqueira (org). *Diversidade sexual na educação: problematizações sobre a homofobia nas escolas*. (p. 13-51). Brasília: MEC/UNESCO.

- Kaplan, D. M. (2006). Can diversity training discriminate? Backlash to lesbian, gay, & bisexual diversity initiatives. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 18, 61-72.
- Knomo, S., & Cox, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: S. Clegg, C. Hardy, C.; Nord, W. W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. (v. 1), São Paulo: Atlas, 1999.
- Louro, G. L. (2003). *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.
- Louro, G. L. (2000). *O corpo educado: pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte, MG: Vozes, 2000.
- Lucas, J., & Kaplan, M. (1994, January). Unlocking the corporate closet. *Training e Development*, 48, 34-38
- Macedo, K. B., & Macedo, G. N. S. A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO*, Atibaia, SP, 2004.
- Madera, J. M. (2010). The cognitive effects of hiding one's homosexuality in the workplace, *Industrial & Organizational Psychology*, 3, 1:86-89.
- Meihy, J. C. S. B., & Holanda, F. (2007). *História oral: como fazer e como pensar*. São Paulo: Contexto.
- Meihy, J. C. S. B. (1996). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola.
- Mickens, E. (1994). Including sexual orientation in diversity programs and policies. *Employment Relations Today*, 21(3), 263-275.
- Miranda, A. R. A., Cappelle, M. C. A., & Mafra, F. L. N. (2014). Contribuições do método história de vida para estudos sobre identidade: o exemplo do estudo sobre professoras gerentes. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 59-74.
- Miskolci, R. (2009) A teoria *queer* e a sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 11, 1(29).
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Mozzato, A.R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 15(4), 731-747.
- Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2012). anticipated discrimination and a career choice in nonprofit: a study of early career lesbian, gay, bisexual, transgendered (LGBT) job seekers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 332-352.

- Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & Jesus, G. A. (2014). Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 194-209.
- Nunan, A. (2003). *Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo*. Rio de Janeiro: Caravansarai.
- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Organização das Nações Unidas - ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Recuperado de: <http://www.dudh.org.br/wp-content/uploads/2014/12/dudh.pdf>.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2014). *Promoção dos direitos humanos de pessoas LGBT no mundo do trabalho*. Projeto Construindo igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia. - Brasília: OIT Secretaria Internacional do Trabalho.
- Ozeren, E. (2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: A Systematic review of literature. *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203-1215.
- Ozturk, M. B., & Rumens, N. (2014). Gay male academics in uk business and management schools: Negotiating heteronormativities in everyday work life. *British Journal of Management*, 25, 503-517.
- Paulilo, M. A. S. (1999) A pesquisa qualitativa e a história de vida. *Serviço Social em Revista, Londrina*, 1(1), 135-148.
- Pereira, J. B. C., Almeida, A. P., Cordeiro, J. G., Cestari, M. M. J., Alencar, L. Q., & Oliveira, L. C. F. S. (2012). A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 143-161.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2007). A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Pereira, J. B. C., Lima, E. M. C., Ortiz, M. R. C., Silva, T. A., Silva, T. N., & Rosiano, Y. P. A. (2012). Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. *Revista de Administração da Unimep*, 10(2), 81-100
- Queiroz, M. I. P. (1988). Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: O. M., Von Simson. (Org.). *Experimentos com histórias de vida* (pp. 14-43). São Paulo: Vértice.
- Ragins, B. R. (2008) Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194-215.
- Saraiva, L. A. S. (2012) Além dos estigmas profissionais. In: M. E. Freitas, & M. Dantas. (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. (pp.149-170). São Paulo: Cengage Learning.

- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Saraiva, L. A. S. (2007). Métodos narrativos de pesquisa: uma aproximação. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 5(2), 118-134.
- Serrano, C., & Brunstein, J. (2011). O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 360-395.
- Silva, A. P., Barros, C. R., Nogueira, M. L.M., Barros, V. A. (2007). Conte-me sua história: reflexões sobre o método de história de vida. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, 1(1), 25-35.
- Singh, B. R. R. R., & Cornwell, J. M. (2002). Making the invisible visible: fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1103-1118.
- Siqueira, M. V. S., & Andrade, A. (2012). Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: M. E., Freitas, M., Dantas. *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning,
- Siqueira, M. V. S., & Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.
- Siqueira, M. V. S. S., Ferreira, R. C. & Zauli-Fellows, A. (2006). Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Siqueira, M. V. S., & Oliveira-Simões, J. T. (2008). Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. In: M. N., Carvalho-Freitas, A. L., Marques. *Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. (p. 187-199). Curitiba: Juruá.
- Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. P., Lima, H. K. B., & Andrade, A. J. A. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 447-461.
- Souza, E. M., & Carrieri, A. P. (2010). A analítica *queer* e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 46-70.
- Souza, E. M., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 76-105.
- Souza, E. M., Souza, S. P., & Silva, A. R. L. (2013). O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: da busca pela emancipação à constituição do sujeito. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 198-217.

