

The background features a blue-tinted cityscape with several skyscrapers. Overlaid on the top left are financial charts, including a candlestick chart and a line graph. A callout box in the chart shows the value '104.19'. At the top center, there is a text element '61.6%: 99.19'. The title 'Elementos de Administração 2' is prominently displayed in white text on the right side of the top half.

# Elementos de Administração 2

Two large, semi-transparent silhouettes of men in business suits are positioned on either side of the author's name. They are facing each other, with the man on the left in profile and the man on the right facing forward. The background behind them is a bright, hazy cityscape.

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

The logo for 'Atena Editora' features a stylized 'A' inside a square frame, followed by the word 'Atena' in a serif font and 'Editora' in a smaller sans-serif font below it.

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **2**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Lorena Prestes e Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

E38 Elementos de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-175-6

DOI 10.22533/at.ed.756191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

*Mônica Mancini*

*Edmir Parada Vasques Prado*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 19

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

*Miguel Tadeu dos Santos Souza*

*João Pinheiro de Barros Neto*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

*Matheus Gimenes*

*Débora Scardine da Silva Pistori*

*Elisabete Aparecida Zambelo*

*Erica Morandi Paveloski*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 56

DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

*Marina Leite Vieira Lima*

*Tânia Moura Benevides*

*Regina Maria Cunha Leite*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913034**

## PARTE II - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CARREIRA

### CAPÍTULO 5 ..... 72

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

*Jean Marc Nacife*

*Nelson Colossi*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913035**

### CAPÍTULO 6 ..... 83

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

*Michelle Fonseca Coelho*

*Michel Ângelo Fonseca Coelho*

*Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão*

*Jacqueline da Silva Lima*

*Jocelma Matos da Silva*

*José Emmanoell Ferreira*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 92**

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

*Lorena dos Santos Patta*

*Tânia Moura Benevides*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913037**

**PARTE III - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**CAPÍTULO 8 ..... 109**

DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

*Bruno Luís de Oliveira Martins*

*Márcia Vaclavik*

*Elaine Di Diego Antunes*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 125**

HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

*Wellerson Andrade de Oliveira*

*Reginaldo Adriano de Souza*

*Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura*

*José Carlos de Souza*

*Lilian Beatriz Ferreira Longo*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913039**

**PARTE IV – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

*Neidy Aparecida Christo Pereira -*

*Jocelino Antonio Demuner*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130310**

**CAPÍTULO 11 ..... 160**

FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLÓGICAMENTE CONVERGENTES

*Mateus Lima Vieira*

*Gabriela Tavares do Santos*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 177**

MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*José Aurenir Souza dos Santos*

*Marcelo Henrique Espíndola Sandes*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130312**

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>198</b>
PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS	
<i>Breno de Paula Andrade Cruz</i>	
<i>Steven Dutt Ross</i>	
<i>Nathália Cândido da Silva</i>	
<i>Denis Renato de Oliveira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130313</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>219</b>
EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO	
<i>Wanessa Oliveira Alves</i>	
<i>Fernando De Rosa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130314</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>238</b>
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK	
<i>Ademir Macedo Nascimento</i>	
<i>Maria Conceição Melo Silva Luft</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130315</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>254</b>

## DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

### **Bruno Luís de Oliveira Martins**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

### **Márcia Vaclavik**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

### **Elaine Di Diego Antunes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul

**RESUMO:** É sabido que os homossexuais, assim como outras minorias, sofreram e ainda sofrem diversos preconceitos ao longo da vida, pois remetem a questões que ainda são vistas como tabu pela sociedade e são alvo de crítica em todos os âmbitos. A partir da importância da dimensão laboral na vida das pessoas, as organizações assumem papel fundamental na adoção de políticas e práticas que possam estimular a convivência com diversidade. Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional. Neste estudo,

de natureza qualitativa e exploratória, foram realizadas 13 entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. Como resultados, foi possível analisar que a percepção dos entrevistados sobre as políticas de diversidade aplicadas pelas empresas em que trabalham é bastante positiva. Entretanto, sabe-se também que são muitas as barreiras encontradas por indivíduos homossexuais no ambiente de trabalho. Espera-se que a adoção de práticas de convivência baseadas no respeito ao outro e na melhor orientação aos funcionários das organizações sejam o início para uma melhora no ambiente organizacional e na vida dos homossexuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade sexual; Homossexuais; Políticas de diversidade; Preconceito.

**ABSTRACT:** It is well known that homosexuals, like other minorities, have suffered and still suffer prejudices throughout life. Since they refer to issues that are still seen as taboo by society, they are criticized in all contexts. Based on the importance of the work dimension in people's lives, organizations play a fundamental role in the adoption of policies and practices that can stimulate convivance with diversity. The present study aims to analyze the perception of homosexuals about the existence and effectiveness of the diversity policies applied in the companies in which they work, regarding



the prejudice against their sexual orientation in the organizational environment. In this qualitative and exploratory study, 13 interviews were conducted from a semi-structured script. As results, it was possible to analyze that the interviewees' perception about the diversity policies applied by the companies in which they work is very positive. However, it is also known that many barriers are encountered by homosexual individuals in the workplace. It is hoped that the adoption of practices based on the and the better orientation to the employees of the organizations are the beginning for an improvement in the organizational environment and in the life of the homosexuals.

