



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO VITOR DA SILVA SOBRAL

**EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE HOMOSSEXUAIS EM PAPÉIS DE
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CARUARU/PE**

CARUARU

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO VITOR DA SILVA SOBRAL

**EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE HOMOSSEXUAIS EM PAPÉIS DE
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CARUARU/PE**

TCC apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais

Orientadora: Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos

CARUARU

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Sobral, Pedro Vitor da Silva.

Experiências profissionais de homossexuais em papéis de liderança organizacional em Caruaru/PE / Pedro Vitor da Silva Sobral. - Caruaru, 2023. 68 p.

Orientador(a): Elisabeth Cavalcante dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Lideranças homossexuais. 2. Experiências profissionais . 3. Diversidade sexual. 4. Organizações. 5. Homofobia. I. Santos, Elisabeth Cavalcante dos . (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

PEDRO VITOR DA SILVA SOBRAL

**EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE HOMOSSEXUAIS EM PAPÉIS DE
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CARUARU/PE**

TCC apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 14/09/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Diego Costa Mendes (Examinador Externo)
Universidade Federal de Viçosa

Prof^o. Me. Gustavo Mariano (Examinador Externo)
Universidade de Coimbra

Dedico este trabalho à toda a comunidade LGBTI+.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, amigos, professores da UFPE-CAA, bem como aos pesquisadores que, com seus trabalhos, me auxiliaram a fundamentar esta pesquisa, e a todos os entrevistados que generosamente se dispuseram a colaborar com ela.

Em especial aos meus pais Edvânia Silva e Sandro Sobral, e à professora Elisabeth Santos.

Meu muito obrigado!

“Ressignificar essa dor, vou começar de novo
Da bandeira, das cores que me rege
Dandaras, Matheusas, Marieles
Carrego o meu amor”

(Johnny Hooker)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a influência da orientação sexual nas experiências profissionais de lideranças homossexuais de organizações da cidade de Caruaru/PE. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, na qual foram conduzidas sete entrevistas semiestruturadas com líderes e ex-líderes homossexuais de organizações deste município. Os temas discutidos pelos entrevistados foram agrupados em quatro categorias denominadas: (1) atuação das lideranças frente a diversidade; (2) atuação das organizações frente a diversidade; (3) percepção das lideranças sobre diversidade sexual; e (4) homofobia. Os resultados demonstraram que, entre os entrevistados, a posição de liderança é ocupada, predominantemente, por homens cisgênero, brancos, solteiros e com sexualidade totalmente assumida. Também foi possível afirmar que tanto as lideranças entrevistadas quanto as organizações têm abordado a diversidade de maneira superficial e técnica. Além disso, que as lideranças homossexuais entrevistadas possuem um modo de pensar a promoção da diversidade sexual nas organizações que é limitada ao processo de contratação, e que o nível de envolvimento delas com a questão da promoção da diversidade sexual ainda é muito baixo, principalmente por criarem barreiras que tornam o tratamento desta diferença igualitário e não equitativo. Por fim, observou-se que a homofobia se apresenta no ambiente organizacional muitas vezes disfarçada por meio do humor, e que ela cria obstáculos relacionados a oportunidades de crescimento profissional para indivíduos que se distanciam do padrão heteronormativo.

Palavras-chave: Lideranças homossexuais; Experiências profissionais; Diversidade sexual; Organizações; Homofobia.

ABSTRACT

This work has the general objective to analyze the influence of sexual orientation on the professional experiences of homosexual leadership of organizations in the city of Caruaru/PE. To achieve this, a qualitative methodological approach was adopted, in which seven semi-structured interviews were conducted with leaders and former homosexual leaders of organizations in this municipality. The topics discussed by the interviewees were grouped into four categories called: (1) performance of leaderships in the face of diversity; (2) performance of organizations in the face of diversity; (3) leaderships perception of sexual diversity; and (4) homophobia. The results demonstrated that, among those interviewed, the leadership position is predominantly occupied by cisgender, white, single men with totally assumed sexuality. It was also possible to state that both the leaders interviewed and the organizations has approached diversity insuperficial and technical way. Furthermore, that the homosexual leaders interviewed have a way of thinking about promoting sexual diversity in organizations that is limited to the hiring process, mainly by for creating barriers that make the treatment of this difference egalitarian and not equitable. Finally, it was observed that homophobia is present in the organizational environment, often disguised through humor, and thait creates obstacles related to professional growth opportunities for individuals who that move away from the heteronormative pattern.

Keywords: Homosexual leaderships; Professional experiences; Sexual diversity; Organizations; Homophobia.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparativo teórico das etapas de análise de conteúdo	35
QUADRO 2 - Perfil dos entrevistados	37

LISTA DE SIGLAS

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

LGBTI+ Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis/Transexuais/Transgêneros, Intersexuais. O + representa outras identidades e orientações não listadas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	OBJETIVOS.....	15
2.1	Objetivo Geral.....	15
2.2	Objetivos Específicos.....	15
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
3.1	Diversidade e Diferenças nas Organizações.....	16
3.2	Sexualidade nas Organizações.....	22
3.3	Heteronormatividade e Homofobia.....	27
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
5.1	Perfil das lideranças homossexuais entrevistadas.....	37
5.2	Diversidade pelas lideranças e pelas organizações.....	40
5.3	Diversidade sexual e atuação das lideranças.....	45
5.4	Homofobia no trabalho.....	49
6	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	64
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	67

1 INTRODUÇÃO

Um estudo publicado em 2022 na revista *Nature Scientific Reports*, conduzido pelo psiquiatra brasileiro Giancarlo Spizzirri, revelou que cerca de 12% da população brasileira se identifica como pertencente à comunidade LGBTI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis/Transexuais/Transgêneros, Intersexuais. O símbolo + se refere a outras identidades e orientações não listadas). Isso representa cerca de 19 milhões de pessoas, se levado em conta os dados do censo populacional realizado pelo IBGE no ano de 2010.

Por outro lado, dados do relatório “Mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil: Dossiê 2022” revelam que o país é um lugar assustadoramente inseguro para essa população. Os números mostram que entre os anos 2000 e 2022, 5.635 pessoas morreram em decorrência da LGBTI+fobia¹, bem como pela indiferença do poder público em efetivar políticas de combate a esta discriminação. Apenas no ano de 2022, 273 pessoas morreram vítimas deste tipo de opressão. Além disso, segundo o relatório, estes números podem ser ainda maiores se considerado que não há dados governamentais que os confirmem, apenas notícias jornalísticas levantadas por entidades sociais envolvidas na construção do dossiê.

No âmbito organizacional, em particular, a pesquisa *Proud At Work* realizada pelo LinkedIn com mais de mil profissionais de todas as regiões do Brasil em junho de 2019, revelou que 35% dos entrevistados autodeclarados LGBTI+ já sofreram discriminação velada ou direta, sobretudo por meio de piadas e comentários homofóbicos; bem como que metade deles não abordam o tema com colegas de trabalho de maneira parcial (25%) ou total (25%). E dentre as justificativas para esse silenciamento total, os entrevistados compartilham principalmente temer represálias de colegas (22%), retaliações do superior (14%), medo da orientação sexual influenciar negativamente o seu crescimento profissional (15%), medo de que sua capacidade profissional seja colocada em xeque (12%) e medo de ser demitido (9%).

¹ Tecnicamente, o termo homofobia refere-se ao preconceito direcionado apenas a homossexuais (lésbicas e gays). No entanto, essa expressão se popularizou a ponto de ser bastante utilizada como sinônimo de LGBTI+fobia, termo menos conhecido e que se refere à discriminação direcionada também a outras orientações sexuais e identidades de gênero.

Góis et. al. (2018), em seus estudos sobre as experiências de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho no Brasil, concluem que os programas voltados para este segmento estão restritos às empresas de grande porte, o que revela uma limitação de alcance da população entendendo que a maior parte dela está concentrada nas médias e pequenas empresas. Além disso, os desafios de enfrentamento à expansão dessa experiência, encontrados pelos pesquisadores, incluem a dificuldade de indivíduos LGBTI+ em revelar sua orientação sexual neste ambiente, a falta de apoio dos trabalhadores às políticas de diversidade, a homofobia, os discursos discriminatórios baseados em crenças religiosas, a falta de políticas educacionais abrangentes sobre orientação sexual, a falta de pressão por parte do Estado, dos movimentos sindicais e dos grupos LGBTI+ etc.

Embasados nas pesquisas que nos antecedem e exploradas na revisão de literatura deste trabalho, bem como em buscas realizadas na plataforma Google Acadêmico, foi possível concluir que os estudos sobre diversidade sexual nas organizações, com enfoque nas lideranças, têm sido menos investigados no Brasil. Percebe-se que o tema da diversidade tem se limitado à discussão das diferenças de modo geral com ênfase na promoção e aplicação de políticas que criam um ambiente mais favorável à inclusão. No entanto, no que trata especificamente sobre a diversidade sexual em cargos de liderança, nota-se a falta de pesquisas que reconheçam a importância deste tema.

Por essa razão, este estudo tem como foco principal abordar o tema da diversidade sexual em organizações da cidade de Caruaru/PE a partir das narrativas de homossexuais que ocupam ou ocuparam cargos de liderança neste município, a fim de analisar a influência da orientação sexual em suas experiências profissionais.

Em termos teóricos, este trabalho se justifica pela existência de poucos trabalhos acadêmicos que discutam o tema no campo dos estudos organizacionais, tornando sua contribuição essencial para preencher essa lacuna acadêmica. Em termos práticos, o trabalho deve contribuir para a compreensão dos desafios que envolvem a diversidade sexual no ambiente organizacional, tais como o papel das organizações e de lideranças homossexuais no processo de reconhecimento, acolhimento e promoção de indivíduos que façam parte da comunidade LGBTI+.

Do ponto de vista social, este estudo se justifica por dar visibilidade aos desafios que lideranças homossexuais enfrentam no ambiente organizacional, e à forma como lidam com eles, ultrapassando questões puramente técnicas da função, entendendo que mesmo ocupando posições de privilégio, essas lideranças não estão imunes a sofrer violências ligadas à sexualidade, o que torna o enfrentamento dessas situações ainda mais complexo por envolver estigmas sociais que representam riscos à saúde e a carreira profissional desses indivíduos.

Em resumo, a compreensão buscada por este estudo é essencial para promover uma mudança positiva no ambiente de trabalho em relação à diversidade sexual. Isso não apenas beneficia os profissionais LGBTI+, ao oferecer um ambiente mais acolhedor, mas também contribui para o desenvolvimento de organizações mais inclusivas, igualitárias e socialmente responsáveis. Além disso, ajuda a abrir caminho para discussões mais amplas sobre a interseção entre identidade sexual e ambiente de trabalho em uma sociedade cada vez mais diversificada.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da orientação sexual nas experiências profissionais de lideranças homossexuais de organizações da cidade de Caruaru/PE.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos homossexuais entrevistados que ocupam ou ocuparam cargos de liderança na cidade de Caruaru/PE;
- Compreender a concepção de diversidade para as lideranças homossexuais entrevistadas e para as organizações nas quais atuam, no município de Caruaru/PE;
- Entender de que forma as lideranças homossexuais entrevistadas tem atuado na promoção da diversidade sexual em organizações da cidade de Caruaru-PE;
- Caracterizar a homofobia e entender como ela impacta/ou nas performances profissionais das lideranças homossexuais entrevistadas do município de Caruaru/PE.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Diversidade e Diferenças nas Organizações

As organizações modernas têm experimentado um crescente número de transformações e inovações, sobretudo nos setores econômico e tecnológico (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004). No entanto, mesmo em meio a essas mudanças, a importância da diversidade - que envolve aspectos essenciais como gênero, orientação sexual, grau de instrução, raça/cor, cultura, religião, geração, entre outros - neste contexto, ainda é frequentemente subestimada ou negligenciada (FLEURY, 2000; LORENTZ, 2014). Por este motivo é fundamental discutir sobre o tema diversidade nas organizações e, portanto, construir reflexões sobre ele, nos implica anunciar o entendimento conceitual desta temática no campo de investigação dos Estudos Organizacionais.

Para tanto, vale a pena, inicialmente, destacar as diferentes compreensões acerca do conceito sobre diversidade. Nesta perspectiva, Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 335) afirmam que, apesar de muitas vezes seu entendimento variar entre muito raso ou irrestrito na comunidade acadêmica, a diversidade pode ser compreendida “como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Ou seja, os autores entendem que a diversidade está inteiramente ligada à identidade dos indivíduos e, portanto, de modo mais aprofundado, discutem como ela tem sido abordada em diferentes correntes teóricas, tais como a do campo social, das relações intergrupais, da demografia organizacional, da pesquisa sobre racioetnia e gênero, e da etnologia.

De forma resumida, Nkomo e Cox Jr. (1998) atribuem à teoria da identidade social o modo de categorização pelo qual os indivíduos, a partir de implicações culturais, fenotípicas ou sociais, classificam a si e aos outros, e criam interações que se baseiam nestas perspectivas. No que se refere à teoria das relações intergrupais, os autores afirmam que ela trata sobre a forma como os indivíduos se auto identificam com base nos grupos, seja de identidade ou organizacional, ao qual involuntariamente fazem parte. Por grupos de identidade, entende-se os formados por indivíduos que compartilham características biológicas, e por grupo organizacional, os que compartilham cargos organizacionais.