- Spindola, T., & Santos, R. S. (2003 junho). Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?) *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, 37(2).
- Tauches, K. (2006). Transgendering: challenging the “normal”. In S. Seidman, N. Fischer, & C. Meeks (Eds.), *Handbook of the new sexuality studies* (pp. 186-1982). New York: Routledge.
- Trau, R. N. C., & Härtel, C. E. J. (2007). Contextual factors affecting quality of work life and career attitudes of gay men. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 207-219.
- Trau, R. N. C. (2014). The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma. *Human Resource Management*. Doi: 10.1002/hrm
- Troiden, R. R. (1988). Homosexual identity development. *Journal of Adolescent Health Care*, 9, 105-113.
- Vergara, S. C., & Irigaray, H. A. R. (2007). Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Ward, J., & Winstanley, D. (2005). Coming out at work: performativity and the recognition and renegotiation of identity. *The Sociological Review*, 447-475.
- Ward, J., & Winstanley, D. (2003). The absent presence: negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, 56(10), 1255-1280.
- Williams C., & Giuffre P. (2011). From organizational sexuality to *queer* organizations: research on homosexuality and the workplace. *Sociology Compass*, 5(7), 551-563.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de Consentimento

Prezado Senhor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que se propõe a estudar a percepção de trabalhadores homossexuais sobre o ambiente de trabalho no qual atuam. Para participar deste estudo solicito a sua especial colaboração em responder a uma entrevista gravada sobre as suas impressões e sentimentos sobre o seu local de trabalho.

Quanto à utilização das informações coletadas nesta entrevista, em hipótese alguma a sua identificação poderá ser revelada a terceiros não envolvidos diretamente na pesquisa. Além disso, a utilização do conteúdo desta entrevista se restringirá apenas para fins acadêmicos e científicos que se destinam ao trabalho. Sua identidade será mantida em sigilo, uma vez que os resultados do estudo são sempre apresentados como o retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você pode se recusar a responder alguma pergunta, bem como interromper a entrevista a qualquer momento.

Você não terá qualquer gasto com a sua participação neste estudo e também não receberá pagamento pelo mesmo. Sua participação nesta pesquisa é muito importante e voluntária e a pesquisadora responsável poderá fornecer qualquer esclarecimento sobre o assunto, bastando contato no seguinte *e-mail* ou telefone:

*E-mail:* [adriana\\_mrabelo@yahoo.com.br](mailto:adriana_mrabelo@yahoo.com.br)

Telefone: (31) xxxxx

#### Declaração de Consentimento

Li as informações contidas, declaro que as descrições deste estudo foram satisfatoriamente explicadas e dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

---

Nome do participante

Assinatura do participante

Data

---

Nome do pesquisador

Assinatura do pesquisador

Data

## **Apêndice B - Roteiro de Entrevista**

### **Bloco 1: História de vida e trajetória profissional**

*Objetivo: breve levantamento da trajetória profissional do entrevistado e das suas relações fora do contexto organizacional.*

1 Comente a sua trajetória profissional, passando pelas principais organizações em que trabalhou:

- Formação escolar.
- Quais as suas principais realizações profissionais?
- Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou?

2 Nas suas relações com os seus familiares e amigos, como a sua orientação sexual é vista?

- De que forma isso interfere nesses relacionamentos?

### **Bloco 2: Coming Out**

*Objetivo: conhecer efeitos gerados a partir da revelação ou ocultação da orientação homossexual no ambiente de trabalho e os motivos que levaram a essa escolha.*

2.1 Que tipo de impactos a revelação da homossexualidade pode trazer na carreira de um profissional?

2.2 Como você acha que a sua orientação sexual interfere nas suas relações no trabalho?

2.3 Você optou por revelar a sua orientação sexual no trabalho?

2.4 Se a orientação sexual foi revelada:

- Grau de revelação da identidade sexual (ninguém, para os mais próximos, para a sua liderança, para a empresa toda, acredita que as pessoas simplesmente percebem, está implícito).
- Por que você decidiu revelar a sua sexualidade no ambiente de trabalho?
- Que mudanças você percebe após a revelação da sua orientação sexual?
- Como você se sentiu após essa revelação?
- Como você percebe o tratamento das pessoas em relação a você após essa revelação?

2.5 Se a orientação sexual não foi revelada

- Por que você prefere manter a sua orientação sexual guardada?
- Que tipo de mudança a revelação da sua sexualidade poderia provocar no seu ambiente de trabalho?
- Que tipo de receio você possui?
- Em que tipo de ambiente você se sentiria mais confortável para revelar a sua orientação sexual?

2.6 Existem outras pessoas no ambiente de trabalho que são assumidamente *gays*?

- Como você as enxerga?
- Como vocês se relacionam?

### **Bloco 3: Discriminação, violência e homofobia**

*Objetivo: identificar a ocorrência de situações que envolvam discriminação e homofobia no trabalho, bem como a forma com que os trabalhadores homossexuais e as organizações lidam com essa questão.*

3.1 Qual a sua visão sobre as organizações nas quais trabalhou? Nessas empresas, existem diferenças entre ser homossexual e ser heterossexual?