**KEYWORDS:** Sexual diversity; Homosexuals; Diversity policies; Prejudice.

## 1 | INTRODUÇÃO

A construção da percepção sobre a sexualidade humana se adapta de acordo com os ambientes cultural, econômico e social na qual está inserida, podendo ou não ser aceita em diferentes contextos (Duarte e Christiano, 2012). A expressão desta sexualidade resulta no desejo e atração por outros indivíduos, os quais orientam-se sexualmente de acordo com suas preferências. Segundo Adam (1987 *apud* Irigaray, 2007) os homossexuais, assim como outras minorias, sofreram e ainda sofrem diversos preconceitos ao longo da vida, pois remetem a questões que ainda são vistas como tabu pela sociedade, sendo alvo de críticas em todos os âmbitos sociais.

Considerando que, de forma geral, o homem visto como “normal” é aquele heterossexual, branco, cristão, sem deficiências e viril, (Diniz, Carrieri, Gandra e Bicalho, 2013), qualquer indivíduo que se encontre fora deste padrão é visto como anormal, devido à representação da dominação e da masculinidade hegemônica construída através do papel do homem na sociedade. Assim, os homossexuais tiveram de se acostumar a esconder sua sexualidade, nos níveis social e organizacional, vivendo em segredo por consequência do preconceito, violência e julgamento a que são submetidos.

Para mudar esse quadro, além da importância de políticas públicas na diminuição do preconceito com esta minoria, as organizações também possuem um papel importante, através da criação de políticas e práticas que incluam os trabalhadores. Sabe-se, pela importância da dimensão laboral na vida das pessoas, que estimular a diversidade nas organizações contribui, para além do aumento no empenho dos indivíduos na busca dos objetivos organizacionais, (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006), para uma sociedade mais justa, mais inclusiva e menos preconceituosa.

Na medida em que as organizações passam a empregar pessoas de diferentes etnias, gêneros e orientação sexual, a adoção de estratégias que prezam pela diversidade se torna fator cada vez mais importante, possibilitando uma relação do tipo ganha-ganha, em que ambos os lados tendem a se beneficiar: a organização e o empregado (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Alves e Galeão-Silva, 2004; Ferreira, 2007). Assim, as chamadas “políticas da diversidade” servem para atenuar o estigma

criado no que toca à orientação sexual e favorecer a inclusão dos homossexuais no ambiente de trabalho.

Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional. Para tanto, este trabalho traz, inicialmente, a fundamentação teórica sobre conceitos pertinentes ao tema, seguida dos procedimentos metodológicos necessários para a realização da pesquisa. Na sequência, é realizada a análise dos resultados obtidos e, então, são apresentadas as considerações finais. Espera-se assim, contribuir para os estudos na área de gestão de pessoas, principalmente no que tange à gestão da diversidade.

## 2 | SEXUALIDADE E ORIENTAÇÃO SEXUAL

A concepção de sexualidade humana se altera de acordo com os pensamentos e percepções dos diferentes contextos culturais, sociais, econômicos, políticos e religiosos (Duarte e Christiano, 2012). Para melhor conceituar o termo sexualidade, é necessário levar em conta todos seus fatos históricos e sociais. Figueiró (2006, p.2) discorre que a sexualidade, para além de envolver o “sexo, a afetividade, o carinho, o prazer, o amor ou o sentimento mútuo de bem querer, os gestos, a comunicação, o toque e a intimidade”, a sexualidade “inclui, também, os valores e as normas morais que cada cultura elabora sobre o comportamento sexual.

Para Silva Júnior (2013), a sexualidade se refere às manifestações afetivo-emocionais, conscientes e inconscientes, onde estão presentes a orientação sexual e as diversas expressões de gênero, bem como outras características intrínsecas ao indivíduo que está em constante busca por autoconhecimento e afirmação. Diante do exposto, é necessário realizar uma diferenciação das expressões “sexualidade” e “orientação sexual”, devido à confusão semântica relacionada aos diferentes conceitos utilizados relacionados à diversidade sexual.

Além de representar construções sociais e manifestações afetivo-emocionais (Duarte e Christiano, 2012; Silva Júnior, 2013), a sexualidade é a forma que os indivíduos expressam e vivem as situações relacionadas à satisfação do desejo e do prazer sexual (Seffner, 2003; Louro, 2000). Nota-se que o conceito não é ligado diretamente à orientação sexual. A diferença é explicitada e compreendida quando orientação sexual é conceituada como a expressão da sexualidade do indivíduo, podendo ser heterossexual, homossexual e bissexual (Seffner, 2003). Segundo o autor, de modo genérico, a orientação sexual diz respeito ao sexo ou gênero ao qual o indivíduo sente atração e desejo. Cabe ressaltar, ainda, que a orientação sexual não é resultante de uma escolha: é processo muito mais complexo do que a mera predileção. No presente estudo, o foco é dado somente à homossexualidade, tanto em

indivíduos homens como mulheres.

### 3 | HOMOSSEXUALIDADE E IDENTIDADE GAY

Apesar da modernização da sociedade contemporânea e da vivência cotidiana com diferentes culturas, segundo Prado e Machado (2008 *apud* Neto, Saraiva e Bicalho, 2014, p. 87),

“a homossexualidade ainda aparece como uma expressão subalterna ou vista negativamente em diversos segmentos sociais, tendo o preconceito social – seja pelo *status* de doença, perversão ou pecado – produzindo o silenciamento e a invisibilidade desta, garantindo o não reconhecimento de direitos sociais e legitimando práticas de inferiorização como a homofobia.”