Quanto à teoria demográfica, os autores afirmam que ela trata sobre os impactos que grupos de identidade específicos representam em uma organização no que se refere a resultados e desempenhos de trabalho. Por outro lado, a teoria da racioetnia e gênero busca refletir as implicações destas identidades e suas interseccionalidades no campo organizacional. Por fim, a teoria da etnologia é explicada pelos autores como

o trabalho que identifica as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de identidade, bem como a análise de fenômenos culturais como distância cultural e choque cultural [...] central para o entendimento do efeito da diversidade nas organizações (NKOMO; COX JR., 1998, p. 344).

Fleury (2000, p. 20) afirma que a diversidade está relacionada a aspectos como “sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. Ela ainda sustenta que a diversidade se estabelece pela coexistência de diferentes pessoas e identidades numa mesma sociedade, que por sua vez, subdivide-se em grupos de maioria ou minoria, onde o sentido dado à noção de maioria e minoria não é caracterizado pela quantidade matemática de membros, mas pelo fato de que “os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”.

Por sua vez, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam de maneira mais subjetiva que a diversidade está relacionada à multiplicidade de características particulares de grupos e indivíduos. Enquanto Silva et al. (2013, p. 91), atribui à diversidade

questões relacionadas a gênero, a raça e a etnia, experiências e valores, dentre outras características... Essas características incluem idade, personalidade, diversidade geográfica, diversidade estrutural (como, por exemplo, o cargo e a responsabilidade funcional), religião, classe social e orientação sexual.

Desse modo, é importante compreender que apesar de ao longo das últimas décadas o conceito de diversidade ter sido trabalhado por diversos autores sob diferentes perspectivas dos indivíduos, tais quais da identidade, da heterogeneidade,

das diferenças etc., nenhum deles deve ser considerado mais pertinente em relação aos demais para a compreensão sobre o tema (LORENTZ, 2014), pois cada um contribui à sua maneira para o aprofundamento e progresso dos estudos sobre o assunto.

Portanto, dadas as compreensões iniciais sobre diversidade, Fleury (2000) afirma que a dinâmica que envolve os padrões culturais, bem como seus valores e seus poderes, precisa ser referenciada e explorada em todos os níveis que englobam as relações humanas quando tratamos sobre esse assunto. Logo, isso inclui, também, o nível organizacional.

Nesse caso em específico, Saraiva e Irigaray (2009) justificam essa necessidade ao fato de que as organizações costumam desconsiderar a existência de diferenças em sua força de trabalho, por considerar este aspecto irrelevante no processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores/as. Os autores também afirmam que, por acreditarem que as diferenças são superadas pela formalidade do ambiente de trabalho e pelos objetivos pessoais dos indivíduos, as organizações, normalmente, adotam uma postura tecnicista quanto ao assunto.

Neste ponto do texto, ressalta-se que as noções de diversidade e diferença serão tratadas de modo correspondente para os fins analíticos deste trabalho, posto que, compreende-se que a noção de diversidade tem sido muito mais abordada pelos estudos organizacionais do que a ideia de diferenças. Apesar disso, compreende-se que existem distinções entre estes termos, que podem ser complementares. Assim, cabe destacar que para Brah (2006), a diferença possui quatro dimensões constitutivas: a experiência, que é uma construção cultural que reflete subjetividades e particularidades da identidade de um indivíduo, e, portanto, não pode assumir significado do senso comum; a relação social, compreendida a partir da maneira como os regimes de poder (econômico, cultural, político e institucional) articulados, estruturam modos de diferenciação de grupos com identidades construídas sob narrativas coletivas pautadas em aspectos materiais e práticas culturais atuais ou históricos; a subjetividade, que adentra no que é mais íntimo do indivíduo como as emoções, os desejos e a fantasia, que não são estáticos e, portanto, estão em constante mudança; e por fim, a identidade, que mesmo não sendo imutável, assume significados particulares apoiados pela

subjetividade. Onde essa subjetividade é fundamentada sob um contexto econômico, cultural e político, gerando experiências individuais e coletivas que coexistem com significações semelhantes em eixos específicos de diferenciação, e que mobilizam politicamente discursos por identificação.

Feito este detalhamento, avançamos com a compreensão de como a diversidade tem sido tratada do ponto de vista da gestão. A partir da ótica de Hanashiro et al. (2011, p. 4), a gestão da diversidade

refere-se a um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes do *mainstream*, com o objetivo de integrá-las no sistema organizacional, o que não ocorreria espontaneamente.

Nessa perspectiva, Fleury (2000, p. 21) afirma que gerenciar a diversidade implica agregar valor à organização. E que, portanto, no campo dos estudos organizacionais, a gestão da diversidade nasce, para além das respostas às pressões jurídicas-sociais que impulsionaram a diversificação da mão-de obra nas organizações ao redor do mundo a partir da década de 60, para alavancar a competitividade das empresas frente ao mercado, tendo por objetivo gerenciar “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 Jr. (1991) também compreende que a diversidade beneficia significativamente as organizações ao criar um ambiente mais propício à tomada de decisões, à criatividade, à inovação, assim como para produzir estratégias de marketing mais eficazes que possam alcançar um público diversificado de clientes.

Tais perspectivas se igualam e/ou se complementam à visão de importância dada à gestão da diversidade por Silva et al. (2013, p. 92), que compreende que esse gerenciamento seja “fundamental para que as organizações consigam identificar, nas características individuais, potencialidades capazes de diferenciá-las perante a concorrência.”

Por outro lado, ao passo que modifica positivamente o ambiente organizacional, a gestão inapropriada da diversidade pode gerar também consequências negativas, tais quais as citadas por Cox Jr. (1991), que dizem respeito ao aumento da rotatividade de colaboradores/as, dos conflitos interpessoais e das falhas de comunicação neste espaço. No entanto, o autor afirma que a minimização das perdas e, conseqüentemente, dos ganhos com a diversidade, devem ser acompanhadas pelas lideranças a fim de garantir que as mudanças e os resultados esperados sejam alcançados.

Posto isso, vale destacar que, nos últimos anos, alguns pesquisadores têm identificado controvérsias no que se refere a implementação desta prática de gerenciamento. Nesse sentido, Saraiva e Irigaray (2009) compreendem que os discursos empresariais buscam dialogar com questões de interesse pessoal e social, ao passo que criam para as organizações uma visão que atende mais a expectativas políticas do que econômicas, com o objetivo de tornar a atuação das empresas mais legítima frente à sociedade. Portanto, Irigaray e Freitas (2011) afirmam que as políticas de diversidade das organizações nada mais são do que discursos difundidos a fim de atender a uma pressão-jurídico social que exige das empresas cada vez mais a diversificação de sua mão-de-obra.

Nesse contexto, os trabalhos de Alves e Galeão-Silva (2004); Saraiva e Irigaray (2009) e Irigaray e Freitas (2011) ajudam a perceber como a gestão da diversidade pode ser abordada de modo limitado pelas políticas organizacionais.

Como abordado anteriormente, Saraiva e Irigaray (2009) sustentam que embora as organizações afirmem que tratam as diferenças com igualdade, a verdade é que elas quase sempre tratam a diversidade como um assunto tecnicista da gestão. O estudo de Irigaray e Freitas (2011), por exemplo, revelou que mulheres lésbicas entrevistadas enxergavam os discursos pró-diversidade das organizações em que trabalhavam, apenas como uma maneira de promover a existência da diversidade, sem o real reconhecimento da necessidade de equiparar tratamentos e oportunidades para todos os indivíduos, reduzindo, desta forma, o conceito de gestão da diversidade para uma ferramenta puramente gerencial.

Seguindo essa mesma perspectiva, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que muitas vezes a adoção de políticas de gestão da diversidade pelas organizações

surgem apenas pelo temor aos possíveis conflitos políticos, de caráter coletivo, que podem ocorrer nas delimitações desses espaços, diante da inevitável discussão sobre o assunto. E por este motivo, os autores ainda sustentam que a diversidade normalmente é tratada pelas empresas de maneira rasa, desconsiderando aspectos relevantes da diferença, tais como contexto, história e lugar social dos indivíduos.

Em continuidade, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27) concluem que ao moderar a diferença, tornando-a neutra no ambiente organizacional, as empresas, por meio da gestão da diversidade, eliminam o caráter político da questão, ao passo que adotam a ideia da diversidade apenas como mecanismo competitivo, reduzindo-a a noção de mercadoria que “pode ser gerenciada como um recurso da organização”.

De outro modo, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam também que a realidade mostra que mesmo que as organizações estejam difundindo em seus discursos uma postura mais acolhedora, elas têm buscado como moeda de troca mais dedicação e resultados acima dos esperados para reconhecer os esforços de seus colaboradores/as, o que tem fomentado a impessoalidade do trabalho e, conseqüentemente, a irrelevância dos empregados que apresentam resultados menos satisfatórios, o que põe em contradição suas intenções iniciais de construir maior proximidade afetiva com os funcionários/as (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Dessa forma, pode-se dizer que um dos erros das organizações na tentativa de estimular a diversidade é, provavelmente, o de tentar criar uma homogeneização institucional tratando todos os colaboradores/as de forma igualitária, e não assumindo que há diferenças entre eles, e que, portanto, essas diferenças devem ser respeitadas com equidade, pois é delas que se extraem os ganhos pela diversificação (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Essa contraposição revelada entre a prática e o discurso das organizações é também discutida por Saraiva, Pimenta e Corrêa (2004), quando afirmam que isto ocorre quando a modernidade e os novos valores se chocam com o mais tradicional dessas organizações. Mas para além disso, porque esses discursos empresariais “são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa

permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade” nas empresas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 10).

Por estes motivos, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que apenas a formalização dos discursos pró-diversidade nas organizações não garantem o cumprimento deles, sendo necessária também a intervenção dessas instituições sob comportamentos que desrespeitem tais políticas. Nesse sentido, Irigaray e Freitas (2011) destacam que é importante refletir sobre a efetividade dos discursos pró-diversidade, entendendo que a efetividade deles se verificaria pelo quanto há, de fato, de adoção das políticas de igualdade pela instituição, e os desdobramentos pela maneira como a adoção ou não dessas práticas reverberam em seus indivíduos minoritários, pois bem como considera Silva et al. (2013, p. 91), uma administração bem-sucedida da diversidade é importante para organizações que pretendam construir ou manter práticas com alto nível de envolvimento.

3.2 Sexualidade nas Organizações

A sexualidade no ambiente organizacional é um tema importante a ser discutido, uma vez que a diversidade sexual é uma realidade presente em todas as esferas da sociedade, incluindo o mundo do trabalho. Neste sentido, entender os conceitos sobre sexualidade é essencial porque ela é uma parte fundamental da identidade humana. E, portanto, ao compreender essas definições, é possível desconstruir ideias preexistentes que costumam limitar este tema apenas à questão de gênero, quando na verdade existe um espectro de realidades que coexistem dentro do campo conceitual sobre o assunto (ESPINHAÇO GOMES, 2021).

Desta forma, no que se refere aos conceitos sobre sexualidade, Espinhaço Gomes (2021) compreende como sexo as características físicas do corpo, determinadas pelas condições anatômicas e biológicas, e afirma que o gênero está associado ao desenvolvimento psicológico ou cultural, influenciado pela identidade de gênero e pelos papéis de gênero. Sendo este último, as expectativas sociais que as pessoas têm em relação ao comportamento, vestimenta, interesses etc., que são considerados apropriados para homens e mulheres, baseados em padrões ou regras estabelecidos pela sociedade (LOURO, 1997).

Quanto à orientação sexual e identidade de gênero, para os especialistas em Direitos Humanos que desenvolveram os Princípios de Yogyakarta (2007) sobre a Aplicação da Lei de Direitos Humanos Internacionais em relação à Orientação Sexual e Identidade de Gênero, a orientação sexual está relacionada à maneira íntima como um indivíduo se envolve emocionalmente, afetivamente e sexualmente por outro indivíduo de mesmo gênero ou não. Já a identidade de gênero está relacionada à maneira como o indivíduo atribui para si, a partir de sua experiência pessoal, um dado gênero que não necessariamente deve corresponder ao gênero que lhe foi atribuído ao nascer.

Os estudos de Garcia e Souza (2010) e Irigaray e Freitas (2011) sobre sexualidade no âmbito organizacional revelam que tanto homens gays quanto mulheres lésbicas escondem a orientação sexual no ambiente de trabalho como forma de garantir que sua trajetória profissional não seja prejudicada por estigmas associados à sua condição sexual. E que para não correrem esse risco, esses indivíduos sujeitam-se a não socializarem com outros colegas de trabalho que representem uma ameaça (IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Para Siqueira e Fellows (2006), este medo deve-se ao fato de que, quando percebida no ambiente organizacional, a orientação homossexual pode gerar consequências negativas para os indivíduos desde o primeiro momento de contato com a empresa, durante o processo seletivo, por exemplo, quando a homofobia pode torná-los/as preteridos/as em relação a outros/as candidatos/as. Para além desse momento, os autores também identificam que a homofobia é percebida pela baixa remuneração dessas pessoas, pela falta de oportunidades de crescimento para elas, pela interferência da sua condição nas avaliações de desempenho, e até mesmo na possibilidade de desligamento apenas por serem homossexuais. E que, desta forma, como maneira de proteger-se dessas possíveis consequências, este grupo opta muitas vezes por esconder sua identidade temendo serem atingidos por essas violências (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

Por este motivo, Ferreira e Siqueira (2007) afirmam que se faz importante estudar o processo de *Coming Out* no âmbito das organizações. Segundo os autores, *Coming Out* é a forma abreviada de *Coming Out of the Closet*, processo

que envolve revelar publicamente a própria orientação sexual. Quando traduzido para o português, é conhecido como saída do armário.