- Você acha que existem diferenças no tratamento, que tipo de diferenças?
- Você percebe situações em que os *gays* precisam se esforçar mais e comprovar um desempenho acima da média para serem mais aceitos? Exemplos:

3.2 Você já vivenciou, no trabalho, alguma situação (formal ou informal) em que se sentiu discriminado em função da sua orientação sexual?

- Qual foi a sua reação diante da discriminação? (Desistir, se demitir do emprego; o silêncio, abstendo-se de tomar qualquer ação no local de trabalho; apoio social, discutindo a experiência com outras pessoas; do confronto, confrontar o agressor ou seus supervisores; ou, ainda, buscar uma instituição externa à organização).

3.3 Você já percebeu situações no ambiente de trabalho que caracterizariam uma atitude de preconceito contra os homossexuais? Quais são as situações? Mais alguma?

3.4 Você considera que os empregados homossexuais possuem os mesmos direitos e benefícios que os empregados heterossexuais? Se sim, explique. Se não, em que eles divergem?

3.5 Existe algum tipo de situação indireta, velada, que causa em você algum tipo de desconforto?

- Piadas
- Xingamentos
- Isolamento
- Sabotagem
- Condições de trabalho inferiores
- Restrição à ocupação de certos cargos

3.6 Você já percebeu situações que demonstrem que na sua organização existe algum tipo de barreiras na contratação de profissionais homossexuais ou na progressão na carreira? Por que você acha isso? Exemplos:

3.6 No último evento, festas, *happy hour* com as pessoas da sua organização, você se sentiu à vontade para levar consigo o seu parceiro?

3.7 Você considera que a sexualidade de uma pessoa pode interferir no seu trabalho?

- Avaliação da qualidade do trabalho
- No desenvolvimento das relações entre as pessoas

#### **Bloco 4: Políticas de diversidade sexual**

*Objetivo: identificar políticas de diversidade sexual, formais ou não, desenvolvidas pelas organizações em termos de combate à discriminação, igualdade de tratamento e concessão de benefícios, entre outras ações.*

4.1 Em termos de abertura para as diferenças, acolhimento à diversidade, como você avalia a organização em que trabalha?

4.2 O que a sua empresa faz para os seus trabalhadores que são *gays*?

4.3 Nesta empresa existe algum tipo de apoio formal e/ou informal que a empresa direciona para os seus empregados homossexuais? E nas outras onde trabalhou?

4.4 A sua empresa possui alguma política formal que inclua os funcionários homossexuais? Quais são elas?

- Benefícios como: plano de saúde extensivo aos familiares e seguro de vida que reconhece a união homoafetiva, licenças (casamento, adoção, morte do companheiro), entre outros
- Treinamento
- Informativos, cartazes
- Código de ética
- Outros \_\_\_\_\_

4.5 Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho? Eles conhecem a sua orientação sexual, existe um clima de aceitação e apoio?

4.6 Como é a sua relação com a chefia? Seu superior imediato conhece a sua orientação sexual, existe um clima de aceitação e apoio?

4.7 Como o RH tem se posicionado nas questões relativas à sexualidade de seus empregados?

4.7 Você exerce função de liderança? Como se dá a sua relação com os subordinados?

- Eles conhecem a sua orientação sexual?
- Como isso pode influenciar a sua relação com eles?

4.8 Caso você passasse por alguma situação de discriminação em função da sua orientação sexual, você se sentiria à vontade para levar o problema para o seu superior imediato?

- E para a área de recursos humanos?
- Qual dos dois você considera mais importante e por quê?

4.9 Na sua organização já houve algum fato que caracterizasse uma situação de homofobia? Como a organização conduziu o ocorrido?

4.10 Você considera que o apoio (ou a falta dele) que a empresa destina aos seus trabalhadores homossexuais interfere na sua satisfação com o ambiente de trabalho?

4.11 O que você gostaria que a sua empresa fizesse para os seus funcionários homossexuais?

4.12 Como você enxerga o futuro dos profissionais *gays* nas organizações?

**Bloco 5: Dados do entrevistado**

5.1 Nome / Apelido: \_\_\_\_\_

5.2 Sexo biológico: \_\_\_\_\_

5.3 Idade: \_\_\_\_\_

5.4 Estado civil: \_\_\_\_\_

5.5 Filhos: \_\_\_\_\_

5.6 Formação escolar: \_\_\_\_\_

5.7 Cargo: \_\_\_\_\_

5.8 Tempo de experiência profissional: \_\_\_\_\_ anos

5.9 Tempo de trabalho na organização atual: \_\_\_\_\_ anos

5.10 Faixa salarial mensal

( ) Até R\$ 1.000,00

( ) De R\$ 1.000,00 a 2.500,00

( ) De 2.500,00 a R\$ 5.000,00

( ) Acima de R\$ 5.000,00