Sociedades predominantemente machistas, patriarcais, conservadoras ou aquelas em que boa parte de sua população é religiosa, em geral, não deixam espaço para que a homossexualidade seja aceita e vista como uma situação normal vivida pelas pessoas. Ao contrário, os homossexuais frequentemente têm seus direitos de conviver socialmente retirados, de modo que, não raro, essas pessoas acabam por viver “uma vida de duas faces, em que a relação da orientação sexual minoritária torna-se o motivo de estigma, preconceito e violência, enquanto que a manutenção do segredo torna-se fonte de angústia, medo e recolhimento” (Ferreira, 2007, p. 12).

Um dos marcos para o início do movimento e da criação de uma identidade vinculada à cultura gay foi o Movimento de Stonewall, que ocorreu em 1969, em Nova York. Segundo Ferreira (2007, p. 23), a partir desse evento houve um grande aumento na luta por direitos civis como forma de incluir os homossexuais na sociedade e buscando “permissão” para viverem sua vida sexual em diferentes ambientes. Para a autora, a cultura gay é um fenômeno social e ocorre através do convívio entre os homossexuais, com o objetivo de estabelecer e serem representados por uma identidade (Ferreira, 2007)

Nunan (2003, p. 138) acrescenta que a busca pela identidade é uma “forma de resistência na qual contradições à ideologia dominante são simbolicamente representadas por meio de determinados comportamentos ou uso de objetos materiais”. Assim, a construção desta identidade visa buscar visibilidade e respeito, ao ser conduzida por uma minoria que, historicamente, sempre esteve à mercê de reconhecimento por “seu caráter desviante, sendo vista como atributo anormal e estranho que revela padrões de comportamento e convívio social não determinados pela sociedade” (Ferreira, 2007, p. 11).

Assim, para a construção da identidade homossexual, o ato de “sair do armário” mostra-se como fator importante de autoconhecimento do sujeito. Envolve, primeiramente, a aceitação e reconhecimento do próprio indivíduo consigo mesmo e, após, “o processo por meio do qual o homossexual revela sua orientação sexual a

outras pessoas (sejam familiares, amigos, colegas de trabalho ou estranhos) tornando-se visível, culturalmente inteligível e desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico” (Nunan, 2003, p. 126). Para a autora, o “afirmar-se como homossexual afeta grandemente a inserção social e a vivência psíquica destas pessoas, o que significa que não se pode ignorar a importância desta identidade, sobretudo para o movimento gay, fundado na construção de uma identidade possível” (Nunan, 2003, p.119).

Os homossexuais, entretanto, enfrentam barreiras quando o assunto é assumir-se dentro do ambiente de trabalho, já que, por fugirem do típico estereótipo do homem branco, heterossexual e sem deficiências (Neto, Saraiva & Bicalho, 2014, p. 88) são vistos como desviantes da conduta moral (Irigaray, 2006). Assim, em decorrência da sua orientação sexual, enfrentam não somente a discriminação nos processos de seleção e avaliação de desempenho, como recebem salários mais baixos do que os dos heterossexuais e convivem com a possibilidade de perda do emprego (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006).

Também devido ao receio de serem alvos de preconceito ou agressão, para além dos elementos ora apontados, torna-se muito difícil para os homossexuais assumirem sua identidade nas organizações em que trabalham. Todas estas questões que se impõem aos sujeitos os coloca em dúvida sobre qual o momento certo para assumir-se homossexual (Beals e Peplau, 2006).

#### **4 | HOMOFOBIA, HETEROSSEXISMO E HETERONORMATIVIDADE**

Uma das primeiras publicações sobre homofobia que se tem registro é o estudo de George Weinberg que, em 1972, publica *Society and the Healthy Homosexual (A Sociedade e o Homossexual Saudável)* e conceitua a homofobia como “o pavor de estar próximo a homossexuais – e, no caso dos próprios homossexuais, autoaversão” (Weinberg, 1972, p. 8). O termo foi criado pelo autor por conta da preocupação política que este tinha em fornecer meios de luta que pudessem ser usados pelos homossexuais para o movimento gay da época (Costa e Nardi, 2015). Era necessário, também, um conceito que discorresse a respeito do preconceito com a orientação sexual, já que, por muitos anos, a homossexualidade foi considerada crime, pecado e patologia (Lopes, 2002).

Considerando que a homofobia e o preconceito em relação aos homossexuais são vistos como normais em nossa sociedade, o preconceito é naturalmente levado para dentro das organizações (Ferreira, 2007), resultando em indivíduos que tendem a esconder sua sexualidade, por receio de serem vistos como parte deste grupo minoritário. Buscou-se, assim, identificar a causa da homofobia, acreditando que este preconceito resultava no sentimento de superioridade exercido pelos heterossexuais. Ou seja, o heterossexismo, como prática institucional e de discriminação, parte do pressuposto de que a heterossexualidade é superior e tudo o que foge desta realidade

não possui valor ou legitimidade (Herek, 2004). Essa ideia de superioridade cria um ambiente favorável ao surgimento da homofobia e resulta na exclusão e limitação da vida social dos homossexuais, deixando-os à margem da sociedade.

Há de se considerar, ainda, a heteronormatividade, que “refere-se à crença na superioridade da orientação sexual e na conseqüente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não-heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades” (Irigaray, 2007, p. 3). Para o autor, homofobia e heteronormatividade devem ser entendidos para que se possa discutir sobre diversidade no ambiente de trabalho, já que o preconceito e a intolerância contra a orientação sexual resultam no comprometimento da dignidade dos homossexuais, o que só traz malefícios às organizações. Tal como sugere Herek (2004), heteronormatividade e heterossexismo se complementam em dois níveis. No primeiro nível, a heteronormatividade desqualifica todos os que não fazem parte do mundo heterossexual e os valorizam de forma diferente. No segundo nível, o heterossexismo é aplicado na vida em sociedade e nas instituições, impedindo o acesso dos homossexuais aos seus direitos naturais.