Para os autores, inspirados nos trabalhos de Elisabeth Noelle-Neuman, a teoria dos *Spirals of Silence* (Espirais do Silêncio, em tradução livre) explica como os indivíduos decidem expressar suas opiniões verdadeiras, levando em consideração as influências do ambiente externo. Ela parte do pressuposto de que os indivíduos avaliam o contexto social no qual estão inseridos, a fim de identificar a opinião predominante e, em seguida, optam por expressá-la em detrimento da opinião minoritária. Essa teoria revela que as opiniões só são expressas quando há apoio e suporte dos outros envolvidos.

Segundo os autores, essa teoria, originalmente desenvolvida no campo da opinião pública, é atualmente aplicada no contexto organizacional para compreender os fatores que influenciam a expressão aberta e honesta de opiniões entre os membros de uma organização em diferentes situações. No contexto da revelação da orientação sexual no ambiente de trabalho, essa teoria é aplicável para entender como indivíduos LGBTQ+ decidem se assumir quando percebem que há aceitação e apoio por parte dos colegas, ou seja, quando se sentem seguros para compartilhar essa informação. No entanto, quando não há garantia de aceitação, respeito e apoio, muitos podem optar por permanecer no armário e ocultar sua orientação sexual, temendo o isolamento, perda de oportunidades de promoção, exclusão de redes profissionais, intimidação, violência ou discriminação.

Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) afirmam que os obstáculos profissionais enfrentados por indivíduos homossexuais, muitas vezes são consequências da negação de direitos civis e políticos, bem como de sua interação no espaço organizacional, frutos da desqualificação que sofrem por seus colegas heterossexuais que agem com homofobia, inclusive na forma de humor.

Em suas pesquisas, os autores identificaram falas estereotipadas sobre homossexuais, produzidas por colegas heterossexuais, que sugeriram a maneira como esses indivíduos costumam ser tratados com tom humorístico no ambiente profissional. Neste caso, o humor é percebido por eles como uma ferramenta de discriminação, perpetuando estereótipos que retratam os homossexuais como

frágeis e, conseqüentemente, menos aptos para o ambiente de trabalho (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Além disso, os autores também concluíram que o humor cria uma espécie de escudo de tolerância, contornando as políticas organizacionais e tornando as críticas socialmente aceitáveis através do riso. E que, no entanto, essa percepção de que o comportamento discriminatório é exclusivamente atribuído aos heterossexuais é contradita pela existência de práticas de humor discriminatório por parte dos próprios homossexuais, principalmente entre os homens (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Irigaray e Freitas (2013) afirmam que a homofobia organizacional se apresenta tanto no ambiente, o que inclui as políticas e as relações interpessoais, quanto entre os próprios indivíduos homo e bissexuais do sexo masculino. Eles classificam esta minoria em três grupos que se subdividem de acordo com a maneira como agem em relação a sua identidade e a dos demais colegas de trabalho: os “totalmente assumidos”, aqueles que não escondem sua sexualidade e lidam bem com ela apesar de se sentirem organizacionalmente injustiçados; “parcialmente assumidos”, aqueles que escondem sua sexualidade circunstancialmente tentando não chamar atenção para o assunto ao passo que se dedicam totalmente ao trabalho; e os “não assumidos”, que escondem totalmente a sexualidade e ainda são homofóbicos com outros colegas na busca por passar uma imagem socialmente aceita e heteronormativa.

Nessa perspectiva, seja entendido como um comportamento de defesa ou como uma estratégia de sobrevivência, parecer com o heterossexual pode ser a explicação, pelo menos do ponto de vista simbólico, que justifica tal comportamento entre os próprios homossexuais, observado que a homossexualidade normalmente é vista como um problema e a heterossexualidade como uma solução, e que agir de tal maneira permitiria a eles lidar de forma mais suportável com as pressões desse contexto (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Em todos os casos apontados por Irigaray e Freitas (2013), nos quais indivíduos homo e bissexuais utilizam-se de estratégias para superar os desafios organizacionais ligados às suas sexualidades, os autores concordam que os reflexos negativos para esses trabalhadores são comuns e dizem respeito à aspectos

psicossociais, tais como a angústia, ausência de domínio sobre a própria existência, baixa autoestima, falta de empatia com o próximo, ansiedade existencial, dificuldades de trabalhar em grupo, entre outros.

Garcia e Souza (2010) afirmam em seus estudos com 10 homossexuais trabalhadores do setor bancário público e privado, que a discriminação contra este grupo ocorre de forma direta ou indireta, sendo de forma direta pela privação parcial ou total de acesso a direitos legais ligados ao casamento homoafetivo, e indiretas por meio de piadas pejorativas, isolamento social intencional, dificuldades de crescimento profissional, exclusão de grupos informais, xingamentos etc.

Já no que compete ao crescimento profissional desses indivíduos, há de se destacar aqui a possibilidade de se alçar cargos de liderança, o que inclui a oportunidade de liderar outras pessoas que dividam experiências parecidas com as suas. Neste sentido, a pesquisa quantitativa, realizada por Barbosa (2020), que traçou o perfil das pessoas LGBTI+ que ocupam posições de liderança nas organizações brasileiras, revela que ainda que o cenário organizacional para esses profissionais se mostre promissor, ele ainda possui desafios a serem superados.

Num primeiro aspecto, a pesquisa revela a ausência total ou parcial de pessoas trans, mulheres, negros ou indígenas na amostra, afirmando dificuldades em encontrar indivíduos que cumprissem a condição de ocupar o referido cargo. É verificado também que 32% dos entrevistados não se sentem confortáveis em expor para todos sua orientação sexual no ambiente de trabalho, mesmo estando em uma posição de privilégio. Além disso, no que compete à aparência física, é observado que os homens tendem a se aproximar mais do que é considerado socialmente esperado para o gênero masculino, enquanto as mulheres tendem a se aproximar mais do que é considerado feminino. E que isso pode indicar que aderir a um padrão estabelecido pode ser benéfico para o progresso na carreira dessas pessoas (BARBOSA, 2020).

Quanto às organizações em que trabalham, é verificado que grande parte delas é do setor público, e por este motivo é refletido que isso pode estar ligado ao fato de que essas organizações devem ser percebidas como mais estáveis e seguras, e, portanto, mais atraentes para pessoas LGBTI+ que costumam enfrentar discriminações no mercado de trabalho (BARBOSA, 2020).

Ainda quando questionados se faziam por iniciativa própria algo para promover a diversidade em suas equipes, grande parte dos líderes entrevistados responderam que não (BARBOSA, 2020), e este dado parece traduzir um comum desencontro de propósitos entre gestores e organizações que possuem intenção de promover a diversidade, mas que não atingem o nível de envolvimento organizacional necessário (SILVA et al., 2013).

Nesse sentido, Siqueira e Fellows (2006) concordam que a discussão sobre igualdade de direitos a homossexuais no ambiente trabalho não deve se resumir apenas ao acesso de recursos como o direito a plano de saúde para seus parceiros, mas principalmente a possibilidade de ascensão profissional desses indivíduos inseridos num ambiente marcado pela heteronormatividade.

Os autores observam também que as organizações devem refletir que os custos psicossociais e monetários envolvidos numa relação conflituosa nesse contexto são inversamente proporcionais aos seus interesses e refletem nos resultados individuais e coletivos de satisfação, bem como de produtividade da organização. E que, portanto, para resolver problemas de discriminação sexual nas organizações é preciso que haja mais do que medidas pontuais (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

3.3 Heteronormatividade e Homofobia

Alguns teóricos concordam que da relação entre sexo-gênero-sexualidade, nasce, de modo arbitrário, uma lógica de representação hegemônica do gênero e da sexualidade, que naturaliza, sob uma perspectiva biologicista e determinista, apenas a possibilidade dos indivíduos se enquadrarem como fêmea ou macho, bem como de terem interesses sexuais somente por outros indivíduos de sexo oposto sob a justificativa de uma lógica reprodutiva (PETRY; MEYER, 2011).

Seguindo esta concepção, Louro (2000) afirma que há um processo contínuo e produtivo de investimento pessoal tanto para mulheres quanto para homens na construção de suas identidades de gênero e na forma como vivenciam sua sexualidade. E que por mais que esse processo não seja evidente ou consciente, ele é parte fundamental dessas afirmações pessoais.

Portanto, nesse sentido, a autora afirma ainda que a família, a escola, a mídia, a igreja, a lei, atuam de maneira articulada e significativa, determinando e reiterando identidades e práticas hegemônicas em detrimento de outras identidades e práticas, criando verdadeiras “marcas” nas histórias pessoais desses indivíduos. Isso porque apesar das incoerências e vulnerabilidades que permeiam este investimento cultural, a sociedade procura propositadamente e estrategicamente, estabelecer uma identidade masculina ou feminina "normal" e duradoura. E essa intenção vincula, assim, as identidades de gênero "normais" a um único padrão de identidade sexual: a heterossexualidade (LOURO, 2000).

Desta forma, no que diz respeito a este padrão arbitrariamente estabelecido, Petry e Meyer (2011, p. 196) o reconhecem por heteronormatividade, entendendo-a “como aquilo que é tomado como parâmetro de normalidade em relação à sexualidade, para designar como norma e como normal a atração e/ou o comportamento sexual entre indivíduos de sexos diferentes”.

Já Miskolci (2009) explica que a heteronormatividade dita e controla processos sociais com o objetivo de tornar a heterossexualidade um modelo a ser seguido por todos (inclusive, os heterossexuais) sob a narrativa de que esta sexualidade é a única “natural”.

Cabe destacar aqui um outro conceito erroneamente utilizado como sinônimo para este, criado anteriormente ao surgimento do termo heteronormatividade, chamado heterossexismo, que segundo Pompeu e Souza (2018) nega a existência de outras orientações sexuais, impondo a heterossexualidade como única orientação sexual válida. Ou seja, enquanto esta última nega a existência das demais sexualidades, a heteronormatividade impõe o modelo de heterossexualidade como norma.

Portanto, partindo do pressuposto de que a heterossexualidade seja o padrão normativo, para Herek (1991), a homofobia resulta do medo daquilo que difere deste padrão. E esta homofobia, segundo Louro (2000), se manifesta através do desprezo, afastamento e ridicularização dos indivíduos LGBTI+. Esta atitude reflete o medo e a intolerância em relação à homossexualidade, como se ela fosse “contagiosa”. Como resultado, muitas pessoas resistem em demonstrar simpatia ou se aproximar de

pessoas homossexuais, com medo de serem associadas a essa identidade (RIOS et al., 2018).

Esconder de familiares e amigos a sexualidade, evitar ou manter superficialmente interações com estes mesmos círculos como estratégia de autoproteção, ser privado de apoio institucional em casos que envolvam parceiros afetivos de longa data, enfrentar problemas conjugais sem apoio social, entre outros, são exemplos de práticas homofóbicas presentes em nossa sociedade, capazes de criar forte sofrimento psicológico em pessoas LGBTI+ (HEREK, 1991; SIQUEIRA et al., 2009; RIOS et al., 2018).

Para Herek (1991), assim como ocorre com todas as vítimas de crimes, é comum que os sentimentos iniciais de descrença, negação e medo sejam experimentados nesse processo de sofrimento emocional. Essa primeira reação frequentemente dá lugar a uma série de alternâncias emocionais, transitando entre o medo e a raiva, a tristeza e a euforia, a autopiedade e a culpa, a autoconfiança e a inadequação. Sendo os sentimentos de perda pessoal, rejeição, humilhação e depressão, também amplamente observados (HEREK, 1991; RIOS et al., 2018).

Portanto, o conceito de homofobia se manifesta como um processo de rejeição da homossexualidade, o qual pode resultar em silenciamento, dissimulação ou segregação para aqueles que têm interesses ou desejos que se afastam da norma heterossexual (LOURO, 2000). Ou seja, embora o silêncio em relação à diversidade sexual, a heteronormatividade e a homofobia estejam intimamente relacionados, esses são três fenômenos sociais distintos. Portanto, é importante compreender que, por vezes, a organização social é baseada em falsas premissas que naturalizam as práticas heterossexuais e consideram outras práticas como desviantes, estabelecendo a heteronormatividade como padrão. Este padrão é sustentado pelo uso predominante da estratégia discursiva do silêncio, o que torna difusa a fronteira entre a heteronormatividade e a homofobia (LIONÇO; DINIZ, 2008).

No entanto, deve-se entender que a homofobia surge como resultado da predominância da heteronormatividade, o que acaba levando a práticas discriminatórias que se baseiam na crença equivocada de que a heterossexualidade é a norma, além de promover estereótipos de gênero que essencializam e

restringem a feminilidade e a masculinidade em identidades que são consideradas mutuamente excludentes. Essa visão restritiva acaba limitando as possibilidades de variação e adaptação pessoal, social, cultural e histórica dos aspectos femininos e masculinos, para pessoas de todos os gêneros (LIONÇO; DINIZ, 2008).