Assim, como consequência do preconceito arraigado na vida em sociedade, o ambiente organizacional também reproduz esta prática. Por conta disso, é grande a contribuição do preconceito para que os homossexuais ocultem sua orientação sexual. O resultado é traduzido em ambientes de trabalho que mostram baixos níveis de satisfação e produtividade e conflitos constantes, com conseqüentes perdas tanto para a organização quanto para os indivíduos que nelas trabalham (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006). Faz-se premente, desse modo, a criação de políticas de diversidade que incluam as pessoas que não se enquadram nos ditos padrões criados para que possam desfrutar de direitos iguais e uma melhor qualidade de vida.

## **5 | A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DOS HOMOSSEXUAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Há diversos estudos que apontam a necessidade de uma gestão que exerça a habilidade de construir equipes que tenham, em seu quadro funcional, pessoas com diferentes características, promovendo assim um ambiente que aceite a diversidade dentro da organização (Costa, 2014; Alves e Galeão-Silva, 2004; Saraiva e Irigaray, 2009; Ferreira, 2007). Segundo Costa (2014), o gestor deve desenvolver práticas, mecanismos e políticas que permitam o aproveitamento das enormes vantagens competitivas que a diversidade oferece.

A gestão da diversidade coloca um fim no pensamento de homogeneidade que pairava sobre as organizações, mostrando a importância do estudo sobre diversidade no ambiente organizacional (Saraiva e Irigaray, 2004). Para Fleury (2000, p.20):

“A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria

e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.”

Diante da definição deste conceito, não se deve levar em consideração apenas as diferenças entre raça e gênero, já que a diversidade atinge também o âmbito da orientação sexual, idade, deficiência física, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e posição na organização (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006) - ou seja, todos os indivíduos que estão fora do padrão heteronormativo (Flores-Pereira e Eccel, 2010). Em consequência, os indivíduos que são vistos como diferentes, principalmente no tocante à gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência, são denominados como “minorias”. Segundo Reis (2012), as minorias não são consideradas assim por conta de estarem em menor número mas, sim, pelo fato de que são grupos sociais que sofreram discriminação na sociedade e não são munidas de posições de poder.

Atualmente, é notória a existência de movimentos a favor das minorias a partir da adoção de políticas de diversidade nas organizações (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Neto, Saraiva e Bicalho, 2014) já que, na atual sociedade contemporânea, são muitos os esforços feitos para que haja uma diminuição no preconceito, principalmente em relação à orientação sexual. Porém, a grande dificuldade não se encontra no discurso, mas na aplicação de políticas que realmente possuam eficácia no âmbito organizacional, já que “escrever políticas é fácil, difícil é fazê-las funcionar e entranhá-las na cultura organizacional (Costa, 2014, p. 77)”. É responsabilidade da alta administração, juntamente com as áreas de gestão de pessoas e de comunicação, estabelecer, difundir e fazer valer políticas de gestão que permitam a inclusão e a diversidade (Costa, 2014).

Nesse sentido, destacam-se estudos que, considerando os ambientes de trabalho, ressaltam as consequências da discriminação sofrida por empregados homossexuais a divulgação da sexualidade no trabalho, as normas heterossexuais preponderantes e o *coming out* nas organizações (Ragins e Cornwell, 2001; Griffith e Hebl, 2002; Duffy, 2010; Ferreira; Siqueira, 2007). Tais estudos possibilitam compreender que os homossexuais assumidos enfrentam o desafio de ter de se auto afirmar em todos os momentos, mostrando que são capazes e que possuem, de fato, o direito de ocupar aquele determinado lugar; devem mostrar que são os melhores profissionais da organização, não podendo cometer erros em momento nenhum. Já os homossexuais não-assumidos não apenas não podem demonstrar sua sexualidade, como devem afirmar ser algo que não são, pelo medo de perder o lugar ocupado.

No tocante às políticas de gestão da diversidade aplicadas pelas organizações, nota-se que os benefícios que possuem os heterossexuais são mais dificilmente concedidos quando falamos em homossexuais - plano de saúde para o(a) parceiro(a), por exemplo, são normalmente negados. Para além dos benefícios, tal como referem Siqueira e Zauli-Fellows (2006), há de se discutir, também, as relações assimétricas

de poder nas organizações, que dificultam que os homossexuais ocupem cargos mais elevados hierarquicamente.

Desse modo, para combater a discriminação ou, no mínimo, diminuí-la e incentivar a diversidade, as empresas têm adotado planos educacionais antidiscriminação como estratégia. Observa-se, também, que um dos principais problemas encontrados sobre a diversidade dentro das organizações é a falta do papel ativo do gestor, que não possui o conhecimento necessário para lidar com os assuntos pertinentes à diversidade sexual (Diniz et. al., 2013). Muitas vezes, é o próprio gestor que incita e favorece a discriminação.

Entretanto, tendo em vista a importância da dimensão laboral na vida das pessoas, a falta de mínima aceitação da orientação sexual “diferente” dentro das organizações impacta negativamente o sujeito, podendo causar transtornos psicológicos e psiquiátricos (Tolfo e Oliveira, 2013). Para além das preocupações humanas relacionadas com a saúde do trabalhador e com as implicações psicossociais da falta de aceitação, uma perspectiva mais funcionalista aponta ainda prejuízos para o labor, levando o empregado a trabalhar menos e diminuir sua produtividade (Garcia e Souza, 2010). Tais questões deveriam, portanto, fazer parte da agenda das organizações, enxergando a diversidade como um fator positivo e intrínseco a elas.

Com a implementação das políticas e estratégias voltadas à diversidade nas organizações, os homossexuais se sentem mais à vontade para realizarem o *coming out* no ambiente de trabalho, já que as barreiras e preconceitos podem ser atenuadas. Estudos mostram que, como resultado da possibilidade dos homossexuais poderem assumir sua sexualidade no trabalho, há aumento da autoestima, redução do estresse e melhora do clima do ambiente de trabalho (Croteau, Anderson e Vanderwal, 2008), bem como o aprofundamento de relacionamentos e amizades (Beals e Peplau, 2006). Ainda, considerando a melhoria da qualidade de vida do homossexual na organização, nota-se um melhor desempenho (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006).

Considerando, assim, todas as questões apontadas, que dizem tanto da valorização da vida e da identidade dos sujeitos como da melhoria do clima e do desempenho organizacional, reforça-se a importância das organizações adotarem políticas de diversidade nos processos de gestão. Neste sentido, este estudo, que tem como objetivo analisar a percepção de homossexuais acerca da existência e da eficácia das políticas de diversidade aplicadas nas organizações em que trabalham, pretende trazer contribuições para ampliar o debate sobre tais práticas. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa.

## 6 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, já que se preocupa com um aprofundamento das relações, dos processos

e dos fenômenos, os quais não podem ser analisados através de pesquisa quantitativa (Minayo, 2001). Para tanto, durante os meses de março/17 a junho/17 foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com roteiro previamente estabelecido. Como critérios para a seleção dos entrevistados, foi estabelecido que estes deveriam ser homossexuais e estar trabalhando ou já terem trabalhado em alguma organização.

O acesso aos entrevistados foi feito por meio da rede de contatos dos pesquisadores e também pela estratégia de “bola de neve”, quando alguns pesquisados, posteriormente à entrevista, indicam novos contatos aos pesquisadores (Vinuto, 2015). As entrevistas foram realizadas pessoalmente (gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas) ou por meio virtual (através de e-mail ou redes sociais). A tabela 1 mostra as informações dos entrevistados, cujos nomes foram mantidos em sigilo de modo a garantir o anonimato.

Entrevistado	Idade	Sexo	Cidade	Formação	Função
E1	33	F	Porto Alegre	Publicidade	Líder em Comunicação
E2	21	M	Novo Hamburgo	Bacharel em Música	Músico de Orquestra
E3	22	M	Canoas	Publicidade	Assistente de Marketing
E4	26	M	Porto Alegre	Letras	Assessor de Advocacia
E5	19	M	Viamão	Relações Internacionais	Estagiário em Atendimento Estratégico
E6	25	F	Canoas	Marketing e Administração	Estagiária em Marketing
E7	26	M	São Leopoldo	Engenharia Elétrica	Especialista em Hardware e Vendas
E8	19	F	Porto Alegre	Relações Públicas	Estagiária Administrativa
E9	27	M	Porto Alegre	Cinema	Consultor de Vendas
E10	27	M	Porto Alegre	Publicidade	Estagiário em Comunicação
E11	28	F	Porto Alegre	Sistemas de Informação	Desenvolvedora
E12	24	M	Gravataí	Bacharel em Filosofia	Gestor Escolar
E13	23	F	Porto Alegre	Não Informado	Repr. Comercial

Tabela 1: Informações sobre os entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, buscou-se saber a percepção do entrevistado acerca da existência de preconceito ao longo de sua vida e se, de alguma forma, essas situações o influenciaram ou o afetaram. A partir de então, as entrevistas foram dirigidas ao preconceito no âmbito organizacional, conectando a percepção dos entrevistados no que tange às atitudes e políticas que as organizações nas quais trabalham ou já



trabalharam adotam perante as situações de preconceito contra a orientação sexual de seus funcionários. Por fim, os entrevistados foram convidados a discorrer sobre formas eficientes de diminuir o preconceito existente nas organizações e sobre políticas que são possíveis e deveriam ser adotadas pelas organizações. Na seção seguinte, os resultados das entrevistas são apresentados e analisados.

## 7 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apontado na tabela 1, a idade dos entrevistados variou entre 19 e 33 anos. Todos são residentes na região metropolitana de Porto Alegre/RS e, no tocante à vida profissional, todos trabalham ou já trabalharam em alguma organização de pequeno, médio ou grande porte. Coincidentemente, todas as organizações em que os entrevistados trabalham são da área privada. Buscou-se, com as entrevistas, verificar a percepção dos participantes da pesquisa em relação à eficácia das políticas de diversidade que são implementadas nas empresas em que trabalham, no que diz respeito ao preconceito contra a sua orientação sexual no ambiente organizacional.

De modo geral, devido ao fato de a homossexualidade ainda ser tratada na sociedade como uma situação anormal, subalterna e até mesmo vista como doença (Neto, Saraiva e Bicalho, 2014; Siqueira e Zauli-Fellows, 2006; Irigaray, 2007) era esperado que os participantes já tivessem sofrido algum tipo de preconceito em relação à sua orientação sexual durante a vida. O fato de que os homossexuais sofrem com a homofobia fica evidenciado a partir da resposta de um dos entrevistados (E4): “Na minha opinião, acredito que não existe nenhum homossexual que não tenha sofrido algum tipo de agressão, física ou verbal, por causa da sua sexualidade. Na escola, nas séries iniciais, sofri preconceito por ser o único menino gay (...)”.