Posto isso, Herek (1991) afirma que pessoas heterossexuais costumam apresentar uma percepção seletiva das características que identificam nos indivíduos gays, tendo em vista que tendem a concentrar-se apenas nas características que corroboram com seus estereótipos, sendo este último termo compreendido por Krüger (p. 36-37, 2004) como a

crença compartilhada acerca de algum atributo, característica ou traço psicológico, moral ou físico atribuído extensivamente a um agrupamento humano, formado mediante a aplicação de um ou mais critérios, como por exemplo, idade, sexo, inteligência, moralidade, profissão, estado civil, escolaridade, formação política e filiação religiosa.

Herek (1991) ainda sustenta que isso ocorre porque as pessoas tendem a selecionar e filtrar as informações que recebem do mundo ao seu redor, dando mais atenção e valor às informações que confirmam seus estereótipos e preconceitos e descartando ou ignorando as que os desafiam. Por este motivo, adicionalmente, os heterossexuais sofrem de recordação seletiva, ou seja, tendem a lembrar-se apenas das características que confirmam esses estereótipos, e utilizam eles como base para estabelecer correlações ilusórias sobre os homossexuais, tais como as de que são desajustados socialmente, obcecados por sexo e incapazes de manter relacionamentos sérios, desconsiderando gays que não se enquadram nesses estereótipos ou heterossexuais que se encaixam neles (HEREK, 1991).

Dessa forma, para aqueles que se reconhecem como LGBTI+, assumir sua condição é um ato político, pois embora a afirmação das identidades historicamente subjugadas esteja se tornando cada vez mais perceptível, isso não é alcançado sem dificuldades. Infelizmente, ainda há um alto preço a ser pago pela estigmatização, especialmente nos dias de hoje (LOURO, 2000; SIQUEIRA et al., 2009).

Goffman (2008) compreende que o conceito de estigma está relacionado a uma característica percebida em um indivíduo, que lhe imputa algum tipo de descrédito, tal qual um defeito, uma fraqueza ou uma desvantagem. E que tais atributos se relacionam aos estereótipos porque normalmente são incongruentes a eles.

Já para Parker (2013, p. 31), estigma e preconceito podem ser entendidos como sinônimos teóricos do comportamento de discriminação, que por sua vez, é compreendido como a prática da exclusão de indivíduos e grupos. Para o autor, “tanto o preconceito como o estigma envolvem categorização, rotulagem, estereotipagem e rejeição social”. No entanto, mais do que uma diferença de valor negativa (em referência a teoria conceitual de Erving Goffman), o estigma deve ser pensado como um processo social, especialmente ligado à produção e reprodução das relações de poder e controle, que produzem e reproduzem desigualdades sociais (PARKER, 2013).

Goffman (2008) enfatiza que, sem nem perceber, muitas vezes reduzimos as chances de vida de pessoas estigmatizadas através de várias formas de discriminação, baseadas na premissa de que elas não são completamente humanas. Para isso, desenvolvemos compreensões que sustentam a estigmatização, buscando explicar a suposta inferioridade daqueles que são estigmatizados e justificar o perigo que representam. Segundo o autor, em nosso discurso cotidiano, utilizamos termos específicos como "aleijado", "bastardo" e "retardado" como fonte de metáfora e representação, sem nos atentarmos para o significado original dessas palavras e a forma como elas reforçam a ideia de estigmatização.

Aqui estende-se tal compreensão para termos no âmbito da discussão sobre diversidade sexual, tais como “bicha”, “boiola”, “viado”, “sapatão” e “traveco”, expressões essas, que reforçam ideias de subalternização, culpabilização e vergonha para indivíduos LGBTI+ (GOMES FILHO; NUNES; LAVOR FILHO, 2021).

No caso da homossexualidade, o estigma é tão grande, que ele afeta negativamente até mesmo os indivíduos não homossexuais de modo a controlar seus próprios comportamentos com o objetivo de evitar que sejam associados aos gays. A título de exemplo, diversos homens heterossexuais tendem a evitar

vestimentas, atividades de lazer e comportamentos que possam ser caracterizados como "efeminados" (HEREK, 1991).

Por estes aspectos, Rios et al. (2018) conclui que o estigma é um problema que tangencia para além do âmbito familiar dos indivíduos, o campo profissional e educacional, de modo que suas consequências são percebidas por toda a vida dessas pessoas através de violências e discriminações que variam desde as físicas até às psíquicas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como anunciado na introdução, a condução deste trabalho assume o caráter qualitativo, que busca compreender por meio da exploração de questões específicas, tais quais as do âmbito dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, as relações, processos e fenômenos sociais que são incapazes de serem quantificados (MINAYO, 2001).

Nesse sentido, Merriam e Tisdell (2009, p. 14) afirmam que a pesquisa qualitativa tem como propósitos “alcançar uma compreensão de como as pessoas dão sentido a suas vidas, delinear o processo (em vez do resultado ou produto) da criação de significado e descrever como as pessoas interpretam o que vivenciam.”

As autoras ainda compreendem que o/a pesquisador/a qualitativo/a desempenha um papel fundamental na coleta e análise de dados, sendo ele/a o instrumento principal dessa atividade. Além disso, destaca que o processo de pesquisa segue uma abordagem indutiva, partindo de observações específicas para extrair conclusões mais amplas, e que o resultado desse processo é um relato minucioso e descritivo das descobertas (MERRIAM; TISDELL, 2009).

Assim, neste estudo, optou-se pela utilização da ferramenta de entrevista semiestruturada como meio de coleta de dados para a pesquisa de campo. Essa abordagem combina elementos das entrevistas não-estruturadas, nas quais os/as entrevistadores/as têm a liberdade de abordar o tema proposto, e das entrevistas estruturadas, que envolvem perguntas predefinidas, conforme descrito por Cruz Neto (2001).

Os participantes deste estudo foram escolhidos de acordo com os seguintes critérios de seleção:

1. Se identificar como homossexual;
2. Atuar ou já ter atuado como líder em organizações da cidade de Caruaru/PE.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com sete líderes e ex-líderes organizacionais, durante os meses de junho e julho do ano de 2023. Dessas entrevistas, duas foram realizadas virtualmente por meio da plataforma Teams,

enquanto as outras foram conduzidas de forma presencial. A decisão pela forma de realização das entrevistas deu-se por escolha dos próprios entrevistados, de modo a respeitar limitações pessoais e disponibilidades.

Todas as entrevistas foram gravadas, seja por meio da plataforma virtual utilizada ou por aplicativo de gravação de voz do celular, e transcritas. A duração média de tempo delas foi de trinta e três minutos, tendo todos os entrevistados assinado, antes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A. O roteiro da entrevista foi construído com base nos objetivos específicos do trabalho e pode ser encontrado no Apêndice B.

A escolha dos entrevistados deu-se, inicialmente, por proximidade do pesquisador responsável com o entrevistado 1. Seguindo o roteiro, a pergunta final provocava o entrevistado a indicar alguém que também pudesse participar da pesquisa. Dessa forma, ao término de cada entrevista, novos nomes de lideranças surgiam e, portanto, novos possíveis entrevistados. Essa abordagem é conhecida por técnica da “bola de neve” (VINUTO, 2014).

Neste trabalho, a percepção de exaustão dos resultados (GLASER; STRAUSS, 1967) foi adotada como regra para definir o tamanho da amostra, dada a compreensão de que se havia chegado a um ponto em que não havia mais novidades sobre o tema nas respostas, pois a amostragem se configurava, em sua maioria, por entrevistados que se autodeclaravam como gays, revelando a dificuldade de acesso a outros indivíduos da comunidade LGBTI+ que se autodeclarassem lésbicas e que atendessem ao outro critério de seleção da pesquisa.

No que compete ao tratamento do material coletado, foi adotada para análise a técnica de análise de conteúdo, que segundo Gomes (2001), tem por um de seus objetivos, o qual foi admitido para este trabalho, descobrir o “que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (GOMES, 2001, p. 74). Bardin (2016) também afirma que essa análise se preocupa em realizar

não o estudo da língua ou da linguagem, mas sim a determinação mais ou menos parcial do que chamaremos *as condições de produção* dos textos, que são o seu objeto. O que tentamos caracterizar são estas condições de produção e não os próprios textos. O conjunto das condições de produção, constitui o campo das determinações dos textos (BARDIN, 2016, p. 40).

Para dar sentido a esta afirmação, deve-se entender como *condições de produção* as variáveis psicológicas, sociais, culturais e situacionais, assim como o contexto tanto de produção da mensagem pelo indivíduo emissor, quanto das inferências sobre a recepção da mensagem (BARDIN, 2016).

Desta forma, Gomes (2001) e Bardin (2016) adotam como modelo de organização da análise de conteúdo, três (3) etapas subsequentes, que são: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados obtidos e interpretação; conforme mostra a figura abaixo.

QUADRO 1 – Comparativo teórico das etapas de análise de conteúdo

Etapas	Gomes	Bardin
Pré-análise	Consiste em realizar leituras do material a ser analisado, destacando e registrando impressões de palavras ou trechos, assim como o contexto das mensagens, com o objetivo de estruturá-lo e de definir orientações para sua análise.	Consiste em organizar o material, criando um plano de análise consistente a partir das intuições e ideias iniciais que influenciaram a escolha dos documentos, as definições das hipóteses, os objetivos e os indicadores que fundamentarão a interpretação final.
Exploração do Material	Consiste em realizar a análise do material organizado seguindo as orientações definidas na etapa anterior.	Consiste em cumprir o planejamento realizado na etapa anterior.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretação	Consiste em buscar compreender o significado implícito nas manifestações, considerando padrões, ideologias e/ou fatores intrínsecos que influenciam os fenômenos em investigação.	Consiste em interpretar os resultados obtidos através da análise, que podem estar, inclusive, além dos limites definidos pelos objetivos iniciais.

Fonte: Construído pelo autor com base em Gomes (2001) e Bardin (2016).

Portanto, seguindo as orientações dos autores, inicialmente foi realizada a leitura de todas as transcrições das entrevistas, que configuraram o *corpus* da pesquisa, bem como a marcação de trechos considerados mais relevantes, juntamente com o registro de primeiras impressões.

Na fase de exploração do material, os trechos destacados na etapa anterior foram agrupados e subgrupados conforme identificação de características comuns. Essas categorias foram denominadas: (1) atuação das lideranças frente a diversidade, cujas subcategorias encontradas foram (a) limitação da compreensão de diversidade à raça e orientação sexual e (b) limitação da diversidade ao espaço organizacional; (2) atuação das organizações frente a diversidade, cujas subcategorias foram (c) esforços organizacionais no acolhimento da diversidade, (d) contraposição entre discurso e prática organizacional, e (e) diversidade como elemento de obrigatoriedade jurídica; (3) percepção das lideranças sobre diversidade sexual, cujas subcategorias foram (f) tratamento igualitário e não equitativo, (g) sexualidade como elemento impeditivo para crescimento profissional dos indivíduos, (h) contratação como única forma de promoção da diversidade sexual, (i) terceirização de responsabilidade sobre a promoção da diversidade sexual, (j) falta de apoio das organizações, (k) fortalecimento da imagem externa; (4) homofobia, cujas subcategorias foram (l) humor como discriminação, (m) falas estereotipadas, (n) consequências psicossociais da homofobia, (o) privilégios e obstáculos ligados a heteronormatividade e associados ao crescimento profissional.

Na terceira e última etapa, foram analisadas cuidadosamente todas as narrativas dos entrevistados, bem como realizadas inferências sobre elas, fundamentadas pelos trabalhos explorados no referencial teórico, buscando alcançar os objetivos propostos para a pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciamos esta seção apresentando o perfil das lideranças entrevistadas, considerando idade, gênero, cor/raça, orientação sexual, estado civil, assunção da orientação sexual, formação profissional e área de atuação, de modo a evidenciar o lugar social dos sujeitos que participaram da pesquisa.

5.1 Perfil das lideranças homossexuais entrevistadas

Ao compilar as informações levantadas ao término das entrevistas realizadas, foi possível traçar o perfil dos/as entrevistados/as homossexuais da cidade de Caruaru/PE que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança em organizações deste município. Desse modo, para facilitar tal compreensão, o quadro a seguir apresenta, de forma resumida, as informações obtidas.

Cabe destacar que para preservar a identidade dos entrevistados, todos serão apresentados como entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e, assim, sucessivamente.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Cor/Raça	Deficiência	Orientação Sexual	Estado Civil	Assunção da Orientação Sexual	Formação Profissional/ Área de Atuação
E1	24 anos	Homem cisgênero	Branco	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Arquitetura/ Construção Civil
E2	28 anos	Homem cisgênero	Branco	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Psicologia/ Social
E3	30 anos	Homem cisgênero	Negro	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Arquitetura/ Construção Civil
E4	24 anos	Homem cisgênero	Pardo	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Contabilidade/ Comércio
E5	31 anos	Mulher cisgênero	Branca	Não possui	Lésbica	Solteiro	Assumida	Pedagogia/ Educação
E6	26 anos	Homem cisgênero	Branco	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Arquitetura/ Construção Civil

E7	38 anos	Homem cisgênero	Branco	Não possui	Gay	Solteiro	Assumida	Enfermagem/ Educação
-----------	---------	-----------------	--------	------------	-----	----------	----------	-------------------------

Fonte: Construído pelo autor.