Neste trecho, é possível notar que o preconceito já é tratado como uma situação corriqueira pelos homossexuais, vivida diariamente desde a infância. Os casos de preconceito não ocorrem somente na escola ou na rua: também são vivenciados dentro da própria casa, causados pela família que não os aceita. Nota-se, também, a relativização do preconceito por parte de quem o sofre, pois, uma vez encarada como uma situação normal, o fato nunca ter sido agredido o faz uma pessoa de “sorte”, relata o entrevistado E7: “Cresci ouvindo que ser gay era errado, tanto na escola como em família. Isso acabou me afetando bastante. (...). Porém, me considero uma pessoa de “sorte” por nunca ter sofrido algum tipo de agressão física.” (E7).

Entretanto, conforme relatos de pelo menos seis dos entrevistados, muitos casos de preconceito foram vivenciados durante os anos de escola, onde a formação social das crianças é construída. Quando questionados sobre episódios de preconceito vividos durante o período escolar, os entrevistados trouxeram vários relatos: “Um pouco, na escola, mas de pessoas que eu nem conhecia, e antes mesmo de eu me assumir. Foi a típica “classificação” como gay, por eu ter um jeito diferente do padrão”

(E2); “Sim, vários! Em inúmeros locais e de inúmeras formas. Inclusive, já fui agredido por ser gay (na época da escola)” (E3); “Sim, claro. Na época de escola, por exemplo, acredito que por estarmos desenvolvendo a nossa personalidade e a maneira de lidar com diversas situações, a escola acaba sendo o período de maior proporção a tudo” (E5); “Na minha adolescência eu fui xingado e humilhado verbalmente, fui agredido, tive meu nome e a palavra boiola pichadas na parede da escola” (E10).

Diante destes relatos, fica evidente que a escola, enquanto ambiente que deveria acolher, respeitar e educar os alunos, mostra-se lócus de preconceito e discriminação. Isso se deve, em grande parte, por dois motivos: o primeiro é que, no ambiente familiar, a discussão sobre orientação sexual é geralmente rasa, devido ao medo, por parte dos homossexuais, da rejeição e repulsa por parte de seus familiares (Ferreira, 2007); o segundo motivo é que os educadores e profissionais que trabalham nestas escolas, em sua grande maioria, também não são preparados para lidar com o preconceito existente e as situações dele decorrentes.

Entretanto, quando questionados sobre o preconceito no ambiente organizacional, as respostas variaram. Enquanto alguns entrevistados relataram ter sofrido alguma agressão (verbal ou física) no trabalho, outros negaram que situações assim tenham ocorrido. Como observamos nos relatos dos entrevistados a seguir: Nunca. Estou na empresa há 8 anos e, na empresa anterior, eu não era assumida para todos, apenas meu chefe sabia.” (E1); “Never. Até porque o meu ambiente de trabalho é bem gay (risos).” (E5); “Nunca, até agora minhas experiências foram positivas.” (E9).

Nestes três relatos, é possível notar que a palavra “nunca” é mencionada com veemência, o que é um fator muito positivo, mostrando que, para três dos entrevistados, não houveram situações em que os indivíduos se sentiram assediados ou agredidos. Isso revela que algumas empresas têm tentado propiciar ambientes saudáveis para que os indivíduos homossexuais possam assumir sua sexualidade e se dedicar inteiramente ao trabalho, sem a preocupação de se esconder.

Assim demonstra o estudo de Fleury (2000), que versa sobre a necessidade de locais de trabalho não excludentes, práticas para a eliminação de barreiras à promoções na carreira dos indivíduos, respeito pelas diferenças e o próprio reconhecimento da diversidade entre os empregados. Também o estudo de Ferreira (2007) reforça a necessidade que os indivíduos homossexuais têm de se sentirem estabilizados no emprego. A partir desta estabilidade, diz a autora, sofrem menos ameaças de perda de emprego, mudanças de função ou corte salarial e são menos vítimas de situações de preconceito. Ainda, o estudo de Reis (2012) salienta que o ambiente de trabalho pode se tornar mais agradável a todos no momento em que os indivíduos passam a assumir sua homossexualidade.

Entretanto, como já era esperado, o oposto também ocorre. Três dos entrevistados (E4, E8 e E10) relataram ter sofrido preconceito no trabalho, como refere E10: “Sim, já sofri preconceito tanto por parte de colegas de trabalho como por parte de clientes. No emprego anterior ao que me encontro agora, uma cliente não se sentiu à vontade

comigo atendendo ela por eu ser gay e chegou a fazer comentários preconceituosos. Na minha atual empresa, uma colega de trabalho disse uma vez que eu não era homem de verdade por ser homossexual.” (E10).

Na resposta acima, percebe-se o preconceito explícito dos clientes e colegas da empresa em que o indivíduo trabalha. O preconceito se manifesta por meios de perguntas, olhares discriminatórios, comentários maldosos com colegas de trabalho, clientes pedindo para serem atendidos por funcionários que sejam heterossexuais e até o questionamento da masculinidade por conta da homossexualidade. Esses ambientes, com tendências machistas já naturalizadas, segundo Ferreira (2007), tendem a oprimir ainda mais os homossexuais, contribuindo para o aumento da discriminação. Nota-se, também, casos mais velados, onde o discriminado não percebe ou não sabe se está sofrendo preconceito ou não: “Não. Pelo menos não que eu saiba.” (E7) ou “Sim, mas mais indiretamente do que diretamente. (E12)

Casos mais graves ocorreram onde o indivíduo perde o emprego por conta da sua orientação sexual, corroborando o estudo de Ferreira e Siqueira (2007), que destacam que uma das barreiras ao indivíduo não se assumir homossexual é, além do receio de sofrer preconceito, a ameaça da perda de emprego ou da função exercida, como ocorreu com os entrevistados 2 e 6: “(...) Um cantor bastante famoso do RS parou de me chamar para os *shows* depois que soube que eu sou *gay*” (E2); “(...) No meu primeiro emprego fui desligada porque meu perfil não correspondia ao perfil da empresa (logo que descobriram o meu relacionamento com uma mulher)” (E6).