Em relação ao assunto abordado neste tópico, constatou-se que as informações coletadas neste estudo estão em concordância com os resultados obtidos por Barbosa (2020) em sua investigação de natureza quantitativa. Foi observado, de forma semelhante ao estudo mencionado, que o percentual de homens cisgênero, assim como o de pessoas brancas, representou quase que a totalidade da amostra pesquisada, cerca de 85,7% dos entrevistados em ambos os casos. Além disso, constatou-se a ausência parcial de pessoas negras (14,3%) e a ausência total de pessoas transgênero, indígenas e/ou com deficiência.

Tais informações são importantes por considerarmos que, no caso de pessoas homossexuais, seu gênero, raça, classe ou outro marcador social, possibilitam o agravamento ou a atenuação de seu processo discriminatório. Nesse sentido, é possível afirmar que a presença das interseccionalidades citadas anteriormente, possa ser fator significativo no processo discriminatório, que inviabiliza a representatividade dessas diferenças na liderança das organizações deste município. Isso porque, não bastasse a orientação sexual criar expectativas, estigmas e gerar custos psicossociais, ela por si só não é capaz de criar uma identidade homogênea (IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Em outros termos, a pouca presença de mulheres e pessoas negras homossexuais, bem como a total ausência de homossexuais transgênero, indígenas e/ou com deficiência, pode demonstrar a dificuldade dessas pessoas em acessarem posições de liderança organizacional por causa dos marcadores que carregam consigo. Ressaltamos ainda que essa realidade pode ser informada pelo contexto organizacional investigado, particularmente o empresarial, e pelo local onde essas organizações estão inseridas: o Agreste de Pernambuco.

A pesquisa também revelou que a maioria dos entrevistados está na faixa etária dos 20 anos (57,1%), enquanto o restante da amostra pertence à faixa etária dos 30 anos (42,9%). Todos/as os/as entrevistados/as também afirmaram ser

legalmente solteiros/as e que sua orientação sexual era conhecida por todos os membros da organização na qual atuavam/atuaram.

Nesse sentido, no que trata sobre o estado civil, o resultado da pesquisa pode estar relacionado ao fato de que a comunidade LGBTI+ costuma priorizar a independência financeira e a estabilidade profissional em detrimento de questões relacionadas a afetividade como forma de estarem preparados financeiramente para possíveis situações que envolvam discriminação e preconceito, dentro ou fora das organizações, e não terem apoio, como da família, por não aceitação de sua condição (BARBOSA, 2020).

Outro motivo pode relacionar-se ao fato de que o casamento entre pessoas homoafetivas foi um direito adquirido no Brasil, por meio da Resolução n. 175 do Conselho Nacional de Justiça, há apenas 10 anos. Portanto, a decisão de se casar pode estar vinculada a necessidade, por parte da comunidade, de maior aprovação da sociedade para essa oportunidade.

Sobre o aspecto do conhecimento da orientação sexual pelos demais membros da organização, isso demonstra, possivelmente, uma postura mais acolhedora em relação à diversidade sexual dentro das empresas com o passar dos anos, se comparado ao resultado da pesquisa Proud At Work (2019) em que apenas 50% dos entrevistados disseram já ter assumido totalmente sua orientação sexual ou identidade de gênero aos colegas de trabalho.

Por outro lado, esta pesquisa limita-se a experiências de indivíduos que ocupam/ocuparam cargos de liderança e, portanto, faz-se importante compreender os privilégios envolvidos neste contexto, como o fato dessas pessoas estarem mais confiantes e menos temerosas em relação a possíveis julgamentos ou discriminações por parte de seus superiores (BARBOSA, 2020).

Dessa forma, a partir dos resultados discutidos, pode-se inferir que o perfil dos homossexuais entrevistados da cidade de Caruaru/PE, que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança no município, é, predominantemente, formado por homens cisgênero, brancos, solteiros e com sexualidade totalmente assumida.

5.2 Diversidade pelas lideranças e pelas organizações

Em geral, observa-se que as lideranças entrevistadas têm uma compreensão limitada da diversidade que frequentemente foca em diferentes raças e orientações sexuais, deixando de lado outras formas igualmente importantes de diversidade, como mencionadas por Silva et al. (2013), que incluem idade, diversidade geográfica, classe social, valores, entre outras.

Somente o entrevistado 7 caracterizou a diversidade de maneira mais abrangente. Em suas próprias palavras:

A gente fala de pessoas com limitações sensoriais, cognitivas, a gente fala da questão de raça, a gente fala de pessoas com acesso à renda diferente, condições sociais diferentes, a gente vai falar de recortes de orientação sexual diferentes também, então hoje se fala muito da diversidade pensando na pessoa LGBTI+ e na pessoa de outros tipos de raças, mas esses outros recortes eles terminam sendo esquecidos também, então eu entendo que diversidade é uma coisa como o próprio nome diz, é pluralidade de pessoas, de situações de vida, entre outras questões. (E7)

Outro ponto interessante a ser destacado é a associação da diversidade a um lugar. Alguns entrevistados entendem a diversidade como a reunião de indivíduos com diferentes características em um mesmo espaço. Nessa perspectiva, as visões dos entrevistados podem ser observadas nos trechos abaixo:

Diversas diferenças reunidas em algum lugar, então é um lugar diverso, porque você não vai encontrar muitas pessoas parecidas com você. (E2)

Uma forma de inclusão de todos, onde todos, independentemente da sua cor, raça, orientação, etnia e afins, sempre vai ter um ponto positivo onde possa somar cada vez mais com a empresa. (E4)

Essa relação entre diversidade e espaço pode estar relacionada à importância que as lideranças entrevistadas conferem ao ambiente de trabalho, dado que este é

o lugar onde, geralmente, estão na maior parte do tempo. E por este espaço reunir muitas pessoas, a categorização que os indivíduos costumam fazer para classificar a si e aos outros, e criar interações que se baseiam nestas perspectivas, seja a partir de implicações culturais, fenotípicas ou sociais (NKOMO; COX JR., 1998), acaba sendo muito comum neste contexto. Portanto, a associação da diversidade por essas lideranças ao espaço organizacional pode estar vinculada à lembrança mais rápida de onde a percepção das diferenças seja mais frequente para esses indivíduos. Além disso, essa associação indica como a ideia de diversidade está muito presa ao contexto empresarial, e como isso pode atribuir um caráter produtivo ao seu significado.

Quando questionados sobre como as organizações em que atuam ou atuaram compreendem a diversidade, todos os líderes afirmaram que existe um esforço por parte delas para acolher as diferenças. Esses esforços, segundo eles, são percebidos através de ações, tais como a divulgação de que suas vagas são inclusivas, pesquisas internas realizadas por e-mail para que os/as colaboradores/as possam expressar suas percepções em relação ao tema e disponibilização de canal de comunicação de ética para casos de assédio moral e/ou físico.

Por outro lado, os líderes destacaram que as organizações apoiam a diversidade até certo ponto, como podemos observar abaixo.

Acho que a empresa onde eu trabalho hoje, talvez no nível de diversidade é algo que esteja muito voltado para alguns setores específicos. Então, por exemplo, o setor de Gente e Gestão fala muito sobre isso, tenta difundir sobre isso, mas eu acho que na prática, quando vai descendo o nível de gerência, de operador, eu acho que isso vai começando a ser uma coisa mais rara, sabe? Tipo, se conversa pouco, se entende pouco, se respeita pouco, acho que é isso. (E1)

Talvez não seja um problema, mas hoje a gente também não vê essas pessoas nos grandes cargos, são cargos medianos. Além disso, também tem a questão de diversidade não só de pessoas LGBTI+, mas também em relação a pessoas com algum tipo de deficiência que a gente vê bastante aqui, tem uma questão de obrigações, de programas que a empresa é obrigada a cumprir. (E3)

Por exemplo, nessa empresa que eu trabalho hoje, a gente tem uma pessoa deficiente física trabalhando, mas ela tá trabalhando ali não por a empresa está trabalhando a diversidade, é porque existe uma cota de deficientes que aquela pessoa tá cumprindo. Então, assim, é meio que uma diversidade mascarada nesse sentido, eu diria. Eu tenho que cumprir isso e vou dizer que é diversidade, então por muitas vezes a prática é muito diferente do discurso do que essas empresas fazem. Eu falo pelo lugar que eu trabalho. (E7)

A fala do entrevistado 1 sugere que a empresa valoriza a diversidade em sua comunicação e em níveis mais altos, mas enfrenta desafios na implementação efetiva e na promoção da diversidade em toda a organização. E de maneira semelhante à percepção de Saraiva, Pimenta e Corrêa (2004) em suas análises, o entrevistado compreende que a diversidade é mais uma conversa superficial do que uma prática real nos níveis mais baixos da empresa.

No caso do entrevistado 3, sua fala indica uma percepção de que, embora as organizações expressem apoio à diversidade, existem desafios e limitações na implementação efetiva desse apoio, particularmente no que diz respeito à representação em cargos de liderança e à diversidade em diferentes dimensões. Sua fala se assemelha à compreensão de Irigaray e Freitas (2011) ao sugerir que as obrigações legais desempenham um papel predominante na promoção da diversidade nas organizações.

Já a fala do entrevistado 7 destaca a importância de se ir além das aparências e adotar uma abordagem genuína e comprometida com a diversidade e inclusão nas organizações, em vez de simplesmente cumprir cotas ou adotar práticas de "diversidade mascarada" assim como argumentam Alves e Galeão-Silva (2004).

No que se refere especificamente à aceitação da diversidade sexual, embora quase todos os líderes tenham afirmado sentir que as empresas aceitam essa diferença, alguns deles reconheceram que ela não é tratada com equidade em seu ambiente de trabalho, como mostram os trechos a seguir:

Não, porque há cargos mais hierárquicos e dificilmente você via mais pessoas LGBTI+ ali ocupando, então tipo, por mais que fosse um cargo de gestão que tivesse seis gestores, apenas um de fato era LGBTI+ ali. (E2)

Olha, no ponto de vista da aceitação eu acredito que ela é tranquila, há uma aceitação, porém eu acredito que essa aceitação ela se dá muito pelo cargo que a pessoa ocupa, então, por exemplo, eu ocupo um cargo de liderança dentro da empresa, o alto escalão da empresa, então meio que a aceitação ela ocorre em virtude disso. Vamos pensar do ponto de vista operacional. Lá no organograma não existem pessoas LGBTI+, o número de pessoas LGBTI+ na empresa que eu trabalho é muito pequeno. Por exemplo, eu acredito que de homem homossexual só existe eu, não tem outro homem que se declara, que está totalmente declarado LGBTI+. (E7)

Verifica-se, na percepção dos líderes, que a sexualidade pode ser um elemento impeditivo tanto para a admissão quanto para a promoção dos indivíduos. Principalmente no que diz respeito à ocupação de cargos de liderança, os entrevistados percebem que, nos ambientes onde atuam, são os únicos que fogem ao padrão heteronormativo. Essa perspectiva pode ser caracterizada como uma forma de discriminação indireta, conforme reconhecido por Garcia e Souza (2010), especialmente, por envolver dificuldades relacionadas ao crescimento profissional.

Cabe destacar aqui que quando provocados se essas organizações possuíam políticas específicas de diversidade sexual, a maioria respondeu que não. Os poucos entrevistados que indicaram a existência de políticas desse tipo, mencionaram os esforços organizacionais citados acima, referentes a divulgação de vagas inclusivas, pesquisas internas para que os/as colaboradores/as expressem suas percepções em relação ao tema e disponibilização de canal de comunicação de ética para casos de assédio moral e/ou físico. Ou seja, assim como afirmam Irigaray e Freitas (2011), as políticas de diversidade se resumem a discursos difundidos a fim de atender a pressões jurídico-sociais que exigem das empresas cada vez mais a diversificação de sua mão-de-obra. Logo, conclui-se que essas organizações se limitam a utilizar o discurso como meio de promoção da diversidade, observado a falta de políticas formais e específicas para as diferenças, sejam elas sexuais ou não.