Nos relatos acima, percebe-se a mudança da postura da empresa quanto aos relacionamentos homossexuais, os quais não são aceitos quando vêm a público. Há também despreparo dos gestores perante os funcionários homossexuais, fato manifestado claramente na fala do Entrevistado 12, o qual relata que foi chamado para uma reunião com seu gestor, que pediu maior descrição em relação a sua sexualidade, após ter visto uma foto do funcionário com seu companheiro no *Facebook*.

Nota-se um problema muito maior quando o preconceito parte de quem deveria aplicar políticas ligadas à diversidade mas, ao invés disso, incita que o homossexual esconda sua sexualidade. Nestes casos, o fato de ser um funcionário exemplar e que obtém lucro e melhorias para a empresa perde importância em decorrência do fato de que ser um homossexual não pode aparecer aos olhos de terceiros. Essa situação demonstra que, no discurso, a maioria das organizações em que os entrevistados trabalham ou já trabalharam se dizem livres de preconceitos e abertas à diversidade, desde que, porém, os indivíduos respeitem padrões pré-estabelecidos (Siqueira *et al*, 2009).

No tocante à implementação de políticas e práticas ligadas à gestão da diversidade, oito dos 13 entrevistados, informaram que trabalham em organizações que aplicam alguma estratégia ligada à diversidade, como a implantação de grupos de apoio LGBT, semana da diversidade, normas no código de conduta da organização que visa punir atitudes preconceituosas e também canais de ouvidoria. No entanto,

essas estratégias não são, segundo relatos dos entrevistados, tão eficientes quando aplicadas pela organização - corroborando com a falta de eficácia na aplicação da gestão da diversidade por parte dos gestores exposta no estudo de Costa (2014). Da totalidade dos entrevistados, cinco deles trabalham em organizações que possuem grupos de apoio LGBT no ambiente de trabalho, onde há promoção palestras sobre temas pertinentes ao assunto, bem como ações para engajar e promover a diversidade e canais de ouvidoria para relatos sobre atos de discriminação.

A entrevistada E1 afirma que muitas empresas possuem políticas de diversidade mas que, na prática, elas não funcionam. Ressalta, também, a importância do papel da liderança como sendo essencial para que a diversidade seja, de fato respeitada e valorizada. Outro participante (E3) menciona que, apesar de declarar já ter sofrido preconceito na empresa onde trabalha, no manual de integração da empresa há normas explícitas que tornam é inadmissível qualquer tipo de conduta preconceituosa.

Apesar da maioria dos entrevistados terem declarado ter sofrido preconceito no emprego atual ou em algum emprego anterior, os entrevistados entendem que, em sua maioria, as empresas estão cada vez mais adotando políticas de diversidade dentro do ambiente organizacional para que as diferenças e os conflitos se atenuem. Enfatizam, também, que com o avanço na adoção de políticas de diversidade, bem como sua correta e eficaz aplicação, todos os membros da organização só têm a ganhar. Não apenas os homossexuais se comprometem mais com o trabalho, como as organizações se veem frente a desafios que só são possíveis em um ambiente diverso (Siqueira e Zauli-Fellows, 2006). Assim, em consonância com pesquisas anteriores, os resultados apresentados neste estudo, demonstram haver uma crescente movimentação das organizações para que a gestão da diversidade faça parte do seu cotidiano e da cultura da empresa, resultando em benefícios trazidos por um ambiente aberto à diversidade.

## 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário do que era esperado, mesmo com a existência do forte preconceito, em especial direcionado à orientação sexual, vimos que algumas organizações têm utilizado estratégias e meios de evitar ou, ao menos, tentar diminuir, a existência de preconceito e conflitos direcionados à diversidade.

Entretanto, nota-se ainda uma grande dificuldade por parte dos gestores na orientação dos funcionários em direção a uma realidade que está em constante mudança e posta à prova diariamente (Costa, 2014). Com base na percepção dos entrevistados, mostra-se necessário que as empresas adotem e forneçam mais treinamento aos seus funcionários de cargos hierarquicamente superiores, como diretores e gestores. Posteriormente, que este treinamento seja direcionado e alcance também os demais funcionários, de tal modo que as políticas de gestão da diversidade não sejam aplicadas somente no papel e possam ser utilizadas por todos os funcionários da organização. Assim, espera-se que possam cumprir efetivamente o seu papel,

revertendo-se em efeitos positivos no ambiente organizacional. Ao fazer parte do dia-a-dia da organização, podem contribuir para a melhoria do clima no trabalho, incidindo também no aumento da produtividade e bem-estar dos funcionários e, ainda, ajudando na diminuição de conflitos.

De acordo com o objetivo da pesquisa, a percepção dos entrevistados sobre as políticas de diversidade aplicadas pelas empresas em que trabalham mostra-se positiva. Entretanto, cabe ressaltar que, a despeito deste resultado, é sabido que são muitas as barreiras encontradas por homossexuais no ambiente de trabalho, tal como a recusa por contratação e a demissão por conta da orientação sexual, bem como a existência de ambientes hostis e casos de assédio moral (Ferreira, 2007).

Dentre as limitações encontradas, é importante ressaltar o fato de que a pesquisa foi realizada com apenas 13 indivíduos, os quais fazem parte de uma restrita rede de contatos. Além disso, a escolaridade acima da média dos entrevistados (todos têm nível superior completo ou em andamento) pode ser um fator que explique os resultados positivos encontrados, já que teriam maiores chances na busca por melhores empregos. Outra limitação é a forma de realização das entrevistas, já que algumas foram feitas por meio virtual, onde a menor interação com o entrevistado pode dificultar a exploração de certos pontos que poderiam ser melhor trabalhados com a entrevista realizada pessoalmente.

Como sugestões de estudos futuros, além da ampliação do número de respondentes, aponta-se ser interessante a possibilidade de traçar modelos de orientação para que a alta gerência possa lidar com a diversidade, característica importante para a convivência social e econômica das organizações na contemporaneidade.

Infelizmente, sabe-se que a aplicação eficaz de políticas de diversidade nas organizações ainda está longe de ser plenamente eficaz. Pode-se afirmar, porém, que práticas de convivência baseadas no respeito ao outro podem ser o início para uma melhora no ambiente organizacional e na vida dos homossexuais.

## REFERÊNCIAS

Alves, M.; Galeão-Silva, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 21, p. 18-25, 2004.

Beals, K. P.; Peplau, L. A. Disclosure Patterns Within Social Networks of Gay Men and Lesbians. **Journal of Homosexuality**, California, v. 51, n.2, p. 101-117, 2006.

Costa, S. G. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC. v. 1. 151p, 2014.

Costa, A. B.; Nardi, H. C. Homofobia e preconceito contra a diversidade sexual: debate conceitual. **Temas psicol.**, v.23, n. 3, Ribeirão Preto, 2015.

Croteau, J. M.; Anderson, M. Z.; Vanderwal, B. L. Models of Workplace Sexual Identity Disclosure and Management: Reviewing and Extending Concepts. **Group and Organization Management**, v. 33, n.5, 532-565, 2008.

Diniz, A. P. R.; Carrieri, A. P.; Gandra, G.; Bicalho, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

Duarte, V.; Christiano, A. **História da Sexualidade**. In: XIV Semana da Educação Pedagogia 50 anos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras à Universidade Estadual de Londrina, 2012. Anais..., Londrina, 2012.

Duffy, M. Diversity in the Irish workplace – lesbian woman’s experience as nurses. **The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations**, Champaign, v. 10, n.3, p. 231-241, 2010.

Ferreira, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 126 p. Dissertação de Mestrado – Curso de Administração de Empresas, Universidade de Brasília, 2007.

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, Rio de Janeiro, XXXI. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Figueiró, M. N. D. Educação Sexual: como ensinar no espaço da escola. **Linhas**, Santa Catarina, v.7, n.1, p.1-21, 2006.

Fleury, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, 2000.

Flores-Pereira, M. T.; Eccel, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In.: Bittencourt, C. (org) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Garcia, A.; Souza, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010.

Griffith, K. H.; Hebl, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 87, n. 6, p. 1191-1199, 2002.

Herek, G. M. Beyond “homophobia”: Thinking about sexual prejudice and stigma in the twenty-first century. **Sexuality Research & Social Policy**, v.1, p. 6-24, 2004.

Irigaray, H. A. R. **Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXI. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Irigaray, H. A. R.; Saraiva, L. A. S. **Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida**. In.: XXXIII Encontro Anual da Anpad. *Anais...* São Paulo, 2009.

Lopes, D. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.

Louro, G. L. Corpo, Escola e Identidade. **Revista Educação & Realidade**, Porto Alegre, v.25, n.2, p. 59-76, 2000.

Minayo, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

Neto, H. L. C.; Saraiva, L. A. S.; Bicalho, R. A. A Diversidade Sexual nas Organizações: Um Estudo

sobre o *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.1, p. 86-103, 2014.

Nunan, A. **Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo**. Rio de Janeiro, 2003.

Prado, M. A. M.; Machado, F. V. **Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade**. São Paulo: Cortez, 2008.

Ragins, B. R.; Cornwell, J. M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived discrimination against gay and lesbian employees. **Journal of Applied Psychology, Washington**, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, 2001.

Reis, D. F. **Diversidade nas Organizações: Um Enfoque Sobre a Representação Social dos Homossexuais sobre seu Ambiente de Trabalho**. 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

Saraiva, L. A. S. & Irigaray, H. A. R. (2004). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4.

Seffner, F. **Derivas da Masculinidade: Representação, Identidade e Diferença no Âmbito da Masculinidade Bissexual**. 261p. Tese de Doutorado em Educação. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

Silva Júnior, A. M. As minorias sexuais e as políticas públicas do Governo Federal: Entre avanços e retrocessos. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas** (UNIFAFIBE). v. 1, n.2, 2013.

Siqueira, M. V. S.; Zauli-Fellows, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Gestão.org**, Recife, v. 4, n. 3, p. 70-81, 2006.

Siqueira M. V. S.; Saraiva, L. A. S.; Carrieri, A. P.; Lima, H. K. B.; Andrade, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no distrito federal. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.

Tolfo, S. D. R.; Oliveira, R. T. D. **Assédio Moral no Trabalho: Uma violência a ser enfrentada**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

Vinuto, J. A amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas (UNICAMP)**, v. 44, p. 201-218, 2015.

Weiberg, G. **Society and the Healthy Homosexual**. New York: St. Martin's Press, 1972.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-175-6



9 788572 471756