Nesse contexto, foi destacado também por alguns líderes a percepção de que esses discursos adotados pelas organizações costumavam se distanciar da prática vivenciada no dia a dia, como pode ser observado nos trechos abaixo:

Eu acho que a empresa traz em anúncio de vagas sobre diversidade que aceita todo mundo, mas eu sinto que é muito mais simpaticante do que promotor daquilo, sabe? Não que incentiva, mas, assim, que dá suporte necessário, sabe? (E1)

No discurso e na propaganda, né!? Então vem lá todo mês um spanzinho no meu e-mail pedindo para eu responder uma pesquisa de diversidade. Eu respondo essa pesquisa de diversidade, mas assim, não vejo nada além disso. (E7)

Essa contraposição revela como as organizações costumam tratar a diversidade de maneira rasa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), buscando através do discurso criar para elas uma visão que atende, prioritariamente, expectativas políticas, com o objetivo de tornar suas atuações mais legítimas frente à sociedade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), mas sem a real intenção de equiparar tratamentos e oportunidades para todos os indivíduos (IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Essa perspectiva, onde a gestão da diversidade normalmente é tratada de maneira tecnicista pelas organizações, muitas vezes porque os/as gestores/as acreditam que as diferenças são superadas pela formalidade do ambiente de trabalho e pelos objetivos pessoais dos indivíduos, como afirmam Saraiva e Irigaray (2009), caminha em direção contrária à proximidade que os indivíduos estabelecem entre o âmbito profissional e a esfera pessoal de suas vidas. Essa constatação pode ser verificada nos trechos a seguir:

Acho que me sentir realizado profissionalmente dentro da minha área, sentir que eu tenho um papel importante no ciclo ou na sociedade que eu tô inserido, que minha vida tem importância. Eu acho que também estabelecer laços, uma família, me estruturar financeiramente e aproveitar, acho que é isso. (E1)

Então, eu acho que ter um emprego, um cargo que dê mais estabilidade financeira para ter mais qualidade de vida em relação a tempo para trabalho e tempo para investimento de coisas pessoais mesmo. (E3)

Como podemos observar, os líderes mencionam o âmbito profissional como parte significativa entre os seus objetivos de vida. Essa constatação reitera o fato de como os indivíduos incorporam naturalmente as características e expectativas de suas profissões em sua própria identidade. Nesse contexto, quando as organizações tratam as diferenças de forma homogênea (técnica), elas desconsideram que esses indivíduos possuem projetos que divergem do objetivo organizacional e, que, portanto, se não gerenciados da melhor forma, podem trazer consequências negativas para as organizações, tais como as citadas por Cox Jr. (1991), que dizem respeito ao aumento da rotatividade de colaboradores/as, dos desentendimentos interpessoais e das falhas de comunicação no espaço organizacional.

Portanto, é possível afirmar que tanto as lideranças homossexuais entrevistadas quanto as organizações têm abordado a diversidade de maneira superficial e meramente técnica. No caso das lideranças, sua compreensão da diversidade muitas vezes se limita a considerações raciais, étnicas e de orientação sexual, negligenciando outros aspectos importantes. Além disso, essas lideranças tendem a associar a diversidade apenas ao ambiente organizacional físico, deixando de reconhecer sua relevância em todos os aspectos da vida dos indivíduos.

Já as organizações, por sua vez, encaram a diversidade como um requisito legal e social a ser cumprido, em vez de abraçá-la verdadeiramente como parte de sua cultura e valores. Dessa forma, elas usam a diversidade como uma ferramenta para fortalecer sua imagem interna e externa, apresentando-se como defensoras de uma causa, mas essa representação nem sempre reflete a realidade das práticas que adotam. Essa falta de coerência é percebida pelos próprios funcionários, que não enxergam um alinhamento entre o discurso e a realidade dentro da organização.

5.3 Diversidade sexual e atuação das lideranças

Neste tópico, realiza-se uma reflexão sobre como os líderes entrevistados compreendem o papel das lideranças no processo de promoção da diversidade sexual nas organizações e como eles próprios agem ou agiram nessa mesma perspectiva junto às suas equipes.

Nesse contexto, destaca-se a percepção dos líderes sobre a importância de se priorizar a contratação de pessoas LGBTI+ nas empresas, bem como de acolhê-las de modo a criar um ambiente mais saudável e que lhes permita desempenhar suas atribuições de forma plena, como indicado nos trechos abaixo:

Acho que começa da linha de pensamento dele tá contratando um funcionário que é LGBTI+. (E5)

Volta o que eu falei lá no início, não adianta você ver pautas sociais ganhando destaque conforme o tempo e você achar que é modinha disponibilizar uma vaga e inserir uma pessoa dessa comunidade na sua empresa sem a sua empresa tá preparada inclusive para receber essa diversidade, porque talvez você queira fazer isso no sentido marketing imediato, mas aí quando essa pessoa de fato chega no dia a dia para se trabalhar, ela talvez vai causar estranheza nas outras pessoas, seja pela sexualidade dela que talvez esteja atrelada com gênero também, as formas de expressão, as vivências, as trocas. (E7)

A fala da entrevistada 5 mostra uma percepção positiva sobre a importância da diversidade sexual nas organizações ao sugerir que o líder compreende seu papel na promoção dessa diversidade ao gerar oportunidades de contratação para ela. No caso do entrevistado 7, destaca-se a importância da autenticidade na promoção da diversidade sexual nas organizações e a necessidade de uma preparação adequada para garantir que a inclusão seja eficaz e que todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua orientação sexual ou identidade de gênero.

Ainda sobre o papel das lideranças no processo de promoção da diversidade sexual nas organizações, apenas o entrevistado 6 não soube responder a tal questionamento. Vale destacar que, dentre os entrevistados, esta liderança era a única que assumia além do papel de gestor, o de sócio da organização. Portanto, esse aspecto sugere uma possível ausência ou baixo nível de envolvimento do topo hierárquico da organização no processo de gerenciamento da diversidade sexual.

No que se refere à atuação dos líderes entrevistados em termos de promoção da diversidade sexual em suas equipes, verifica-se, em algumas narrativas, uma

postura de terceirização da responsabilidade, que se distancia até mesmo da própria compreensão discutida por eles na pergunta anterior. Destaca-se ainda que a falta de orientação e apoio das organizações aos líderes pode limitar suas capacidades de atuação, conduzindo-os a agir apenas diante de necessidades imediatas ou por conveniência. Essas questões podem ser evidenciadas na fala abaixo:

Eu acho que pouco no sentido de a empresa enquanto empresa formar e dar conhecimento aos líderes sobre isso, porque eu sinto que é um assunto que existe na política, no código de conduta da empresa, nas divulgações de vagas, na missão, mas não existe algo que a empresa chega e diz “ó, você líder, assim como a gente dá treinamento de gestão 3.0, de gestão de conflitos e de tudo mais, como é que você atua em relação a causa LGBTI+?”, sabe? Então acho que talvez meu papel hoje seja pequeno pelo nível de informação empresarial que a gestão e a alta administração fornece para as pessoas enquanto líderes. (E1)

Outro ponto a ser destacado é sobre como as lideranças acreditam que as diferenças sexuais devem ser tratadas com igualdade, o que configura, na visão de Saraiva e Irigaray (2009), um erro muito comum das organizações, que é o de na tentativa de estimular a diversidade, criar uma homogeneização institucional tratando todos os colaboradores/as de forma igualitária, e não assumindo que há diferenças entre eles, e que, portanto, essas diferenças devem ser respeitadas com equidade. Essa questão fica evidente nas falas abaixo:

Olha, eu acho que eu sou extremamente acolhedora a tudo. Pelo menos, assim, eu tenho a mesma linha de pensamento do meu chefe. Tu rende para mim? Tu trabalha bem? Eu como estou dentro da sigla procuro ajudar a galera que também tá dentro. (E5)

Na minha equipe sempre que eu posso incluir pessoas LGBTI+ eu incluo porque eu sei da necessidade. A minha área de atuação, enfermagem, ela é uma área muito feminina, muito procurada por mulheres e vamos dizer, assim, que 90% dos homens que estão lá são homens gays, então quando há a possibilidade de incluir essas pessoas eu incluo. Aí quando eu falo da possibilidade, eu falo de condição técnica, principalmente, né!? Que a gente precisa desse aparato para poder contratar alguém. (E7)

Os trechos a partir dos quais se pode inferir essa percepção de que existe uma homogeneização da diversidade pelos líderes são: “Tu rende pra mim?” (E5) e “Aí quando eu falo da possibilidade, eu falo de condição técnica, principalmente, né!?” (E7). Essas condições postas revelam que ao trabalhar as diferenças de maneira igualitária, ou seja, homogeneizando-as, os líderes desconsideram que esses indivíduos podem não ter tido as mesmas oportunidades, qualificações e/ou experiências profissionais devido a discriminação por suas condições sexuais e/ou de gênero. Para exemplificar, dados da pesquisa do Projeto Além do Arco-íris/Afro Reggae (2013), realizada com travestis e transsexuais, revelam que cerca de 83,5% dessa população não concluiu o Ensino Médio. Isso porque o ambiente escolar é tão hostil para esses indivíduos, que indiretamente os obrigam a abandoná-lo.

Dessa forma, pode-se concluir que as lideranças homossexuais entrevistadas possuem um modo de pensar a promoção da diversidade sexual nas organizações limitado ao processo de contratação. Essa maneira de refletir, pode estar relacionada ao fato de que, ainda que o mercado de trabalho venha se mostrando cada vez mais inclusivo, ele continua sendo um desafio para parte dessa população, principalmente para aqueles que fogem do padrão heteronormativo, arbitrariamente estabelecido pela sociedade, e/ou que não tiveram as mesmas oportunidades de qualificação e/ou experiências profissionais devido a discriminação por suas condições sexuais e/ou de gênero.

Por outro lado, apesar de assumirem essa compreensão voltada ao processo de contratação, observa-se que o nível de envolvimento das lideranças no assunto da promoção da diversidade sexual nas organizações ainda é muito baixo. Nota-se que suas visões, conscientemente ou inconscientemente, se igualam à das organizações ao tratar o assunto de forma rasa e técnica, quando mesmo no único processo citado ao qual acreditam que as lideranças possam contribuir, criam barreiras que tornam o tratamento desta diferença igualitário e não equitativo.

Ou seja, assim como às organizações, falta às lideranças a compreensão dos benefícios que envolvem uma boa gestão da diversidade sexual em suas equipes. Benefícios esses, como os citados por Cox Jr. (1991), que dizem respeito a criar um ambiente mais propício à tomada de decisões, à criatividade, à inovação, assim

como para produzir estratégias de marketing mais eficazes que possam alcançar um público diversificado de clientes.

5.4 Homofobia no trabalho

No que se refere à homofobia e seus possíveis impactos nas performances profissionais das lideranças homossexuais entrevistadas, a maioria dos líderes entrevistados afirmaram acreditar que existe homofobia nas organizações em que atuam ou atuaram. Segundo eles, a maneira como, normalmente, essa discriminação ocorre, é velada e sob a forma de humor, como descrevem os entrevistados 1 e 3.

Eu acho que existe homofobia no trabalho de forma velada. Eu sinto que por ser uma empresa de construção civil e que existe muitas pessoas no nível operacional que não entendem, você sempre ouve alguma piadinha entre os grupos de produção, entre pedreiros, serventes, sendo chacota. Você sente que entre um e outro, o assunto LGBTI+ é algo pejorativo, então você vê isso nitidamente. (E1)

Tipo assim, líder que era homossexual e uma pessoa comentar “eita, aquele frango bota quente mesmo, né!?” , alguma coisa assim. (E3)

Essa homofobia presente nas falas estereotipadas e disfarçada por meio do humor, é também identificada na pesquisa de Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), que afirmam que esse comportamento gera um descrédito, ou como chama Goffman (1963), um estigma, ao retratar os homossexuais possivelmente como frágeis e, conseqüentemente, menos aptos para o ambiente de trabalho (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). Essa percepção pode ser verificada na fala do entrevistado 2:

Eu acho que sim, mas era mais uma homofobia sutil. Quando eu falo que é uma homofobia sutil é de, por vezes, você tá no lugar de liderança enquanto uma pessoa LGBTI+ e você dar uma orientação, uma tarefa para a pessoa

fazer, e essa solicitação ter que ser validada por um outro funcionário hétero. Você sentir que ela não teve muito crédito ali, mesmo você sendo o líder. Então houve sim alguns conflitos, algumas tensões a nível mesmo do se valer profissional ali que eu senti sim, de alguma maneira uma espécie de homofobia sutil. (E2)

Além disso, quando questionados se já sofreram homofobia no trabalho ou se já presenciaram algum caso de homofobia com outros colegas, quase todos os líderes afirmaram que sim para ambos os casos. E como para Louro (2000), a homofobia se manifesta através do desprezo, afastamento e ridicularização dos indivíduos LGBTI+, onde esta atitude reflete o medo e a intolerância em relação à homossexualidade, como se ela fosse “contagiosa”, os depoimentos abaixo exemplificam a teoria de maneira muito precisa e, por isso, foram destacados.

Piadas. Geralmente são piadinhas. Tipo, “gayzinho”, “ah... esse cabelo aí, isso é coisa de sapatão”. Então, assim, no emprego anterior eu sentia muito. Isso foi um dos motivos que me fez sair. Nessa empresa tinha vinte funcionários e dezoito eram homens hétero. Então tinha as piadas machistas, era desconfortável a nível de mulher e desconfortável tá ouvindo piadinha homofóbica sobre namorada, enfim. Foi um ambiente nocivo até do próprio diretor, do próprio chefe ficar contando piadinha, ficar de gracinha. Houve momentos que precisei chegar no meu chefe e dizer que não estava mais aguentando e que ou ele falava com os funcionários ou me demitia. (E5)

Logo quando eu entrei na empresa, meu cabelo era um pouco maior do que hoje, tinha franja, e tinha cliente que as vezes não gostava de ser atendido por mim. Clientes homens, mulheres nunca tive problema em atendê-las. Mas clientes homens eles sempre tiveram um pouco de trava, o atendimento com eles tinha que ser rápido, prático e poucas conversas, era o básico “bom dia”, “boa tarde” ou “boa noite”. Teve um cliente que eu atendi um determinado dia, passei as compras dele, ele fez um pagamento de fatura, finalizei tudo certinho, só que a loja tem uma meta que é oferecido para o cliente um parcelamento no cartão da empresa. Foi explicado o parcelamento, o valor das parcelas, que tinha um prazo, que ocorria juros, e a meu ver, o cliente tinha entendido tudo. Ele aceitou e assinou o termo que estava de acordo com o que estava sendo feito ali mediante a compra. No dia posterior eu precisei trocar o horário. E aí meu horário que era abertura de loja, eu precisei ir à tarde. E quando eu cheguei, soube que o cliente tinha voltado de manhã na loja. Eu ouvi de outras colaboradoras que o cliente voltou manifestado com todas as peças, mandando me procurar, falando que tinha sido um “viadinho” que tinha atendido ele e não tinha informado nada. E aí começou a xingar, generalizar. E aí na hora ele voltou atrás porque viu que começou a gritar, e todo mundo olhando, ele já tinha utilizado várias formas de falas preconceituosas, aí ele disse “eita, pode falar assim não né porque senão agora dá processo porque é crime né”. Eu soube que as operadoras de caixa que estavam no dia juntamente com o

supervisor líder caíram em cima em forma de defesa porque eu sempre fiz o procedimento corretamente e elas exigiram respeito da parte dele, que independente ou não, eu estava fazendo o meu trabalho. E ele aceitou. Eu não sei qual seria a situação se eu tivesse em loja no momento quando ele chegou né, mas graças a Deus por uma parte que eu não estava em loja porque eu não sei qual poderia ser a reação de ambas as partes. (E4)

Eu sofri homofobia na empresa que eu trabalho, de um colega de trabalho, na forma de tratamento comigo, na forma de lidar comigo. Eu percebi que essa pessoa não se aproximava para falar comigo em virtude de eu ser gay, então a pessoa não conversava comigo, não falava comigo e só falava quando tinha alguma demanda extremamente necessária. (E7)

No trecho da entrevistada 5 é possível verificar que para além do preconceito sexual sofrido, há também o relacionado ao gênero. Essa falta de sensibilidade e conscientização pelos colegas de trabalho pode estar relacionada ao fato de que quase todos eles são homens heterossexuais, assim como pela falta de exemplo da alta gerência no que se refere ao respeito dessas diferenças, que faz com que esse comportamento seja entendido como tolerável entre os funcionários por não haver nenhuma consequência (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

O caso do entrevistado 4 revela como os indivíduos também estão vulneráveis a atos de discriminação por parte do ambiente externo, ainda que dentro da organização. No caso em questão, pelos clientes. A maneira como o entrevistado revela que deve ocorrer o atendimento a homens heterossexuais confirma que a homofobia afeta negativamente até mesmo esses indivíduos de modo a controlar seus próprios comportamentos com o objetivo de evitar que sejam associados aos gays (HEREK, 1991). Neste caso, cria-se uma barreira de contato, situação também verificada no relato do entrevistado 7.

Outro ponto a ser destacado é o papel das organizações no que diz respeito ao suporte emocional e jurídico para situações de homofobia, seja de funcionário para funcionário ou de cliente para funcionário. No caso da entrevistada 5, ao perceber que a porta do diálogo não foi aberta na instituição em que trabalhou, o caminho escolhido a seguir foi solicitar o próprio desligamento. Ou seja, não bastasse sofrer as consequências psicossociais da violência homofóbica, a “solução” para ela foi deixar o ambiente que não estava lhe proporcionando

segurança e acolhimento. Duas vezes prejudicada. Esse é um exemplo das implicações profundas que a homofobia pode ter não apenas na vida pessoal da vítima, mas também em sua vida profissional.

Quando provocados se esses episódios de violência impactaram negativamente suas performances profissionais, os depoimentos dividiram-se entre não, sim e pelo contrário. No caso da entrevistada 5, seu relato traz a ótica do impacto negativo.

Olha, o dia que eu tinha que ouvir piadas muito pesadas era o dia que eu não conseguia render. É um dia que você fica triste, abalado, então, assim, obviamente era um desconforto que acabava atrapalhando no meu desempenho diário. No outro dia ok, vida que segue, mas, assim, naquele dia era muito ruim, eu não rendia nada. (E5)

Já no caso do entrevistado 2, sua percepção é de que esses casos acabavam gerando um impacto positivo, pois eram usados como ponto de partida para discussões internas.

Não, foi ao contrário, não impactou de maneira negativa não, me impactava no sentido positivo, porque nos momentos de equipe, eu fazia provocações acerca disso. Isso era discutido. Como era que estavam as relações, como é que cada um estava se sentindo, qual foi a dificuldade que cada um sentiu ali em alguma questão, como é que eu posso dizer, inquietações, chateações em algumas situações que ocorreram, isso era verbalizado. (E2)

Mas quando questionados, especificamente, sobre quais sentimentos esses episódios de violência lhe causavam, os líderes descreveram, principalmente, “inquietação”, “tristeza”, “medo”, “ansiedade”, “incômodo” e “desconfiança”, sensações muito características de forte sofrimento psicológico, como citam Herek (1991) e Rios et al. (2018).

Por outro lado, os líderes afirmaram não acreditar que em algum momento de suas trajetórias profissionais tenham sido rejeitados devido a suas orientações sexuais. No entanto, a maioria observou que isso pode ser um privilégio se

considerado que indivíduos que se distanciam do padrão heteronormativo (LOURO, 2000) na maneira como expressam seu gênero, possam ser impedidos de acessar posições mais estratégicas, como fica evidente no trecho abaixo:

Eu acho que é uma questão de performance. De fato, se tiver dois homens gays, o homem gay mais afeminado não vai ter muita chance, não. Não vai ter, porque talvez essa figura feminina no corpo masculino seja vista como algo frágil, algo incapaz, algo que talvez ocupa mais esse lugar submisso nas relações interpessoais, profissionais mesmo, então eu acho que esse tipo de pessoa para ocupar um cargo de liderança seria muito bem pensado mesmo. Essa pessoa teria que conquistar profissionalmente toda a organização, ela teria que trabalhar talvez em dobro, em triplo, para, de fato, a organização se sentir segura de colocar ela lá porque se fosse qualquer outra pessoa, se fosse uma pessoa hétero, por exemplo, qualquer pessoa que fosse promovida, essa inquietação não iria existir. Quando talvez pensa-se, por exemplo, em um homem gay afeminado ocupando esse espaço, talvez vá haver essa inquietação de “será que fulaninho vai ter pulso? Será que fulaninho vai dar conta? Será que as pessoas vão respeitar fulaninho?”. (E2)

Ou seja, esse padrão heteronormativo acaba levando a práticas discriminatórias que promovem estereótipos de gênero que essencializam e restringem a feminilidade e a masculinidade em identidades que são consideradas mutuamente excludentes (LIONÇO; DINIZ, 2008). Portanto, para homens gays que fogem desse padrão, como citado pelo entrevistado 2, as percepções seletivas que os heterossexuais identificam neles, tendem a concentrar-se apenas nas características que corroboram com esses estereótipos, utilizando-os como base para estabelecer correlações ilusórias sobre os homossexuais (HEREK, 1991), tais como as citadas pelo líder, que envolvem desacreditar de suas capacidades profissionais.

Sendo assim, observa-se que a heteronormatividade é capaz de ditar e controlar processos sociais (MISKOLCI, 2009), tais como os do âmbito profissional. E, portanto, o medo daquilo que difere do padrão heteronormativo, caracterizado por Hereck (1991) como homofobia, cria obstáculos relacionados a oportunidades de crescimento profissional, como é o caso mencionado.

Portanto, pode-se concluir, neste ponto, que apesar dos líderes não acreditarem que em algum momento suas sexualidades tenham afetado

negativamente suas carreiras profissionais, a homofobia se fez presente no cotidiano deles, tenha sido vivenciada na própria pele ou não, sendo costumeiramente disfarçada por meio do humor.

Para além disso, é observado que as consequências deste tipo de discriminação, quando não percebidas por essas lideranças, são, aparentemente, minimizadas por não se tratar de violências físicas, mas sim, psicossociais. Esse aspecto revela uma negligência das organizações na maneira como tratam o tema em seus espaços, seja com a falta de conscientização sobre o assunto, pela falta de políticas formais ou mesmo pela cultura de tolerância à violência que faz com que as vítimas sintam medo de serem prejudicadas, caso denunciem ou abordem incômodos relacionados. Essa suposição pode ser sustentada pela maneira como os entrevistados descreveram seus sentimentos diante de situações de homofobia vivenciadas no ambiente trabalho.

6 CONCLUSÃO

Em linhas gerais, este trabalho se propôs a analisar a influência da orientação sexual nas experiências profissionais de lideranças homossexuais de organizações da cidade de Caruaru/PE. Para isso, foram realizadas sete entrevistas com indivíduos que atuam ou já atuaram em posições de liderança em organizações do município.

Os resultados iniciais, alinhados ao primeiro objetivo específico de identificar o perfil das lideranças homossexuais entrevistadas, mostrou que, predominantemente, esta posição é ocupada por homens cisgênero, brancos, solteiros e com sexualidade totalmente assumida, havendo pouca presença de mulheres e pessoas negras homossexuais, bem como a total ausência de homossexuais transgênero, indígenas e/ou com deficiência, o que pode demonstrar a dificuldade dessas pessoas em acessarem posições de liderança organizacional por causa dos marcadores que carregam consigo. Ressalta-se ainda que essa realidade pode ser informada pelo contexto organizacional investigado, particularmente o empresarial, pela posição privilegiada dos entrevistados, que atuam como lideranças, e pelo local onde essas organizações estão inseridas: o Agreste de Pernambuco.

No que se refere ao segundo objetivo específico, buscou-se compreender a concepção de diversidade para as lideranças homossexuais entrevistadas e para as organizações nas quais atuam, no município de Caruaru/PE. Nesse sentido, é possível afirmar que tanto as lideranças quanto as organizações têm abordado a diversidade de maneira superficial e meramente técnica.

No caso das lideranças, sua compreensão da diversidade muitas vezes se limita a considerações raciais, étnicas e de orientação sexual, negligenciando outros aspectos importantes como os mencionadas por Silva et al. (2013), que incluem idade, diversidade geográfica, classe social, valores, entre outras. Além disso, essas lideranças tendem a associar a diversidade apenas ao ambiente organizacional físico, deixando de reconhecer sua relevância em todos os aspectos da vida dos indivíduos.

Já as organizações, por sua vez, encaram a diversidade como um requisito legal e social a ser cumprido, em vez de abraçá-la verdadeiramente como parte de sua cultura e valores. Dessa forma, elas usam a diversidade como uma ferramenta para fortalecer sua imagem interna e externa, apresentando-se como defensoras de uma causa, mas essa representação nem sempre reflete a realidade das práticas que adotam. Essa falta de coerência é percebida pelos próprios funcionários, que não enxergam um alinhamento entre o discurso e a realidade dentro da organização.

Quanto ao terceiro objetivo específico em que buscou-se entender de que forma as lideranças homossexuais entrevistadas tem atuado na promoção da diversidade sexual em organizações da cidade de Caruaru/PE, pode-se concluir que elas possuem um modo de pensar sobre promoção da diversidade sexual nas organizações muito limitado ao processo de contratação.

Por outro lado, apesar de assumirem essa compreensão voltada ao processo de contratação, observa-se que o nível de envolvimento das lideranças no assunto da promoção da diversidade sexual nas organizações ainda é muito baixo. Nota-se que suas visões, conscientemente ou inconscientemente, se igualam à das organizações ao tratar o assunto de forma rasa e técnica, quando mesmo no único processo citado ao qual acreditam que as lideranças possam contribuir, criam barreiras que tornam o tratamento desta diferença igualitário e não equitativo.

Por fim, objetivou-se caracterizar a homofobia e entender como ela impacta/ou nas performances profissionais das lideranças homossexuais entrevistadas da cidade Caruaru/PE. Dessa forma, percebeu-se que apesar dos líderes não acreditarem que em algum momento suas sexualidades tenham afetado negativamente suas carreiras profissionais, a homofobia sempre se fez presente no cotidiano deles, tenha sido vivenciada na própria pele ou não, sendo costumeiramente disfarçada por meio do humor. Além disso, observou-se que ela cria obstáculos relacionados a oportunidades de crescimento profissional para indivíduos que se distanciam do padrão heteronormativo.

Portanto, a partir dos resultados discutidos, conclui-se que a orientação sexual costuma ser um fator de influência nas experiências profissionais dos indivíduos homossexuais entrevistados da cidade de Caruaru/PE, de forma ainda mais pronunciada, quando combinada com outros fatores interseccionais, como os

de natureza racial, étnica, de gênero etc. Além disso, as escolhas relacionadas às atitudes e ao modo de vestir, que fogem ao padrão heteronormativo arbitrariamente estabelecido pela sociedade, também desempenham um papel importante nesse contexto.

Para além disso, percebe-se que o fato de os homossexuais entrevistados assumirem papéis de liderança e vivenciarem consequências da homofobia em suas experiências profissionais, não implica automaticamente que tenham se tornado promotores da causa. É notável que em certos casos o conceito de meritocracia ainda esteja profundamente enraizado entre algumas lideranças homossexuais, o que torna para elas o conceito de equidade menos familiar do que o de igualdade.

Isso talvez porque o receio de perder uma posição privilegiada devido a um fator não relacionado à competência, como a sexualidade, pode levar a uma constante necessidade de provar seu merecimento por essa posição. Portanto, essa fixação na excelência técnica, tanto em relação a si mesmo quanto aos outros, pode ser a justificativa para tal compreensão, mesmo que haja para elas o reconhecimento da homofobia como fator de desigualdade.

Dessa forma, como indicação para pesquisas futuras, recomenda-se identificar como as organizações atuam em termos de suporte emocional e jurídico com colaboradores que sofrem violências relacionadas à homofobia dentro de suas delimitações, seja por parte de outros funcionários ou de clientes que ali recorrem aos seus serviços, reiterando o papel da Administração como ferramenta de planejamento, organização, direção e controle não apenas de processos, mas também de pessoas. Recomenda-se também utilização de abordagens teóricas ligadas à performance e performatividade, para problematização dos modos de ser e atuar de pessoas homossexuais e não homossexuais nas organizações.

REFERÊNCIAS

Acontece Arte e Política LGBTI+; ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais); ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos). Mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil: Dossiê 2022. Florianópolis, SC: Acontece, ANTRA, ABGLT, 2023.

AFROREGGAE. InfoReggae. 21. ed. Rio de Janeiro, RJ: AfroReggae, 2013.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 20–29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BARBOSA, Felipe C. LGBTQI+ no topo: um panorama sobre gestoras e gestores LGBTQI+ em organizações brasileiras. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44, 14 a 16 out. 2020, Evento on-line. Anais... Evento on-line: ANPAD, 2020.

Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, [S. l.], n. 26, p. 329–376, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8644745>. Acesso em: 13 jul. 2023.

COX JR., Taylor. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, mai. 1991. The Executive, p. 34-47. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165006>. Acesso em: 13 jul. 2023.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.

ESPINHAÇO GOMES, Inês. Direitos Fundamentais e Identidade de Género. *In: NETO, Luísa; LEÃO, Anabela Costa; GRACIA IBÁÑEZ, Jorge. Vulnerabilidade e Direitos: Género e Diversidade - Atas do Seminário Vulnerabilidade e Direitos: Género e Diversidade*. Porto: FDUP, CIJE, 2021. p. 61-85. Disponível em: https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/43281933/Vulnerabilidade_e_Direitos_1_.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQi/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2023.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2390/sexualidade-e-trabalho--estudo-sobre-a-discriminacao-de-homossexuais-masculinos-no-setor-bancario>. Acesso em: 13 jul. 2023.

GLASER, B.; STRAUSS, A. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967. Disponível em: http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf. Acesso em: 21 set. 2023.

GOFFMAN, E. Estigma – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Tradução Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GÓIS, J. B. H. et. al. EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO NO BRASIL: DAS EXPERIÊNCIAS PONTUAIS À FORMAÇÃO DE UM FÓRUM EMPRESARIAL LGBT. *In: SILVESTRE, Luciana Pavowski Franco (org.). Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico 7*. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2018. p. 48-58. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/post/experiencias-de-gestao-da-diversidade-sexual-no-ambiente-de-trabalho-no-brasil-das-experiencias-pontuais-a-formacao-de-um-forum-empresarial-lgbt>. Acesso em: 13 jul. 2023.

GOMES FILHO, A. dos S.; NUNES, L. F.; LAVOR FILHO, T. L. de. A ESCREVIVÊNCIA DO CORPO NA COMPOSIÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DISSIDÊNCIAS DE GÊNERO DECOLONIAIS. **Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades**, [S. l.], v. 14, n. 22, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bagoas/article/view/22850>. Acesso em: 9 jun. 2023.

GOMES, Romeu. A análise de dados em Pesquisa Qualitativa. *In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em:

http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “Emic” da escala de comportamento inclusivo. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 35, 4 a 7 set. 2011, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/medindo-inclusao-no-ambiente-organizacional-uma-visao-emic-da-escala-de-comporta>. Acesso em 13 jul. 2023.

Herek, G. M. Stigma, Prejudice, and Violence Against Lesbians and Gay Men. *In: John C. Gonsiorek; James D. Weinrich (Eds.). Homosexuality: Research implications for public policy*. Newbury Park, CA: Sage, 1991. p. 60-80. Disponível em: https://lgbpsychology.org/html/spssi_91_pre.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

Ichikawa, Elisa Yoshie; Santos, Lucy Woeliner dos Santos. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. *In: Christiane Kleinubing Godoi; Rodrigo-de-Mello; Anielson Barbosa Silva (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7264/sexualidade-e-organizacoes--estudo-sobre-lesbicas-no-ambiente-de-trabalho->. Acesso em: 30 mar. 2023.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, art. 7, p. 890-906, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1247/humor-e-discriminacao-por-orientacao-sexual-no-ambiente-organizacional>. Acesso em: 13 jul. 2023.

IRIGARAY, H. A.; FREITAS, M. E. D. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1519-549X2013000100006&script=sci_abstract. Acesso em: 13 jul. 2023.

KRÜGER, H. Cognição, estereótipos e preconceitos sociais. *In: Lima, M.E.O.; Pereira, M.E. (org.). Estereótipos, preconceitos e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas*. Salvador: Editora da UFBA, 2004. p. 23-40. Disponível em: <https://edufba.ufba.br/livros-publicados/estereotipos-preconceitos-e-discriminacao-perspectivas-teoricas-e-metodologicas>. Acesso em: 14 jul. 2023.

LinkedIn. Proud At Work. 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/pt-br/talent-solutions->

[lodestone/body/pdf/ProudAtWork_eBook_VF_LinkedIn.pdf](#). Acesso em: 13 jul. 2023.

LIONÇO, T.; DINIZ, D. Homofobia, silêncio e naturalização: por uma narrativa da diversidade sexual. **Psicologia Política**, v. 8, n. 16, p. 307-324, 2008. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-676547>. Acesso em: 14 jul. 2023.

LORENTZ, C. N. **Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2014.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista. In: _____. (org.). **A emergência do gênero**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 14-36.

LOURO, Guacira Lopes. O corpo educado: Pedagogias da sexualidade. In: _____. (org.) **Pedagogias da sexualidade**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1230/Guacira-Lopes-Louro-O-Corpo-Educado-pdf-rev.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jul. 2023.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. 4th. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/4226311/mod_resource/content/0/MERRIAM%20Qualitative%20Research%20A%20Guide%20to%20Design%20and%20Implementation-Jossey-2009%20Pg%201-37.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.

MISKOLCI, R. A Teoria Queer e a Sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. *Sociologias, [S. l.]*, v. 11, n. 21, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/8863>. Acesso em: 14 jul. 2023.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998.

PARKER, R. Interseções entre Estigma, Preconceito e Discriminação na Saúde Pública Mundial. In: MONTEIRO, S.; VILLELA, W. (org.). Estigma e saúde [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2013, p. 25-46. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/42091/monteiro-9788575415344.pdf;jsessionid=66E2A59A24437DA65F5055777CD20DD4?sequence=3>. Acesso em: 14 jul. 2023.

PETRY, A. R.; MEYER, D. E. Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 193–198, 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/7375>. Acesso em: 13 jul. 2023.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 50-67, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/rzXmCP69TmV4pnVrb68Y5Xt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2023.

PRINCÍPIOS DE YOGYAKARTA. Princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero. Tradução Jones de Freitas. jul. 2007. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/direitos/sos/gays/principios_de_yogyakarta.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

RIOS, L. F. et. al. “Foi como se a gente tivesse visto a morte”: estigmatização, sofrimento psíquico e homossexualidade. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, v. 4, n.1, p.140-158, jan./abr. 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/Viana%20e%20Moura/Downloads/Dialnet-FoiComoSeAGenteTivesseVistoAMorte-6275810%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Viana%20e%20Moura/Downloads/Dialnet-FoiComoSeAGenteTivesseVistoAMorte-6275810%20(1).pdf). Acesso em: 14 jul. 2023.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 337–348, jul./set. 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36354>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 57-79, out./dez. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7LpBmCK8W7YbWJ6WfcSRKf/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SILVA, A.; BASTOS, G. M. F.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S.; CABRAL, A. C. A. Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, mai./ago. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16903/sentido-do-trabalho-e-diversidade--um-estudo-co--->. Acesso em: 30 mar. 2023.

SIQUEIRA, M.; FELLOWS, A. Z. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11312/diversidade-e-identidade-gay-nas-organizacoes>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/nKZhfrspfbWNPHRZRXhZF3D/?lang=pt>. Acesso em: 05 jun. 2023.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/nKZhfrspfbWNPHRZRXhZF3D/?lang=pt>. Acesso em: 05 jun. 2023.

SPIZZIRRI, G., et al. Proportion of ALGBT adult Brazilians, sociodemographic characteristics, and self-reported violence. *Sci Rep*. 2022 Jul 1;12(1):11176. doi: 10.1038/s41598-022-15103-y. PMID: 35778514; PMCID: PMC9249838.

VINUTO, J.. A amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em: 21 set. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Objetivo Específico	Pergunta
<p>Identificar o perfil dos homossexuais entrevistados que ocupam ou ocuparam cargos de liderança na cidade de Caruaru/PE;</p>	<p>Qual o seu nome?</p> <p>Qual a sua idade?</p> <p>Qual o gênero com o qual você se identifica?</p> <p>Qual a sua cor ou etnia?</p> <p>Você possui algum tipo de deficiência?</p> <p>Qual a sua orientação sexual?</p> <p>Qual o seu estado civil?</p> <p>Qual a sua área de atuação profissional?</p> <p>Como você descreveria a organização em que trabalha?</p> <p>Quais os seus objetivos de vida?</p> <p>Sua orientação sexual é do conhecimento de todos os membros da organização em que trabalha? Se sim, de que forma essa informação foi compartilhada? Se não, a quem se restringe o conhecimento dela?</p> <p>Por quais motivos você mantém esta informação em segredo?</p> <p>Como você se sente por ter que manter esta informação em segredo?</p>
<p>Compreender a concepção de diversidade para as lideranças homossexuais entrevistadas e para as organizações nas quais atuam, no município de Caruaru/PE;</p>	<p>O que você compreende por diversidade?</p> <p>Ao seu ver, como a organização em que você trabalha compreende a diversidade?</p> <p>A organização em que você trabalha possui políticas de diversidade sexual?</p>

	<p>A organização em que você trabalha possui outros tipos de política de diversidade?</p> <p>Como você descreveria o ambiente organizacional em que trabalha em termos de aceitação da diversidade sexual?</p> <p>Você acredita que as diferenças sexuais são tratadas com equidade na organização em que trabalha? Se sim, de que forma? Se não, por quê?</p>
<p>Entender de que forma as lideranças homossexuais entrevistadas tem atuado na promoção da diversidade sexual em organizações da cidade de Caruaru/PE;</p>	<p>O que você pensa que uma liderança organizacional deve fazer para a promoção da diversidade sexual?</p> <p>Como você definiria seu nível de envolvimento organizacional no que se refere a promoção da diversidade sexual em sua equipe?</p>
<p>Caracterizar a homofobia e entender como ela impacta/ou nas performances profissionais das lideranças homossexuais entrevistadas do município de Caruaru/PE.</p>	<p>Você acha que existe homofobia na organização em que trabalha? Se sim, de que forma?</p> <p>Você já sofreu homofobia no ambiente de trabalho? Se sim, de que forma?</p> <p>Se sim, em qual contexto hierárquico isso se deu?</p> <p>Se sim, como essa experiência impactou na sua performance profissional?</p> <p>Você já presenciou ou soube de alguma situação de homofobia no ambiente organizacional? Se sim, poderia compartilhar a situação?</p> <p>Se sim, que tipos de sentimentos isso lhe causou?</p> <p>Você acredita que a orientação sexual pode interferir em algum processo gerencial ou administrativo? De que</p>

	<p>forma?</p> <p>Você já se sentiu rejeitado em algum momento da sua trajetória profissional devido a sua orientação sexual?</p> <p>Enquanto pessoa não heterossexual, ocupar um cargo de liderança lhe acarretou alguma vantagem no trabalho?</p> <p>Gostaria de acrescentar mais algum comentário sobre esse assunto?</p> <p>Você indicaria alguém para participar desta pesquisa?</p>
--	--

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE HOMOSSEXUAIS EM PAPÉIS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CARUARU/PE”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do pesquisador(a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(a) pesquisador(a) responsável _____ através do telefone: (____) _____-_____ ou através do e-mail _____.

O objetivo dessa pesquisa é analisar a influência da orientação sexual nas experiências profissionais de lideranças homossexuais de organizações da cidade de Caruaru/PE. Para a coleta de dados será realizada uma única entrevista que, a depender da disponibilidade do entrevistado(a), poderá ser realizada pessoalmente, em local escolhido por ele(a), ou virtualmente, por meio da plataforma Teams. O registro da entrevista se dará por meio de gravação de áudio.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Em caso de gastos eventuais não previstos, você será ressarcido pelo pesquisador(a) responsável.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE HOMOSSEXUAIS EM PAPÉIS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CARUARU/PE” de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

___ , de _____ de 2023.

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante