



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LUIZA ALVES BORGES GALVÃO

**DIVERSIDADE LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo  
entre estudantes de Administração**

Brasília – DF

2022

LUIZA ALVES BORGES GALVÃO

**DIVERSIDADE LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo entre  
estudantes de Administração**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinicius  
Soares Siqueira

Brasília – DF

2022

LUIZA ALVES BORGES GALVÃO

**DIVERSIDADE LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo entre estudantes de  
Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Luiza Alves Borges Galvão**

Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Profa. Olinda Maria Gomes Lessa,  
Professor-Examinador

Profa. Bárbara Novaes Medeiros  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de maio de 2022.

Dedico este presente trabalho a minha querida mãe Sandra e avó Rosemira, as pessoas mais incríveis que tive a sorte de ter em meu caminho, minhas maiores apoiadoras, e que partiram muito cedo, mas que vivem em cada conquista e alegria de seus amados filhos e netos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha mãe, Sandra, por ser minha força vital, por sonhar meus sonhos comigo, por me apoiar enquanto bissexual, por possibilitar que eu chegasse aonde eu cheguei, você sempre será minha rainha.

Agradeço, minha avó Rosemira, por ter ajudado na minha criação e sempre me dar conselhos sobre a vida e minha carreira.

Agradeço imensamente meus irmãos Beatriz, Marília, Clara, João Pedro e Lucas que me deram forças para fazer este trabalho em meio às dificuldades e sofrimentos que o luto proporciona, agradeço também meus amigos pela leveza que sempre trazem, especialmente minha amiga e colega de curso Jade por ter me fortalecido ao longo dessa trajetória e meu cunhado Gabriel, por todas as conversas e motivações para este trabalho.

Agradeço minha família paterna, meu pai Allan, minha avó Ana, meu avô Galvão, minhas tias Karina e Paula, por todo apoio ao longo da vida.

Agradeço especialmente meu orientador, o professor Marcus, por toda compreensão e paciência comigo e com as minhas demandas emocionais ao longo da minha trajetória universitária, e também por toda ajuda e conselhos.

“Eu sou o caso deles  
Sou eu que esquento a vida deles  
No fundo, no fundo  
Coloco os velhos no mundo  
Boto na realidade  
Mostro a eternidade  
Senão eles pensavam  
Que tudo era “divino maravilhoso”

(Novos Baianos - Eu sou o caso deles  
1994)

## RESUMO

Em de uma sociedade heteronormativa como a brasileira, os preconceitos, discriminações e lgbtfobia são enraizados. E não é diferente nas organizações. Apesar disso, muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre as vivências LGBTQIA+ nas organizações e também sobre a gestão da diversidade. Assim, é importante entender como tornar as organizações mais abertas às diferenças para aquele que se difere das normas pré-estabelecidas dentro da heteronormatividade, o sujeito *queer*. A proposta *queer* é tornar as instituições mais familiarizadas à diversidade, bem como ao processo que define o outro e o eu, e assim, desarraigar a heteronormatividade. Esse estudo visou avaliar o grau de importância dada por alunos LGBTQIA+ ao papel do ensino nas escolas de gestão para a sua integração, e da comunidade como um todo, nas organizações e no mercado de trabalho. Como resultado, os estudantes que participaram do estudo acreditam que o ensino da Administração deve se atentar mais para a diversidade LGBTQIA+, tendo em vista que as escolas de gestão estão formando os profissionais do futuro. A partir dos dados levantados, é possível concluir que os participantes percebem existir margem ao aperfeiçoamento dentro da escola pesquisada, e, a partir de sugestões, foram desenvolvidas algumas propostas de medidas para a *queerização* das escolas de gestão tais como: a inclusão de matérias de diversidade na grade curricular de forma obrigatória; a iniciativa do departamento de estar abordando e divulgando essa temática, por meio de debates públicos; e abordagem da temática em eventos como a semana universitária, em palestras e rodas de conversa.

**Palavras-chave:** Diversidade LGBTQIA+; *Queerização* das organizações; Escolas de gestão.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	O LGBTQIA+ no ambiente social	12
2.2	Diversidade organizacional e o LGBTQIA+ no ambiente de trabalho	16
2.3	A <i>queerização</i> das organizações e a responsabilidade das escolas de gestão	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	26
3.2	Caracterização dos participantes do estudo	26
3.3	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	27
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	29
4.1	Percepção da promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de gestão	29
4.2	Vivências LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de administração	32
4.3	Medidas para a <i>queerização</i> das escolas de gestão	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	APÊNDICE	47
	Apêndice A – Roteiro de Pesquisa	47
	Apêndice B - Termo de consentimento de livre esclarecido	48



## 1 INTRODUÇÃO

A vivência LGBTQIA+ ao longo da história é atravessada por muitos fatores, o lugar do “outro”, os estigmas e a discriminação são alguns destes elementos (GOFFMAN, 1988). A heteronormatividade, por exemplo, relacionada ao que é certo e errado em termos de sexualidade e afetividade, define modos de vida e amplia o controle social de nossa subjetividade, de nosso desejo. Define-se um modo de vida para que o outro esteja inserido no que é aceito e considerado normal (SEFFNER, 2013).

No contexto organizacional, a heteronormatividade também está presente e passa a ficar mais nítida à medida que há o avanço de políticas de diversidade. Evidencia-se, assim, a importância de políticas de diversidade sexual nas organizações como forma de inclusão e de respeito às diferenças no ambiente de trabalho.

As organizações conseguem, com uma facilidade maior do que outras instituições, perceber as mudanças sociais e reagir a elas, seja de maneira operacional e/ou simbólica, por meio da cultura organizacional (FREITAS, 2000). Com o avanço dos estudos sobre diversidades nas organizações, e sobretudo diversidade LGBTQIA+, é importante que um ambiente organizacional seja mais aberto a essas questões e comece a responder a tais demandas sociais.

As pessoas LGBTQIA+ têm sido alvo de discriminações no ambiente organizacional, e as empresas têm frequentemente lidado com os indivíduos ignorando suas diferenças, dando a todos um tratamento uniforme, levando ao questionar sobre se a gestão da diversidade tem sido uma prática, e não somente um discurso organizacional (SARAIVA, IRIGARAY, 2009). É necessário, portanto, verificar a efetividade de políticas de diversidade, e entender a necessidade de se investir sistematicamente em novas estratégias de ação junto aos empregados.

Nas organizações são recorrentes os casos de discriminação, lgbtfobia, piadas lgbtfóbicas, que não podem ser aceitas e que necessitam ser enfrentadas para a existência de organizações mais éticas e com melhor clima organizacional (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

A diversidade cultural gira em torno das relações em um sistema social, de

múltiplas individualidades, cada uma à sua maneira. Nos sistemas sociais existem subgrupos de maioria e minoria. É fato que uma parte dos indivíduos obtiveram, ao longo da história, poder econômico patrimonial e poder social em relação aos outros. Esses indivíduos, quando em grupo, são intitulados maioria (FLEURY, 2000).

A gestão da diversidade é entendida como algo além das ações afirmativas — ações embasadas na ideia de que os eventos sociais são frutos das relações sociais e não são apenas acontecimentos ordinários — e, por isso, precisam de ações conscientes e políticas para modificar a situação da desigualdade desses grupos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2002).

Para uma gestão da diversidade sexual, isto é, uma diversidade que engloba tanto a questão da orientação sexual como a da identidade de gênero, é necessário um olhar acolhedor com as diferenças e que habilite a organização a aperfeiçoar suas estruturas. A gestão da diversidade sexual auxilia no combate a disparidades e possibilita que as pessoas LGBTQIA+ consigam participar ativamente do ambiente de trabalho sem que a heteronormatividade as apague e oprima (ETHOS, 2013).

As organizações têm cada vez mais buscado entender e gerir a diversidade, suas características, e dinâmicas de poder. Entretanto, há uma dissonância entre o discurso organizacional em prol da diversidade e a efetivação, de fato, de medidas que promovam a diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Na falha das organizações é importante dar um passo para trás e ver como formar líderes mais abertos à diversidade, mais comprometidos com o respeito às diferenças. É por isso que as escolas de gestão têm um papel muito importante nesse aspecto, e as escolas de Administração e os cursos de gestão têm um papel fundamental no processo de desenvolvimento de uma cultura de diversidade no ambiente de trabalho, sendo necessário a formação de líderes mais voltados para a diversidade, mais comprometidos com o respeito às diferenças. Dessa forma, evidencia-se a relevância do tema como objeto de ação destas escolas. A partir dessa ideia, então, é possível questionar a abertura das instituições a tais temas, sobretudo das escolas de gestão.

É neste sentido que Rumens (2016) discute a *queerização* das organizações, ou seja, torná-las ambientes mais abertos e seguros a esses indivíduos. Levando em conta que *queerizar* não é trocar “os lados”, isto é, não é querer trocar a

heteronormatividade por homonormatividade. *Queerizar* as organizações é tornar o ambiente organizacional mais seguro para se ser quem é, onde o respeito às diferenças é o que prevalece.

É importante também evocar a importância de formar os estudantes de administração como agentes da mudança e não somente reprodutores de sistemas (AKTOUF, 2005). As escolas de gestão também são espaços para a construção e desenvolvimento de identidades, então, se queremos desenvolver líderes mais comprometidos com o respeito às diferenças e com a diversidade devemos também, de certa forma, *queerizar* as escolas de gestão (PETRIGLIERI; PETRIGLIERI, 2010).

Rumens (2016) aborda a falta de dados sobre as percepções estudantis a respeito da promoção da diversidade nas organizações e nas faculdades de administração, e a importância de se obter esses dados para pesquisas futuras e para análises apuradas sobre tais percepções (RUMENS, 2016). A problemática deste estudo é que existem poucas pesquisas e dados no que tange à diversidade LGBTQIA+ nas escolas de gestão, e não sabemos como as escolas de gestão estão inserindo a diversidade em seus departamentos. Este estudo visa contribuir para a resolução desse problema.

Neste sentido, o **problema** de pesquisa estabelecido neste estudo é buscar entender como os alunos do departamento de Administração de uma instituição federal de ensino percebem a promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações, e em especial nas escolas de gestão, incluindo o próprio departamento de administração da Universidade de Brasília? Com a finalidade de responder a este problema, definimos como **objetivo geral**: verificar como os alunos de Administração percebem a promoção da diversidade nas organizações e no departamento.

Para o efetivo alcance deste objetivo, contamos com os seguintes objetivos específicos: 1) Investigar, por meio das falas dos entrevistados, se há ações de promoção à diversidade na escola de gestão, ou grupos de afinidade com esse intuito; 2) Verificar se os entrevistados enfrentaram situações de lgbtfobia na escola gestão e/ou em organizações que já fizeram parte; e 3) Propor medidas para *queerização* das escolas de gestão a partir de sugestões dos estudantes.

Por fim, o presente estudo tem sua relevância na Administração por tratar de uma questão tão saliente do ponto de vista humano e social, afetando também o

próprio funcionamento das organizações, como visto nos efeitos causados em termos de absenteísmo, de motivação, de comprometimento, de clima organizacional, dentre outros. A gestão da diversidade é fundamental para os estudos de Administração, na construção de organizações do futuro, e as escolas de gestão e cursos de Administração têm papel de relevância no desenvolvimento de profissionais que trabalham com uma perspectiva inclusiva. O estudo apresenta também uma importância para a Academia, por trazer temas sociais importantes que necessitam de maior apuração. Portanto, levará o nome da instituição como forma de demonstrar que a Academia tem interesse nos assuntos contemporâneos e proporciona formas de desenvolver a pesquisa. Há relevância para o Departamento de Administração da UnB, por trazer vivências dos estudantes LGBTs do curso, o que pode contribuir para tomadas de decisão futuras e para a construção de ações que promovam a diversidade. Também para os docentes, por ser um convite a refletir sobre novas perspectivas de ensino que abrangem temas sociais até então inexplorados nas escolas de gestão. A pesquisa visa contribuir para os estudos e pesquisas do Centro de Cultura e de Estudos LGBT no Ambiente de Trabalho, no âmbito da FACE - UNB, que visa investigar e transformar organizações no intuito de serem mais acolhedoras com os indivíduos LGBTQIA+. E, não menos importante, o estudo é importante para mim, que sou bissexual e busco estar em ambientes mais amigáveis e preparados para as minhas vivências. Por também ajudar outras pessoas a serem representadas nos estudos acadêmicos e principalmente na sua participação no mercado de trabalho, vinculado a um papel tão importante na sociedade, como forma de criar aspectos na identidade individual e nas formas que as pessoas são inseridas socialmente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico do presente estudo será dividido em três capítulos, o primeiro sobre o LGBTQIA+ na sociedade. O segundo capítulo trata sobre as pessoas LGBTQIA+ nas organizações, vivências e desafios e sobre gestão da diversidade. E por fim, o terceiro capítulo aborda a *queerização* das organizações e a responsabilidade das escolas de gestão nesse processo.

### 2.1 O LGBTQIA+ no ambiente social

A expressão LGBTQIA+ é uma sigla, mas não somente isso, ela é um conjunto de identidades articuladas politicamente. A sigla do movimento já teve várias formas: 1993 - MGL (movimento de gays e lésbicas); 1995 - movimento GLT (gays, lésbicas e travestis); 1999 - movimento GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros) ou GLBT; 2008- movimento LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transgêneros e transexuais). A proposta de iniciar a sigla com o L foi para trazer mais visibilidade ao recorte lésbico, (FACCHINI & FRANÇA, 2009). Segundo o manual de compromisso das empresas como os direitos humanos LGBT de 2013, define-se Lésbica como a mulher que sente atração física e emocional por outras mulheres; Gay como o homem que sente atração física e emocional por homens; Bissexuais como a pessoa que sente atração física e emocional por homens e mulheres; Pessoas Trans como aquelas cuja identidade de gênero não corresponde ao que é tradicionalmente esperado das pessoas nascidas com o seu sexo biológico (ETHOS, 2013). Atualmente, a forma que vem sendo utilizada é LGTBQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, *queers*, intersexos, agêneros, assexuados e mais). *Queer* é aquele que se opõe às regras da heteronormatividade, no que tange à sexualidade e identidade de gênero, e será trabalhado com mais profundidade ao longo do estudo. Intersexos são aqueles com características dos dois sexos, e por abrigarem aspectos de ambos os órgãos, desvalidam qualquer definição pré-determinada de gênero (PORTINARI; COUTINHO; DE OLIVEIRA, 2018). Agêneros são aqueles que não acatam a ideia de gênero, ou seja, a negação do gênero como aspecto da identidade. Assexuais são aqueles que expressam sua sexualidade com afetos que não incluem atração sexual

(ROZENTHAL, 2018). O mais admite, ainda, as variadas possibilidades de identidades dentro da sigla.

O que essas identidades têm em comum? Todas possuem suas próprias lógicas de funcionamento que são consideradas diferentes da norma, isto é, formas de ser, viver e de se relacionar, distintas da heteronormatividade e, por isso, são vistas como desviantes e “anormais”.

A identidade é definida pelos encontros e comparações que surgem ao longo da vida com outros grupos ou indivíduos, e é quando esse processo emerge que ficam explícitas as diferenças, ou seja, as diferenças definem as identidades. Isso define um caráter referencial da identidade, e essas diferenças e a própria identidade são expressas por símbolos, pela cultura dos atores, e pela forma que os indivíduos agem (WOODWARD, 2000).

Seffner (2013) aponta essa relação de modelo de referência identitária entre o certo e o fora da norma com a heteronormatividade, que é vista como algo orgânico em que se apresenta um modelo binário e dicotômico, que estabelece uma relação entre sexo e gênero (macho=homem, fêmea=mulher) e de orientação sexual, isto é, homem vai mostrar afeição romântica-sexual para com mulheres, e mulheres com homens. Quando um indivíduo foge a esse modelo é onde se estabelece a identidade de desviante, uma identidade que se destaca pela diferença. Ou seja, a heteronormatividade espera que existam apenas dois gêneros, homem e mulher, e que esses gêneros sejam atrelados ao corpo, isto é, se a pessoa tem um corpo com o sexo masculino a identidade de gênero dela é ser homem, e se a pessoa tem um corpo com sexo feminino, a identidade de gênero dela é ser mulher. Além da identidade de gênero, estipula-se que o homem só pode se atrair por mulheres e mulheres por homens.

A heteronormatividade é considerada o padrão, o "certo". A heteronormatividade é o parâmetro heterossexual que tendencia hábitos da grande população, e que impossibilita a totalidade da vivência LGBTQIA+ e sua demonstração em sociedade (CAMPELLO & COSTA, 2017).

A manutenção das normas traz consequências psicológicas aos sujeitos, pois enquanto há a vontade de seguir a norma, às vezes só isso não é o suficiente, porque há condições sobre as quais o sujeito não tem o domínio e só lhe resta a resignação. As normas de identidade abrigam tanto desvios como conformidade, e sempre que houver

normas haverá estigmas como uma particularidade da sociedade. O indivíduo estigmatizado expõe uma identidade precária, desacreditada e é comumente alvo de ofensas (GOFFMAN, 1988).

As identidades LGBTQIA+ são, portanto, em sua natureza, identidades de resistência e de contracultura frente à tentativa social de hierarquizar essas identidades como menores diante do que é considerado padrão. Essas identidades estão se movimentando e consolidando uma cultura própria.

A cultura é percebida através das práticas sociais em comum de um grupo (CAMPELLO & COSTA, 2017). Ao falar sobre cultura LGBTQIA+ estamos falando de seu modo de ser e agir e da sua construção histórica, um grupo de pessoas que vivem a partir de suas próprias perspectivas quanto à sexualidade e ao gênero. Ao terem condutas entendidas como diferentes do que é o “certo” e “normal” e “heterossexual”, esse grupo passa a ser estigmatizado dentro de uma lógica de hierarquia cultural, onde o padrão e o normal detêm o poder (CAMPELLO & COSTA, 2017).

As identidades são expressas de maneiras simbólicas e sociais (WOODWARD, 2000). Esse grupo construiu sua bagagem cultural simbólica e vem ocupando cada campo de conhecimento. No Brasil, podemos observar na literatura autores como Caio Fernando Abreu e sua obra de 1990 “Onde Andará Dulce Veiga?”. Na música temos hoje a *drag queen* Pabllo Vittar, Ana Carolina, Adriana Calcanhotto. No teatro temos referências como os Dzi Croquettes, que atuaram no auge da ditadura militar e que tinham a androginia como ponto central e até hoje são entendidos como uma quebra de paradigmas comportamentais no que tange à feminilidade e à masculinidade. Nesse mesmo período temos jornalismo homossexual com lampião de esquina com pautas gays. E há também uma linguagem típica presente entre os indivíduos LGBTQIA+, o bajubá, originada da língua do Candomblé, o iorubá, e outros tipos de gírias e expressões (LAU, 2015).

Contudo, olhar esse grupo como algo singular, como se todas essas identidades fossem iguais, é também ter um olhar e pensamento dicotômico caracterizado por normal e anormal. Devemos entender que tais identidades são fluidas e existe uma imensidão de culturas e complexidades que uma sigla jamais conseguiria representar. Importante também dizer que existem tensões entre essas letras, e que estas estão longe

de formarem um grupo homogêneo, apesar de compartilharem uma luta em comum. Na verdade, gênero é, antes de tudo, luta. Uma luta pelo reconhecimento.

Há diferenças também no movimento LGBT e no ativismo *queer*. Enquanto o movimento LGBT investe em alcançar marcos legais, o ativismo *queer* foca em táticas políticas no âmbito cultural, pois alega que os preconceitos já estão enraizados na cultura e, por isso, a sensibilização nas expressões culturais é mais produtiva (COLLING, 2015).

É preciso compreensão e manutenção de uma tensão entre as perspectivas universais e as particulares, pois essa tensão contribui para expandir a democracia e torná-la mais radical. A inclusão de políticas de direitos LGBT em políticas de direitos humanos é uma tática para a politização do debate (CARMONA; PRADO, 2013).

Outro conceito importante no contexto LGBTQIA+ refere-se à lgbtfobia. De acordo com Welzer-Lang (2001), lgbtfobia é a intolerância contra aqueles que manifestam características que são impostas a outro gênero. Para Borrillo (2009) a lgbtfobia é a hostilização contra LGBTs e o receio que a homossexualidade seja aceita como equipotente à heterossexualidade.

Violências psicológicas e físicas, ofensas, exclusão da sociedade e de ambientes como escola, hospitais, mercado de trabalho formal, além de violências familiares e até agressões fatais em decorrência de não viverem em conformidade.

A lgbtfobia tem efeitos físicos, psicológicos e sociais que incorporam o desenvolvimento da identidade dos indivíduos que praticam e dos que são o alvo das ações da lgbtfobia. É nesse sentido que o movimento LGBTQIA+ se articula em prol de ser alicerce para quem sofre tais violências (BORTOLETTO, 2019).

Foucault elucidava esse tipo de repressão de ordem sexual como parte basilar da associação entre poder, conhecer e sexualidade. E, que, para cessá-la, seria necessário cumprir uma série de demandas, como o rompimento de normas e de uma nova lógica econômica dos dispositivos do poder (FOUCAULT, 2012).

Com a finalidade de reivindicar essas demandas, direitos e visibilidade na sociedade e, além disso, protestar contra atos de lgbtfobia, surge o movimento LGBTQIA+, que prega o Orgulho como máxima, orgulho de ser quem é. Recentemente, houve um crescimento do movimento LGBT, e aumento de destaque dos assuntos que



envolvem a homossexualidade e da pluralidade das manifestações de identidades de gênero no cenário brasileiro (FACCHINI, 2009).

Tem se tornado habitual que sujeitos e grupos LGBTQ se tendam para suas narrativas públicas que pareçam ser divididas, com o objetivo de reivindicar transformações políticas, sociais e culturais na contemporaneidade (FERREIRA; SACRAMENTO, 2019).

## **2.2 Diversidade organizacional e o LGBTQIA+ no ambiente de trabalho**

Nkomo & Cox (1999) entendem a diversidade como um conjunto de indivíduos com distintas identidades grupais em uma mesma sociedade. É uma visão mais ampla, mas que pode ser utilizada para análise de todos os níveis da diversidade. Para Fleury (2000) a diversidade pode ser analisada em três graus: o social, o organizacional e o grupal ou individual, necessariamente levando em consideração a conjuntura cultural e as relações de poder existentes.

O conceito de diversidade cultural que será utilizado nesta pesquisa é de que ela gira em torno das relações, em um sistema social, de múltiplas individualidades, cada uma à sua maneira. Nos sistemas sociais existem subgrupos de maioria e minoria. É fato que uma parte dos indivíduos obtiveram, ao longo da história, poder econômico patrimonial e poder social em relação aos outros. Esses indivíduos quando em grupo, são intitulados maioria (FLEURY, 2000).

As identidades e a maneira como elas se cruzam durante a trajetória de vida dos indivíduos acarretam na complexidade da identidade nas organizações, e na necessidade de explorar as identidades considerando as interações sociais que os indivíduos desempenham nas organizações com outras identidades no seu contexto social e histórico, (NKOMO & COX, 1999).

Portanto, podemos entender as organizações como um campo que abriga a complexidade das plurais identidades e como elas se entrosam dentro de uma dinâmica de poder característicos dos sistemas sociais.

As empresas têm tido uma maior preocupação com a questão da diversidade e sua gerência; Essa mudança sobre como as relações dos indivíduos se dão nas organizações é fruto de muitas pressões sociais, sobretudo dos movimentos sociais.

A gestão da diversidade é algo recente, e foi entendida como algo além das ações afirmativas — ações embasadas na ideia de que os eventos sociais são frutos das relações sociais e não são apenas acontecimentos ordinários e, por isso, precisam de ações conscientes e políticas para modificar a situação da desigualdade desses grupos (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2002).

O estudo da gestão da diversidade tem tido foco em duas situações: a primeira é que os esforços atingidos pelas empresas nos programas internos relacionados à diversidade são mais justos do que as políticas de ação afirmativa; e a segunda é que a gestão da diversidade se torna — além de uma política igualitária — uma vantagem competitiva, devido a uma riqueza cultural que eleva o desempenho empresarial (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Essa vantagem fica mais clara quando considera-se a conjuntura social atual na qual se privilegia uma visão sistêmica, considerando a diversidade de saberes que pode ser construída a partir do conhecimento e da vivência de cada indivíduo. O convívio dos grupos heterogêneos viabiliza o desenvolvimento criativo dos indivíduos e uma integração mais profunda sobre seu próprio conhecimento (KUABARA; SACHUK, 2011).

A gestão da diversidade é um conjunto de medidas administrativas alinhadas à estratégia da empresa que bota em cheque a incorporação do respeito às diferenças como parte da empresa, proporciona um novo patamar das visões acerca das diferenças dos indivíduos dentro das organizações (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

A preocupação com a diversidade, entretanto, se transforma em um aspecto novo no papel das organizações: o da mudança nas desigualdades sociais através de sua adaptação e mudanças nos seus regulamentos e instituições (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2002).

A diversidade diz respeito às individualidades dos funcionários, e a gestão da diversidade demanda o desenvolvimento das competências requeridas para uma organização eficiente e bem-sucedida. Entretanto, as empresas brasileiras possuem um entendimento limitado de diversidade, focando em gênero na perspectiva da mulher e raça, e este último com engajamento ainda simples (FLEURY, 2000).

Segundo o Instituto Ethos (2013), a promoção da diversidade LGBTQIA+ ainda enfrenta uma revisão de estruturas, processos, procedimentos, políticas e há cada

vez mais pronunciamentos sobre direitos humanos LGBTQIA+ vindos de lideranças de organizações, tendo em vista que a heteronormatividade não se manifesta apenas nos comportamentos dos indivíduos mas também nas estruturas fundamentais das organizações (ETHOS, 2013).

Existe uma crítica da dissonância entre o discurso organizacional e as práticas sobre a gestão da diversidade. Para Saraiva e Irigaray (2009), a institucionalização de discursos sobre a gestão da diversidade não acarreta, necessariamente, na efetivação com êxito das políticas de diversidade. Algumas empresas podem, por meio dos discursos organizacionais, promover a imagem de socialmente responsáveis e manterem seus esforços apenas na dimensão econômica, o que não engloba necessariamente questões de ética, legitimidade, diferenças e relações de trabalho.

Há também uma dificuldade de implementar um esboço de gestão da diversidade por conta da adversidade ao longo da história de reconhecer alguns grupos discriminados, demandando antes de tudo uma adaptação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No ambiente organizacional observa-se diversas formas de aversão ao “outro”, incluindo homossexuais, que não encontram proteção em casos de discriminação explícitas e veladas, inclusive tendo dificuldades extras nas chances de promoção, de formação de vínculos sociais e de integração plena nas organizações. Sendo a homossexualidade alvo de desdém e uma temática recorrentes em piadas (SIQUEIRA et al, 2009). Segundo os autores:

O indivíduo gay está, em muitos casos, em situação fragilizada nas organizações, tenha ou não a sua orientação sexual revelada, o que inclui situações de constrangimento e de humilhação, como piadas homofóbicas, discriminação e desigualdade de tratamento em questões associadas à ascensão na carreira. (SIQUEIRA et al, 2009, p. 450)

Dentre as vivências do homossexual no ambiente organizacional é importante pontuar também o preconceito no processo de seleção, o desligamento em decorrência da orientação sexual e a probabilidade de perda de promoção. Além disso, há a tendência de o homossexual ganhar menos do que o indivíduo heterossexual, de avaliações de desempenho enviesadas, que se fundamentam apenas no aspecto da identidade homossexual (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

As lésbicas no ambiente de trabalho também se sentem discriminadas, de forma velada e explícita, tendo o humor e a informalidade como uma fachada para comentários e tratamentos diferentes (IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Existem ainda as pessoas transexuais e travestis, que enfrentam dificuldades na inserção no mercado de trabalho, são marginalizados e em geral conseguem apenas trabalhos desvalorizados, tendo de, muitas vezes, recorrer à prostituição (CARVALHO, 2006). Quando conseguem uma vaga dentro de locais diferentes dos mencionados, nas organizações enfrentam os dilemas acerca da passabilidade, quando os indivíduos que fizeram a transição para o gênero de identificação são considerados passáveis, ou seja, são entendidos como cisgêneros. Assim, pessoas trans que não tenham passabilidade teriam mais dificuldade em termos de inclusão no mercado de trabalho (PONTES; SILVA, 2017), além da recorrência em não terem o nome social respeitado, o que serve como instrumento de reprodução da transfobia (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Enfim, os indivíduos LGBTQIA+ são discriminados por sua orientação sexual e identidade de gênero, isto é, quem foge ao padrão cultural pré-estabelecido de heterossexualidade. As discriminações ocorrem em várias dimensões da vida de uma pessoa LGBTQIA+, e dentro das organizações e no mercado de trabalho não é diferente. Em decorrência do heterossexismo, é comum que pessoas não-heterossexuais decidam não expor sua identidade, para não terem prejuízos no ambiente organizacional (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

Algumas pessoas LGBTQIA+ passam, então, a negociar com a heterossexualidade para serem mais aceitas, e isso pode ocorrer em vários ambientes, inclusive nas organizações e nas escolas de gestão.

A decisão de esconder ou não a identidade LGBTQIA+ traz consigo riscos, como por exemplo o prejuízo no relacionamento com a gerência. Como consequência, isso pode reduzir as possibilidades de promoção e progressão na carreira, além de afetar as interações sociais. A percepção de abertura da organização e dos indivíduos que se vinculam a ela é de grande importância para a decisão de se assumir ou não no ambiente organizacional e, por isso, existe a demanda para que as instituições se tornem mais seguras para esses indivíduos, valorizando a diversidade. O *coming out* melhora as relações sociais e aumenta o bem-estar, além de dispensar o indivíduo de gastar energias

na manutenção de uma heterossexualidade ensaiada, possibilitando a esse sujeito uma sinceridade consigo mesmo (RABELO; NUNES, 2017).

Levando em conta também que a confiança e a identificação com os indivíduos que o cercam são fatores importantes que facilitam o *coming out*, especialmente se também são pessoas não-heterossexuais e simpatizantes (NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Irigaray e Freitas (2013) levantam que também são estratégias de homens gays ou bissexuais no ambiente organizacional, três posturas: 1) os totalmente assumidos, onde a orientação sexual é revelada em todas as esferas sociais do indivíduo e dentro do ambiente corporativo se fracionam em gladiadores ou pacificadores; 2) os parcialmente assumidos, que no ambiente organizacional adotam uma conduta heterossexual, dividindo-se entre gente boa e super homem; e 3) os não assumidos, homens que não revelam ser homo ou bissexual em nenhuma esfera social de sua vida, nas organizações se apresentam como machão, sedutor e invisível. Onde:

Os gladiadores optam pela estratégia de enfrentamento, já os pacificadores e os gente boa, pela de colaboração e simpatia. A diferença é que este último grupo tem por objetivo desfocar uma eventual atenção a sua orientação sexual. A estratégia de ser o machão fundamenta-se no imaginário do macho rústico, o qual elimina qualquer suspeita de comportamento homossexual. Estratégia similar é a de Don Juan, só que, neste caso, a heterossexualidade é reafirmada por movimentos sedutores ao sexo oposto. A última estratégia é a do homem invisível, aquele que faz de tudo para não ser notado no ambiente de trabalho (IRIGARAY; FREITAS, 2013, P.88)

A partir disso, e do entendimento de que a heteronormatividade é o parâmetro heterossexual que delimita o que é certo e errado (CAMPELLO & COSTA, 2017), pode-se entender a heteronormatividade como um sistema social por sua natureza normativa de identidades em categorias de normal e anormal, dando poder a quem segue as normas, sendo assim a maioria, e oprimindo os indivíduos que fogem dessa regra, como minoria.

### **2.3 A queerização das organizações e a responsabilidade das escolas de gestão**

Para compreender o que é a Teoria *Queer* é importante verificar como ela se originou e o que a levou a ser o que é. Miskolci aponta três grandes momentos até a solidificação da teoria *queer* (MISKOLCI, 2017).

O primeiro refere-se aos três movimentos sociais mais importantes dos anos 1960, isto é, a segunda onda do feminismo, a reivindicação dos direitos civis das pessoas negras e o movimento homossexual. Esses movimentos pleiteavam questões que iam além das causas econômicas presentes no movimento operário que havia ocorrido anteriormente. Questões como a diferenciação da reprodução humana da sexualidade, presentes principalmente nas demandas do movimento feminista, de que as mulheres escolhessem a contracepção se assim o quisessem, ajudaram a abrir um leque de perspectivas das relações.

O segundo momento foi nos anos 1980 e adveio da epidemia de AIDS no mundo e do pânico sexual decorrente dela. O entendimento de uma doença viral como uma doença sexualmente transmissível reforça mais uma vez preconceitos morais sobre a sexualidade de quem não se inclinava à heterossexualidade, e o fortalecimento do pensamento conservador demandou uma maior radicalidade dos movimentos gay e lésbico, que passaram a revisar e criticar as bases de suas políticas. Além de ter sido o momento crucial de apoderação do nome *Queer* — que é uma ofensa em inglês — através da ideia de subjugados pela sociedade e nesse momento também houve o surgimento de muitas literaturas acerca do tema.

O terceiro grande momento foi o da parada de orgulho Gay de São Francisco, em 1993, por ter tido como tema o *Queer*. Isso estabelece sua força e vem como contestação dos movimentos sociais dos anos 1960, por eles terem sido representados pela branquitude e por pessoas de classe média e letradas, segundo Miskolci (2017, pg. 26) “O *queer* busca tornar visíveis as injustiças e violências implicadas na disseminação e na demanda do cumprimento das normas e das conversões culturais, violências e injustiças envolvidas tanto na criação dos ‘normais’ quanto dos ‘anormais’.

O nome “*Queer*” deriva de uma ofensa, que em português seria algo como “viado”, “sapatão” e “bicha”, e se transforma em um nome de força. Ele mudou de significado a partir do seu uso por ativistas e estudiosos, sendo um nome que designa aqueles que assumidamente vivem de maneiras diferentes, aqueles que não se conformam com a normalização da heteronormatividade. O vocábulo ganhou força e além de uma forma de caracterizar as pessoas LGBTQIA+, passou a denominar uma forma de vida e de pensar a vida subversiva (LOURO, 2018).

A heteronormatividade é um processo em que a performance da heterossexualidade é entendida como natural, e tudo que foge da linha de normalidade é entendido como estranho, marginal e subjugado. O *Queer* é então aquele que se opõe a esse padrão de naturalidade, que não performa as normas hegemônicas sociais (BUTLER, 1993).

A heteronormatividade, no entanto, não é somente sobre criar todos para serem heterossexuais, mas também está ligada a seguir o modelo proposto de performance, mesmo para pessoas que se relacionam fora da margem. Gays, lésbicas e bissexuais podem ter comportamentos normalizados e perpetuar modelos de heteronormatividade, de maneira que as violências atuam de maneira diferente nessas pessoas a partir do quão normalizadas elas são (MISKOLCI, 2017).

Convém adicionar que a teoria *queer* está ligada não apenas às configurações de relacionamentos tidos como desviantes, mas também à papéis de gêneros que fogem da binaridade homem-mulher e das suas performances tradicionais.

O movimento e a teoria *queer*, em uma compreensão mais política, entretanto, questiona essa inclusão a ambientes que não admitem os que fogem da norma. Aqui se estabelece o lugar que não quer ser incluído, não quer se tornar “normal” (LOURO, 2018).

Louro ainda completa:

*Queer* seriam sujeitos e práticas que se colocam contra a normatização venha de onde vier, ou seja, contra a evidente normatização da chamada sociedade “mais ampla” e contra a normatização que se faz no contexto das lutas afirmativas das identidades minoritárias. (2018, p. 97)

Um dos objetivos principais da teoria *queer* é tirar o status de natural da heterossexualidade e, com isso, romper as bases da heteronormatividade, que muitas vezes é o que concede à heterossexualidade esse lugar (RUMENS; DE SOUZA; BREWIS, 2018).

A teoria *queer* propõe outras formas de refletir sobre a cultura, o poder, o conhecimento e a educação. Na educação, o ensino *queer* teria foco na construção da diferença, ressaltando a fragilidade e inconstância presente em todas as identidades.

A teoria *queer* então traz a lógica que opera no conceito de diferença, trazendo questionamentos quanto à forma de atuação da gestão da diversidade e formas de *queerizar* a organização e não mais apenas orquestrar maneiras de conviver com as

diferenças. Trazer as perspectivas de pessoas LGBTQIA+ é uma maneira de tornar as organizações *queer* (RUMENS, 2016).

Devemos levar em consideração as distinções que Milskolci (2017) aborda entre os termos de diversidade e diferença, sendo o primeiro mais ligado à coexistência e o segundo à renovação social, às dinâmicas de poder e a como o Outro perpassa esses ambientes a partir de um reconhecimento.

Há quem possa questionar que haja uma inversão de papéis, e com o tempo os heterossexuais se tornarão a minoria. Entretanto, isso ainda é uma forma de pensamento binário, dicotômico, isto é, ou se é *queer* ou se é heteronormativo, e na verdade o *queer* é uma maneira de pensar diversas formas de performance e não de “ou isso ou aquilo”. Sendo a teoria *queer* um recurso conceitual que expõe a instabilidade e a multivalência presente na identidade, linguagem e normas (RUMENS, 2016).

O que podemos, a partir disso, é refletir sobre como a teoria *queer* pode abrir novas perspectivas gerenciais dentro das organizações. Este estudo concede atenção especial na *queerização* das escolas de gestão, por elas terem uma grande influência em outras organizações, como uma reação em cadeia, pois os estudantes de hoje são os colaboradores, gestores e líderes do futuro próximo. Então, *queerizar* as escolas de gestão é também um passo para a *queerização* das organizações como um todo.

Aktouf (2005) evoca a importância de formar os estudantes de administração como agentes da mudança e não somente reprodutores de sistemas. Pensando que os estudantes de Administração hoje são os gestores e profissionais de diversas áreas amanhã, ressalta-se a importância de estarem atentos às questões sociais em ascensão, além de trazer outras perspectivas de atuação para estudantes LGBTQIA+ que não sejam ligados à normalização da heteronormatividade.

A Universidade, para se manter como instituição de pesquisa e agente da produção de conhecimento, precisa estar apta a incorporar o que é inovador no período em que se encontra (GOERGEN, 1998). E, ao longo dos anos, a escola foi um instrumento de normalização estatal e o regime educacional e a ampliação do sistema de ensino foram significativos para a criação das nações contemporâneas (MISKOLCI, 2017).

Para tratar a inclusão escolar, devemos entender que os estudantes estão cada vez mais diversificados e que o programa dos professores não tem acompanhado essa



nova realidade. Como resultado disso, os profissionais do futuro vão continuar desqualificados para a execução de um novo modelo de escola aberta à diversidade e, assim, trarão perda social e acadêmica aos membros da comunidade educacional (GLAT; PLETSCH, 2004).

Nas escolas de gestão, mais especificamente, existem dois grandes objetivos reformuladores das pessoas LGBTQIA+, sendo eles: 1) transformar as escolas de gestão em lugares seguros para as pessoas LGBTQIA+ trabalharem e aprenderem; e 2) aperfeiçoar as escolas de Administração como incubadoras de gestores e líderes que podem desmanchar a heteronormatividade organizacional que tem afetado de maneira negativa funcionários LGBTQIA+ em situações de dispensas, na progressão obsoleta de carreira, na redução de autoestima e na participação limitada na organização (COLGAN; RUMENS, 2014, apud RUMENS, 2016).

A conceituação das escolas de gestão como lugares de desenvolvimento e trabalho de identidades complementa a visão habitual de que as escolas de gestão produzem e divulgam conhecimento sobre gestão. Na medida em que elas continuam exercendo as funções tradicionalmente atribuídas a elas, as escolas de gestão também servem como lugares de desenvolvimento de identidades para um número crescente de administradores (PETRIGLIERI; PETRIGLIERI, 2010).

Sendo assim, as escolas de gestão, quando no processo de *queerização*, podem formar identidades mais questionadoras e mais habituadas com as diferenças, em que o respeito a elas torna-se uma característica fundamental entre a comunidade escolar e no futuro das novas organizações.

Inferimos, então, que para seguir as demandas sociais das pessoas LGBTQIA+ dentro de um regime educacional, uma das mudanças essenciais é a de currículo de conteúdo.

Como afirma Louro:

Uma pedagogia e um currículo *queer* estariam voltados para o processo de produção das diferenças e trabalhariam, centralmente, com a instabilidade e a precariedade de todas as identidades. Ao colocar em discussão as formas como o 'outro' é constituído, levariam a questionar as estreitas relações do eu com o outro. A diferença deixaria de estar lá fora, do outro lado, alheia ao sujeito, e seria compreendida como indispensável para a existência do próprio sujeito: ela estaria dentro, integrando e constituindo o eu. A diferença deixaria de estar ausente para estar presente: fazendo sentido, assombrando e desestabilizando o sujeito. Ao se dirigir para os processos que produzem as diferenças,

o currículo passaria a exigir que se prestasse atenção ao jogo político aí implicado: em vez de meramente contemplar uma sociedade plural, seria imprescindível dar-se conta das disputas, dos conflitos e das negociações constitutivos das posições que os sujeitos ocupam. (2001, p.550).

Partindo desse ponto, Louro estabelece que esse tipo de pedagogia questionaria também o antagonismo heterossexual e homossexual, e sua codependência que ameaça o estado de “natural” e “superior” da heterossexualidade. Para além da denúncia e indignação diante da situação à qual se sujeita os homossexuais, a pedagogia *queer* se propõe a dismantelar o modo como alguns indivíduos são colocados como marginais e outros como normais. Seria contestada a dicotomia entre heterossexuais e homossexuais, investigando a interdependência entre essas categorias, ameaçando a normatização da heterossexualidade e seu status de superior. Portanto, a pedagogia *queer* não é direcionada apenas àqueles que se entendem como *queer*, mas sim a todos, pois ela usa como uma tática inovadora o uso de questionamentos para refletir sobre todos os aspectos da vida. As dúvidas se tornam animadoras e proveitosas (Louro, 2001).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

O presente estudo procura levantar percepções e vivências de alunos LGBTQIA+ na escola de gestão do departamento de Administração da Universidade de Brasília. Por se tratar de uma pesquisa de caráter complexo e subjetivo, escolheu-se como método a pesquisa qualitativa com delineamento descritivo.

A pesquisa subjetiva foi escolhida por entender que os estudos acerca da população LGBTQIA+ devem considerar aspectos subjetivos presentes em eventos sociais, tais como a conjuntura social do ambiente e da comunidade, exigindo métodos de estudo menos matemáticos (DA SILVA; DE CASTRO; SIQUEIRA, 2021).

A pesquisa descritiva foi escolhida por oportunizar a caracterização dos fenômenos e permitir que eles sejam organizados e categorizados (RICHARDSON, 2017).

A abordagem que se segue é a qualitativa, que busca um entendimento mais abrangente do foco da pesquisa. Na pesquisa qualitativa entende-se que o estudo de acontecimentos sociais é melhor assimilado se analisado de maneira multifacetada, considerando a conjuntura em que ele ocorre. Esse estudo acontece através da pesquisa de campo, onde o pesquisador capta os pontos de vistas dos indivíduos que estão envolvidos nesses acontecimentos (GODOY, 1995).

#### **3.2 Caracterização dos participantes do estudo**

Os participantes do estudo são 06 estudantes LGBTQIA+ do curso de Administração da Universidade de Brasília, uma instituição de grande porte. Os participantes foram recrutados em grupos formados por alunos da universidade na internet e por redes de contatos entre os estudantes do curso. Para a pesquisa o objetivo inicial era de 10 participantes, porém com a pandemia do vírus do COVID-19 e o caráter remoto da universidade houve dificuldade para ter contato com mais estudantes. Os requisitos para participar do estudo foram: 1) ser estudante de Administração da UnB, ou ter tido matrícula ativa no curso entre os anos de 2014-2022; e 2) ser

LGBTQIA+. Os estudantes foram nomeados como Participante 1, 2, 3, 4, 5 e 6 com a finalidade de preservar a identidade deles e o sigilo dos dados apresentados no estudo.

	<b>Identidade de gênero</b>	<b>Orientação sexual</b>	<b>Status do vínculo com a universidade</b>
<b>Participante 1</b>	Gênero Fluido	Bissexual	Graduado 2013-2020
<b>Participante 2</b>	Gênero Fluido	Homossexual	Cursando Ingresso em 2017
<b>Participante 3</b>	Homem Cis	Homossexual	Cursando Ingresso em 2017
<b>Participante 4</b>	Mulher Cis	Bissexual	Cursando Ingresso em 2016
<b>Participante 5</b>	Homem Cis	Homossexual	Graduado 2015-2019
<b>Participante 6</b>	Homem Cis	Homossexual	Cursando Ingresso em 2021

### **3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Como instrumento de pesquisa foi definido o uso de entrevistas semi-estruturadas, isto é, com perguntas abertas, dando espaço ao entrevistado para se aprofundar nas respostas, além de maior flexibilidade para que possam surgir outras perguntas ao longo da entrevista. O uso de entrevistas foi determinado por proporcionar uma relação mais estreita e pessoal com os entrevistados (Richardson, 2017), com a finalidade de conseguir informações mais complexas para análise. O roteiro de pesquisa está nos apêndices do trabalho.

A coleta de informações foi realizada por meio de entrevistas com 09 perguntas, e foram feitas e gravadas por meio da plataforma *Zoom*. A escolha de entrevistas *online* é em função da pandemia do vírus COVID-19, com objetivo de ser mais seguro para os participantes do estudo.

As entrevistas foram transcritas com ajuda de um bot do aplicativo *telegram* (@transcriber\_bot) e revisado por mim, por meio da conferência de compatibilidade dos áudios com as transcrições.

Ao participar do estudo, os estudantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, onde foram abordados esclarecimentos quanto à participação no estudo. O modelo do termo pode ser consultado nos apêndices deste trabalho.

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a análise de dados optou-se pela análise de conteúdo, que consiste na análise de texto de maneira sistemática e com investigação apurada, considerando elementos multidisciplinares como sociológicos, psicológicos, etc. Nesta pesquisa o texto a ser analisado será extraído das entrevistas que serão documentadas e gravadas e a análise será feita à luz do referencial teórico.

A análise de conteúdo é uma ferramenta de análise das comunicações, que visa analisar dados obtidos por entrevistas ou pelo olhar atento do pesquisador e examinar os dados buscando categorizá-los para o entendimento do cerne dos discursos. A utilização da análise de conteúdo para dados qualitativos tem sido cada vez mais difundida (SILVA & FOSSÁ, 2015).

A análise de dados será feita a partir da ferramenta de análise de conteúdo, seguindo os passos de Bardin (1977): 1) organização dos dados; 2) a codificação deles; e 3) a categorização. Para categorização, foram utilizados os princípios de a) exclusão mútua, onde um item pode ser posicionado em apenas uma categoria; b) homogeneidade, onde as categorias precisam ser clara e comportar apenas uma dimensão de análise, para que não seja viável alocar um item em mais de uma categoria e assim ser possível o princípio de exclusão mútua; c) pertinência, escolhendo categorias apropriadas ao estudo; d) objetividade e fidelidade, decidir com rigor para que as categorias sejam bem instituída; e por fim e) produtividade, com finalidade de criar categorias de qualidade, legitimando possíveis inferências e novas hipóteses, (BARDIN, 1977).

CATEGORIAS	TEMAS ABORDADOS
Percepção da promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações, nas escolas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promoção a diversidade LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de gestão</li> <li>● Papel das escolas de gestão na <i>queerização</i> das organizações</li> </ul>
Vivências LGBTQIA+ no contexto da escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relatos de lgbtfobia</li> </ul>

de gestão e nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de defesa</li> <li>• Vivências com grupos de afinidade</li> </ul>
Medidas para a queerização das escolas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepções sobre a promoção da diversidade LGBTQIA+ no próprio departamento</li> <li>• Sugestões para o departamento ser mais inclusivo com a comunidade LGBTQIA+</li> </ul>

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

### 4.1 Percepção da promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de gestão

Os entrevistados, em sua totalidade, enxergam a importância da abertura das organizações para a diversidade LGBTQIA+ por acreditarem que tornaria o ambiente organizacional mais harmonioso e inclusivo com a comunidade LGBTQIA+, de maneira que esses indivíduos poderiam participar de maneira mais plena.

“Então acho que é superimportante a gente ter essa questão do debate pra gente ver como que a gente pode incluir as pessoas diversas dentro das organizações, dentro das aulas, dentro dos cursos tudo mais “ — Entrevistado 3

“Ah, com certeza fora que além de você diminuir a discriminação, né? E o receio das pessoas se abrirem eu acho que você propiciaria um ambiente cada vez mais diverso, né? Um ambiente mais inclusivo onde as pessoas teriam que contribuir cada vez mais com as experiências e as vivências dela, né? Porque quando você isola uma pessoa por conta da opção homossexual, orientação sexual dela ou você faz com que ela não se sinta confortável pra expressá-la você acaba perdendo tantas contribuições riquíssimas né? De experiências e vivências e histórias de pessoas que viveram tanta coisa enriquecedora mas que infelizmente elas não podem compartilhar com medo né de repressão, represálias demissões então sim, eu acho que sim. “ — Entrevistado 5

Os participantes 3 e 6 levantam ainda que a gestão da diversidade proporciona benefícios para as empresas, de maneira que agregam visões e vivências plurais, deixando o ambiente de trabalho mais enriquecedor. Como podemos ver nas falas:

“Eu também sei a importância de incluir as pessoas e como isso também vai agregar eh a diversidade dentro das empresas, né? Que são vivências diferentes, opiniões diferentes que vão agregar no resultado final da empresa. “ — Entrevistado 3

“E hoje é... As pessoas já têm o olhar de que tipo, pessoas diferentes trazem opiniões diferentes e olhares diferentes pra dentro de uma empresa e isso só tem a agregar sabe? Então eu acho muito bom que as empresas estejam começando a olhar pra isso, ainda

tem um caminho muito grande mas tá indo” — Entrevistado 6

Os participantes também, sem exceção, acreditam que a gestão da diversidade mais efetiva pode diminuir casos de lgbtfobia e discriminações. O participante 3 adiciona que o preparo da equipe, por meio de explicações e manuais é importante para lidar com situações de discriminações, explicar a maneira que ocorrem e mostrar que piadinhas também podem conter lgbtfobia. Tudo isso possibilitaria aos indivíduos de uma organização uma compreensão mais ampla sobre a lgbtfobia e como ela se expressa no contexto das empresas. Além disso, esse respaldo institucional facilitaria para o indivíduo alvo de discriminações a denúncia nessas situações.

“Com certeza. Eu acho que a partir do momento que você prepara a equipe ali, você conscientiza as pessoas sobre as situações que podem acontecer, os tipos de processos que podem ocorrer, quando acontecer uma situação as pessoas ali elas vão saber como recorrer, né? Ou seja, os funcionários, membros, caso aconteça com alguém externo ou caso aconteça com alguém entre membros da própria equipe, entre amigos, colegas de trabalho, como que a pessoa pode recorrer. E se aquela situação se encaixa ou não numa discriminação, num preconceito, num algum tipo de LGBTfobia. Então, eu acho que é preparar as pessoas em relação a essas situações e explicar pra elas o como são as situações como normalmente elas ocorrem ou que são piadinhas que podem ocasionar esse tipo, o que são coisas mais graves. Então realmente explicar pras pessoas, criar um tipo de manual, como que pode ser implementado, alguma coisa do tipo pra ensinar as pessoas.” — Entrevistado 3

O participante 1, entretanto, trouxe a ressalva de se abordar essa temática em momentos oportunos, não desgastar a temática e torná-la algo vazio, principalmente com a cautela da organização de não o fazer apenas para ter uma imagem positiva na sociedade sem que haja de fato preocupações ou ações em prol da comunidade *queer*.

“Acho que fica assim não só foge um pouco do escopo muitas vezes das empresas estarem trabalhando com isso mas assim é um ar meio de falsidade que não é aquela questão que nem o povo fala de Greenwashing com a questão ambiental de vez em quando eu sinto também isso entendeu assim não estão falando realmente porque estão interessados nessas pautas ou nesse grupo da população mas realmente pra simplesmente ah pra mostrar que está por dentro do assunto, pra mostrar que é uma empresa tolerante mas na verdade a gente não percebe isso de fato, entendeu? Então acho que assim é muito tem a necessidade de falar disso nesse momento? Tem. A gente está envolvido nesse contexto? Está. Então beleza. Você pode, mas simplesmente fazer por fazer campanha pra parecer bonitinho na mídia, eu não acho legal não.” — Entrevistado 1

Ressalta-se para análise desse aspecto, a pesquisa de Saraiva e Irigaray (2009) sobre a prática da gestão da diversidade ser algo presente de formas diferentes no discurso e na prática organizacional, tendo em vista que a adoção dos discursos da gestão da diversidade não promove necessariamente políticas de diversidade.

Uma possibilidade para a atenuar essa dissonância se faz presente no ensino da Administração com mais abertura ao diverso. As escolas de gestão são entendidas como lugares de desenvolvimento de identidades, e essa conceituação é complementar a visão tradicional de que as escolas de gestão produzem e divulgam conhecimento sobre gestão (PETRIGLIERI; PETRIGLIERI, 2010).

Corroborando com essa conceituação, os participantes em sua totalidade apontam a importância das escolas de Administração serem abertas à diversidade LGBTQIA+. Por entender a escola de gestão como formadora de líderes e gestores e acreditar que esses futuros líderes precisam entender a importância da diversidade nas organizações.

“Nas escolas de gestão com certeza justamente porque aquilo né gente? Elas estão formando os futuros profissionais que vão trabalhar com pessoas, né? De um jeito ou de outro empresa e até muitas vezes estabelecendo as políticas que vão ser usadas dentro dessa empresa. Então isso é muito importante, muito necessário que pelo menos funcionários de eh os graduados e gestão tenham esse conhecimento, né? Tenham esse entendimento e estejam preparados, né? Realmente estar lidando com isso ainda que não seja da realidade própria deles, mas é aquilo né? Eles vão trabalhar com outras pessoas, então é um universo maior. Que faz parte da formação. Deveria fazer pelo menos. Sim.”  
— Entrevistado 1

“Acho super importante porque são as pessoas né? E vão estar preparando as pessoas pra entrarem no mercado de trabalho e também os futuros gestores das empresas. Então acho super importante ter essa questão pra preparar os futuros presidentes, gestores, gerentes. Então, tá mais preparado em relação aos assuntos pra lidar com pessoas diferentes nas organizações e também incluir pessoas diversas nas organizações e como se comunicar, como que deve, é... Reagir em alguma situação que possa acontecer diferente. Então é preparar as pessoas que vão estar no mercado de trabalho futuramente.” — Entrevistado 3

O entrevistado 5 aponta ainda que a diversidade é tema inerente da gestão, e por isso é ainda mais importante abordar esse tema nas escolas de gestão.

“[...] na verdade mais do que importante, né? Porque hoje quando a gente pensa num tema diversidade e inclusão, é um tema muito inerente a gestão, né? Então quando a gente fala de um curso de administração, de gestão pública, de RH, eu acho que um dos temas principais, né? Uma das áreas de abordagens interessantes seria também essa parte de diversidade, inclusão de minorias.” — Entrevistado 5



O participante 6 acrescenta que a administração por ter um escopo de atuação bem amplo e formar bases nas organizações, tem uma força muito grande para direcionar para uma causa além de ferramentas para gerar mudanças, um privilégio que pode ser usado para tornar o mercado de trabalho mais diverso e confortável para as pessoas.

“[...] a Administração a gente realmente consegue estar em qualquer lugar. Então a gente é quase que é a base de todas as organizações né? A gente está no administrativo, a gente está ali no setor, praticamente em todos os setores né? Finanças, é... Organização de gestão de pessoas então a gente vai a gente consegue formar uma base sabe? E quando a gente entra no mercado mesmo assim a gente consegue ter é.. A gente tem as ferramentas né? Pra pelo menos começar a mudança que a gente precisa pra ter realmente um um mercado melhor um mercado mais confortável pras pessoas num mercado mais diverso. Então a administração vem num lugar tipo muito muito bom pra isso e é importante que as pessoas entendam isso, que entendam os privilégios que ela pode ter e os privilégios que ela pode trazer realmente pra uma causa, né? Pra uma comunidade inteira de pessoas.” — Entrevistado 6

#### **4.2 Vivências LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de administração**

Sobre a vivência de lgbtfobia nas organizações, alguns participantes relataram terem sido vítimas de lgbtfobia nas organizações que trabalham. As discriminações ocorreram por meio de piadas, comentários maldosos e “brincadeiras”.

Entendendo o humor como origem de sofrimento para os indivíduos discriminados, no passo que tem como objetivo a exclusão a que esses sujeitos são sujeitados. (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010)

Os entrevistados 2, 3 e 5 ao serem perguntados se já haviam sofrido algum tipo de discriminação, responderam:

“De forma direta não, mas sempre aquela forma indireta. [...] Tipo com umas piadinhas, mas não daquelas de chegar de tipo assim de ser aquele de tipo me chamar de ah viadinho, seu gayzinho. Mas sempre aquela piadinha muito machista. Então acaba tipo de uma forma meio que indireta mas né? Sendo direta.” — Entrevistado 2

“No... Na escola de gestão não, mas em trabalho já tiveram alguns comentários em relação a roupa que eu vestia em relação ao jeito que eu falava, então tinha alguns questionamentos, algumas brincadeiras que eram tidas como inofensivas ou como divertidas, mas era só pra eles que normalmente eram feitos por homens” — Entrevistado 3

“Olha nas organizações que eu trabalho ou já trabalhei de forma direta não né? Que tenha chegado e tocado no ponto de ser LGBT. Mas a gente percebe né? Pelas brincadeiras, pelas piadas por aqueles aqueles ditos né? Por exemplo ah seu viado né? Entre os amigos. De uma forma ou de outra, apesar de estar enraizado na nossa cultura é algo que infelizmente nos afeta né? É algo que a gente vê como pejorativo, algo que nos afeta.” — Entrevistado 5

Todos os participantes que relataram terem sofrido discriminação optaram por não comunicar a seus superiores, preferindo deixar de lado e seguir em frente. O participante 3, entretanto, decidiu não comunicar a seus superiores, por estarem envolvidos nas discriminações sofridas, além de sentir que a organização não estava preparada para lidar com essa situação, demonstrando a falta de confiança na instituição para acatar a denúncia com a seriedade demandada, e a certeza de impunidade dos envolvidos nas discriminações vivenciadas pelo participante:

“[...] às vezes o meu próprio chefe via e ouvia, ele ria junto então a gente realmente se sente acuado e a gente não sente que tem uma rede de proteção dentro desses locais e se a gente procurasse também outros órgãos é... Outros setores na verdade dentro do órgão a gente sabe que as pessoas também não estavam preparadas pra lidar com essa situação então o número das vezes seria tipo ah é só uma piada é só uma brincadeira, tenta relevar ou ele é mais velho ele não entende. Então tentam passar a mão na cabeça dessas pessoas então eu não procurei porque eu já sabia dessas respostas ou que não ia ter nenhum resultado não ia ter nenhuma medida punitiva em relação a essa situação.” — Entrevistado 3

Demonstra-se aqui o sofrimento vivido muitas vezes pelos sujeitos LGBTQIA+, quando as instituições encaram suas reivindicações como algo insignificante, ou às vezes como pautas que não se encaixam no contexto organizacional, mesmo que a lgbtfobia tenha se encaixado e se fixado neste mesmo contexto.

Por conta do heterossexismo, é comum que pessoas não-heterossexuais decidam não expor sua identidade, para não ter prejuízos no ambiente organizacional (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006). Essa decisão de assumir ou não a identidade LGBTQIA+, acarreta riscos como afetar as interações interpessoais, o prejuízo no relacionamento com a gerência, e redução das possibilidades de promoções e progressão de carreira (RABELLO; NUNES, 2017).

Podemos perceber na fala do participante 5 principalmente como isso afeta a relação com seu chefe, não existem trocas profundas e enriquecedoras, apenas o

trabalho mecanicista, o que dificulta o real envolvimento do indivíduo no ambiente organizacional. Poder se assumir melhoraria as relações sociais e aumentaria o bem-estar nas organizações como afirma (RABELO; NUNES, 2017).

Entretanto, o *coming out* é mais fácil de acontecer quando há confiança e identificação com os indivíduos que o cercam (NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), por isso se faz necessário que as organizações tornem seus ambientes mais abertos e acolhedores com a população LGBTQIA+.

Muitos deles relataram ter sentido a necessidade de esconder sua orientação sexual e/ou identidade de gênero no ambiente organizacional, ao serem perguntados sobre:

“No início sim, do início da minha vida profissional sim que eu era eu comecei estagiário então eu era de menor. Então eu ainda estava me descobrindo então no início sim mas atualmente não.” — Entrevistado 2

“Já, nossa! Demais! Eu acho que eu já passei por umas quatro empresas e apenas em duas eu tive um conforto em me abrir sendo que em uma delas me abri com aquelas pessoas de confiança né? São pessoas que eu realmente compartilhava a minha vida pessoal, mas teve organizações que o meu gestor era extremamente religioso e eu tinha um pouco de receio né? De passar para ele minha orientação sexual então a minha relação com ele era estreitamente relacionado ao trabalho ou seja era contato de oito até as dezoito depois disso a gente não falava no WhatsApp nem nada nem se seguia em Instagram porque eu tinha receio né que ele soubesse da minha vida particular. “ — Entrevistado 5

O participante 3 relatou também mecanismos para tentar diminuir as discriminações que aconteciam em forma de piadas. O entrevistado procurou usar roupas entendidas socialmente como “mais masculinas” e mudar o tipo de fala e trejeitos da própria personalidade. Mesmo tendo desenvolvido esses mecanismos, as discriminações continuaram até o ponto do entrevistado pedir desligamento do estágio.

“Sim total nessa nesse órgão público principalmente depois que tiveram essas piadinhas em relação a roupas, é... Em relação ao tom de voz eu fui ficando mais recolhido, eu parava de conversar, eu usava roupas mais é... tidas como mais masculinas e tudo mais entre aspas e eu realmente fui me fechando e até que eu pedi pra sair, desligamento. No caso eu pedi foi nem três meses que eu fiquei no lugar e eu não falei pras pessoas que eu queria sair por conta que eu estava vivendo situações lá dentro mas eu falei que eu queria sair porque eu tinha achado outro estágio então eu tive até medo de comentar na minha saída o motivo de estar saindo, eu omiti até essa parte.” — Entrevistado 3

No ambiente das escolas de gestão, apenas um participante relatou caso de discriminação.

“[...] a gente estava fazendo um trabalho a gente e tinha se juntado né pra fazer algumas entrevistas pra uma matéria e um colega meu tipo depois que percebeu que eu era gay tipo ficou meio que desconfortável, sabe? Ele não chegou a fazer realmente alguma ação que fosse uma discriminação assim tipo, mas foi uma discriminação, né? Mas tipo, não na lata assim, né? Não falou nada mas as atitudes ainda mudam realmente, então ele ficou desconfortável não fica muito perto de mim ele não quer realmente ter algum contato sabe? Não quer estar no mesmo ambiente. Ele se sente bem desconfortável perto de mim.” — Entrevistado 6

Percebe-se a completa aversão do colega de curso, onde nem mesmo ficar no mesmo ambiente do indivíduo gay é sentido como tolerável. A discriminação não ocorre de maneira explícita, isto é, com verbalizações e hostilizações palpáveis, porém há um tratamento diferente, uma aversão e exclusão.

O estudante acaba sendo excluído, e procura também se afastar e avisar seus amigos. Atento também à importância do apoio dos amigos, mesmo não sendo da comunidade LGBTQIA+, um indivíduo sempre pode ser um aliado, propagação da temática, e até mesmo na influência de seus semelhantes.

Apesar de não ter relatado sofrer discriminação no ambiente da escola de gestão, o participante 3 relatou a dificuldade de se conectar com os colegas de curso, por barreiras de classe e de heteronormatividade, o entrevistado disse não conseguir encontrar nos outros estudantes pontos de identificação.

“E3: Na escola de gestão eu nunca sofri, mas assim eu sempre... Nunca me senti tão confortável em relação ao curso, sabe? É... Acho que eu sempre me senti bastante deslocado no curso de Administração principalmente no início agora, no final eu tenho me encontrado mais, acho que eu tenho encontrado pessoas mais próximas a mim, sinto mais uma inclusão maior, então consigo me encontrar com pessoas que eu me inspiro e tudo mais. Então, são referências pra mim. Mas no início do meu curso eu tive muita dificuldade de criar relações com as pessoas no curso, porque eu tinha essa barreira. Onde que olhava as pessoas, eu não via que as pessoas eram parecidas comigo ou que eram pessoas da minha comunidade e tudo mais. Eu via pessoas que eram de uma classe social muito diferente da minha, distante. É, também essa questão de diversidade, eu também não via, vinha muitas pessoas brancas e tudo mais. É... Então até desde o trote inicial que tinha no curso, foi um trote que eu vi muito machismo e tudo mais. E foi questões que eu fui ficando muito distante assim, entendeu? Não foi relativamente diretamente comigo as coisas que tiveram. Mas a partir de observações que eu vi é... Mas foi mais questões assim em relação ao machismo essas coisas assim. Então querendo ou não eu por ser um homem gay eu fiquei me questionando também. Será

que eu também não poderia me atingir se as pessoas também não fariam piadinhas comigo. Então eu evitei fazer contatos e relações com algumas pessoas assim.” — Entrevistado 3

No que tange a socialização com grupos de afinidade, apenas dois participantes relataram ter tido contato, por meio da empresa júnior do curso de administração que vem, depois de muitas críticas buscando tornar o ambiente organizacional mais diverso, e não apenas no sentido de diversidade LGBTQIA+ mas também diversidade racial, de classe e, segundo o relato, vêm estudando como incluir pessoas neurodivergentes na empresa.

“Então, eu estou tendo no momento (contato com grupos de afinidade). Mas é dentro da empresa júnior. Sim. Que foi desenvolvido lá um comitê de diversidade e a gente pensa muito em ações externas e internas. E eu acho que foi, começou a desenvolver esse comitê lá dentro muito por conta das questões que eram trazidas por alguns alunos que a EJ né? A empresa júnior ela não era inclusiva. Era muito visto. Tinham pessoas padrão lá dentro, na maioria pessoas brancas, homens e tudo mais. E aí o objetivo principal do comitê de diversidade foi pensar em todas as frentes, né? Em relação à diversidade, não focando só em LGBTQIA+, mas também pensando em pessoas é... Não brancas, mas também pensando em pessoas de religiões diferentes, em relação a pessoas é... De situações diferentes também né? E também até agora que a gente está começando a debater em relação a neurodiversidade né? Então pessoas ansiosas então como que a gente pode estar fazendo um processo seletivo mais inclusivo? Então pensar mais nessas frentes sim em relação a diversidade e inclusão.” — Entrevistado 3

“[...] agora nesse semestre até eu entrei na empresa júnior AD&M e lá a gente realmente tem um contato muito grande com a diversidade, a gente gosta muito de tratar desse assunto e a gente está formulando o... Lá a gente tem um comitê né? De diversidade, que a gente trata desses assuntos a gente faz ações, a gente quer realmente que esse assunto seja fomentado lá dentro. Então lá dentro a gente já está tendo também tentando trazer né grupos de afinidade montar grupos de afinidade pra gente começar a ter mais assertividade nesse assunto lá dentro.” — Entrevistado 6

Neurodiversidade busca destacar que a condição neurológica atípica, não é uma enfermidade com necessidade de tratamento ou cura. É uma característica humana que precisa ser respeitada tais como outros aspectos da identidade humana (ORTEGA, 2009)

Aponta-se também para a importância da criação de grupos de afinidade, que são formados de forma informal, conexões de amizade e de apoio frente aos obstáculos organizacionais (MICKENS, 1994). Sobre a fala do participante 3 sobre a falta de identificação com os colegas de curso, grupos de afinidade poderiam ser de grande

ajuda na socialização dessa comunidade, com ponto de identificação e até mesmo articulação política dentro do contexto das escolas de gestão.

### 4.3 Medidas para a *queerização* das escolas de gestão

Sobre as percepções quanto a promoção da diversidade LGBTQIA+ no próprio departamento, isto é, na escola de gestão que os participantes possuem ou possuíram vínculos. 5 dos 6 participantes relataram não achar que o departamento de administração oferece formas de engajar com a temática de diversidade LGBTQIA +.

“Não muito. Assim, no nível institucional pouquíssimo porque de fato no período que eu estive lá não vi nada assim específico do departamento, né? [...] eu acho que faltou um pouco essa... Não só na questão da LGBTQIA+ mas também assim, até outras questões sociais mesmo, a questão de racismo e etc eu não vi muita é... Ensino em cima disso nas aulas que eu tive né? “ — Entrevistado 1

“[...] em relação ao curso de administração eu sinto um pouco uma distância em relação a isso. Você encontra outros cursos mais preparados. Existem mais debates, existem mais professores, em relação a matérias. Mas no curso de administração em si eu sinto um pouco de distância em relação a esse tema. Existem algumas matérias mas normalmente são matérias que são poucas pessoas que participam, é... As aulas normalmente são bem vazias e as pessoas não costumam correr atrás dessas matérias e tudo mais. Eu acho que é muito pela distância que as pessoas têm em relação ao tema e não se sentirem confortáveis achar que é só pra um público X e que elas não podem estar lá dentro enfim acho que existe um pouco de preconceito até em relação a participar dessas matérias e sair um pouco fora da caixinha.” — Entrevistado 3

“ A UNB a gente tem né? O leque de poder cursar disciplinas de outras escolas. E aí oferece a possibilidade da gente adentrar um pouco mais nesse tema, né? [...] Porém na escola de administração que é a que eu fiz parte ali né? Eu não tive contato. Infelizmente, apesar de eu ter abordado isso no no no meu TCC, ter falado de inclusão de LGBTs no mercado de trabalho. Mas isso foi uma busca minha, né? [...] Infelizmente a UNB não me ofereceu subsídios, né? Assim, não foi uma coisa que eu que eu vim trabalhando desde o começo, de uma coisa que eu tive que buscar fora, que eu tive que buscar em literatura, tive que buscar orientação do meu orientador, não foi algo que eu tive contato como por exemplo, eu tive de finanças. Se eu tivesse feito no TCC de finanças eu teria tido um leque aí de uns três semestres desse tema né? Mas infelizmente diversidade zero. “ — Entrevistado 5

Os entrevistados acreditam, portanto, que o departamento tem se demonstrado fechado à temática de diversidade, ou mesmo sem iniciativa no que tange ações que promovam esse tema.

Rumens e Colgan (2014) apresentam dois grandes objetivos reformuladores das

peças LGBTQIA+, dentro das escolas de gestão, sendo eles: 1) transformar as escolas de gestão em lugares seguros para as pessoas LGBTQIA+ trabalharem e aprenderem; e 2) aperfeiçoar as escolas de Administração como incubadoras de gestores e líderes que podem desmanchar a heteronormatividade organizacional que tem afetado de maneira negativa funcionários LGBTQIA+ em situações de dispensas, na progressão obsoleta de carreira, na redução de autoestima e na participação limitada na organização. (COLGAN; RUMENS, 2014, apud RUMENS, 2016). A visão dos entrevistados e as sugestões de melhorias para o departamento corroboram com esses objetivos, considerando que todos os participantes evocaram as escolas de administração como formadora de futuros profissionais e por isso a importância de tornar o ambiente escolar mais diverso aberto à temática LGBTQIA+. No que tange ao objetivo de tornar a escola de gestão mais acolhedora com a comunidade *queer*, os entrevistados deram sugestões para o departamento, dentre elas as que mais se repetem são:

- 1) A inclusão de matérias de diversidade na grade curricular de forma obrigatória;
- 2) A iniciativa do departamento de estar abordando e divulgando essa temática, por meio de debates públicos;
- 3) A abordagem da temática em eventos como a semana universitária, em palestras e rodas de conversa.

As sugestões foram extraídas a partir das falas:

“Então, acho que a primeira coisa é isso, né? Ter realmente no universo institucional essa consciência que é importante trabalhar isso, ensinar isso, então assim, eles mesmos já comecem a se organizar pra buscar esse tipo de introdução, né? De assunto. E nesse sentido também fazer a adaptação do currículo, né? Afinal de contas, assim, tem diversas matérias que a gente estuda, inclusive questão de gestão de pessoas e outras matérias nesse eixo administrativo, né? [...] Então acho que essa coisa principal primeiro assim o próprio departamento já fazer essa movimentação [...] incluir isso de alguma forma então, seja vamos organizar uma coisa especial que nem tem né os eventos etc ou vamos simplesmente fazer essa adaptação do currículo né que é oferecido já pensando justamente isso é importante a gente inserir isso porque estamos formando esses profissionais que vão trabalhar com pessoas, vão trabalhar com a gestão das empresas, né? Das organizações. Então assim, é importante que eles tenham a ciência da realidade e que eles estejam preparados e abertos pra lidar com a diversidade, as outras transformações que existem no mundo. “ — Entrevistado 1

“Eu acho que é principalmente colocar debates, eu acho que quando a gente coloca os debates em prática a gente começa a se questionar mais em relação ao que que está acontecendo as nossas vivências, o que está ao nosso redor. Então acho que colocar

debates em relação a isso também tem a semana acadêmica, são temas super importantes que podem ser abordados na semana acadêmica, colocar a importância desse assunto.” — Entrevistado 3

“Primeiro começando incluir né? O tema na na na grade né? Dos alunos. Isso não de forma opcional, eu acho que deveria ser de forma obrigatória. As pessoas, se você está formando gestores, você não pode ficar apenas naqueles temas centrais, né? De uma organização. Finanças, RH e os demais. Hoje o mercado de trabalho está muito diferente do que era há vinte anos atrás e é no que foi montado né? A estrutura e a grade curricular do curso de graduação da minha faculdade.” — Entrevistado 5

“[...] Eu acho que era realmente importante tipo existir mais divulgação sobre esses temas” — Entrevistado 6

Deve-se acrescentar que há uma disciplina de diversidade no curso, e já foi oferecida com o tema LGBT duas vezes no departamento, entretanto, não é uma disciplina obrigatória na grade curricular.

Importante ressaltar que a sugestão da grade curricular obrigatória é de suma importância, pois abre portas para a adoção da teoria *queer* no currículo, o que Louro (2001) esclarece não ser voltada apenas ao que se dizem *queer*, mas a todos, tendo como base um currículo crítico que tem como objetivo desmantelar a heteronormatividade, e acabar com a ideia de que exista uma superioridade de heterossexuais sobre homossexuais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as percepções dos estudantes LGBTQIA+ de uma escola de gestão sobre a promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações e nas escolas de gestão.

Para análise dessas percepções desenvolveu-se três categorias de análise sendo elas: 1) Percepção da promoção da diversidade LGBTQIA+ nas organizações, nas escolas de gestão; 2) Vivências LGBTQIA+ dentro da escola de gestão e nas organizações; e 3) Medidas para a queerização das escolas de gestão.

Onde pode se observar que os estudantes LGBTQIA+ percebem a necessidade de as organizações e escolas de gestão abordarem o assunto da diversidade LGBTQIA+, considerando que caso as organizações o fizessem haveria menos casos de discriminação e lgbtfobia no ambiente organizacional, e se tornariam mais inclusivas para a comunidade discriminada.

Ao longo da análise, foi recorrentemente levantada a importância desse assunto nas escolas de gestão, por serem as formadoras dos profissionais e líderes do futuro próximo, com a finalidade de formar gestores preparados para lidarem com as diferenças e as vivências dos sujeitos no ambiente organizacional, crendo que isso teria um reflexo nas organizações, tornando elas mais abertas à diversidade.

O departamento estudado se mostrou falho na promoção da diversidade, na visão dos estudantes LGBTQIA+. Percebeu-se também que, mesmo havendo essa barreira, no contexto das escolas de gestão houveram menos casos de discriminação, entretanto a vivência desses indivíduos ainda é perpassada pela falta de identificação e conexão com os colegas heterossexuais.

Ressalta-se ainda um comentário de um dos participantes, de que a Administração, mais do que outras áreas, tem mais influência no mercado de trabalho, pelo seu grande escopo de atuação, estando presente de diversas maneiras dentro das organizações e admitindo-se que uma causa propagada pela Administração possa ser mais amplamente promovida e aceita no ambiente de trabalho.

Dentro dos objetivos trazidos por Rumens e Colgan (2014) que reformulariam as escolas gestão, como: 1) transformar as escolas de gestão em lugares seguras para as

peças LGBTQIA+ trabalhem e aprendem; e 2) aperfeiçoar as escolas de Administração como incubadoras de gestores e líderes que podem desmanchar a heteronormatividade organizacional que tem afetado de maneira negativa funcionários LGBTQIA+. Foi entendido que os estudantes compreendem também esse papel da escola de gestão na *queerização* das organizações de um modo geral.

Os participantes levantaram sugestões para tornar a escola de gestão mais acolhedora, que são:

- 1) A inclusão de matérias de diversidade na grade curricular de forma obrigatória;
- 2) A iniciativa do departamento de estar abordando e divulgando essa temática, por meio de debates públicos;
- 3) A abordagem da temática em eventos como a semana universitária, em palestras e rodas de conversa.

Sobre o departamento de Administração da UnB, percebeu-se pouca abertura à temática LGBTQIA+, sob a perspectiva dos alunos. Entretanto, é importante pontuar também que nos últimos anos o departamento avançou bastante nos estudos com temática LGBT. Em 2019 foi criado o centro de estudos LGBT no ambiente de Trabalho na FACE (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas), e também o grupo de afinidade, o LGBT FACE, com professores, alunos e servidores. Ocorreu também um colóquio com a temática em 2019, antes da pandemia, que teve grande público. Além disso, criou-se em 2018 uma disciplina de tópicos especiais em Administração, de dois créditos sobre o LGBT nas organizações. E na pós-graduação, também foi ministrada uma disciplina de dois créditos. Em 2021, a disciplina sobre o LGBT no trabalho foi alterada para 4 créditos, tanto na graduação como na pós-graduação, tendo um público de cerca de 30 alunos e 10 alunos, respectivamente. A empresa júnior também entrou no processo de ampliar essa temática dentro da organização. O departamento da administração é uma vanguarda do assunto no Brasil, o professor Marcus Siqueira, que orientou o presente estudo, trabalhou em um artigo em 2006 (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006), que é um dos primeiros artigos com a temática LGBT no âmbito de estudos organizacionais.

Portanto, o departamento se mostra uma verdadeira vanguarda na temática LGBTQIA+ nas organizações, o que leva a crer que talvez haja uma falha de

comunicação entre as ações realizadas e os estudantes de graduação. Com isso, percebe-se a necessidade de o departamento conseguir conversar mais com esse público, com divulgação mais ampla dos projetos existentes.

Portanto, estabelecem-se então três objetivos para o departamento estudado: o de tornar as disciplinas ofertadas sobre o LGBT no trabalho obrigatórias, promover uma divulgação mais ampla das ações com essa temática, como o grupo de afinidade e o centro de estudos LGBT no ambiente de trabalho, e abordar a temática na semana universitária.

As escolas de gestão, como um todo, devem procurar revisar as estruturas do currículo que concretizam os cursos de Administração, trazendo a perspectiva *queer* para dentro das escolas de gestão, buscando fomentar grupos de afinidade LGBTQIA+ e um amplo debate sobre a temática, para que sejam formados líderes mais preparados para promover mudanças positivas nas organizações.

Há limitações do estudo também, houve dificuldades de ter mais contato com a universidade e verificar a existência de coletivos LGBTQIA+, além da dificuldade de conseguir entrevistados em decorrência do modo de ensino à distância por conta da pandemia do vírus COVID-19.

Para falar sobre a abertura do departamento seria necessário averiguar também as percepções do corpo de docentes e dos trabalhadores administrativos da secretaria e coordenação do curso, além de investigar a empresa júnior de Administração e a atlética do curso, por serem organizações de alunos de grande importância. É interessante também verificar as percepções dos indivíduos heterossexuais e cisgêneros sobre a promoção da diversidade LGBTQIA+, com o objetivo de analisar o quão preparados eles estão para a desconstrução da heteronormatividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 151-159, 2005.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: **edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- BORRILLO, Daniel. A homofobia. 2009.
- BORTOLETTO, Guilherme Engelman. **LGBTQIA+**: identidade e alteridade na comunidade. São Paulo: USP, 2019.
- BUTLER, Judith. Critically queer. **GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies**, v. 1, n. 1, p. 17-32, 1993.
- BUTLER, Judith. Regulações de gênero. **Cadernos pagu**, p. 249-274, 2014.
- CAMPELLO, Livia Gaigher Bósio; DE SOUZA COSTA, Wellington Oliveira. Cultura e multiculturalismo: identidade lgbt, transexuais e questões de gênero. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 46, p. 146-163, 2017.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais & agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.
- CARMONA, Andréa Moreira; PRADO, Marco Aurélio Máximo. O universal e o particular na política LGBT: tensões e diálogos na esfera pública. **abrapso. org. br. Acesso em**, v. 5, n. 08, 2013.
- CARVALHO, Evelyn Raquel. Eu quero viver de dia”: uma análise da inserção das transgêneros no mercado de trabalho. **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, v. 7, p. 1-8, 2006.
- CARVALHO, Mario. “Travesti”, “mulher transexual”, “homem trans” e “não binário”: interseccionalidades de classe e geração na produção de identidades políticas. **Cadernos pagu**, 2018.
- COLLING, Leandro. **Que os outros sejam o normal: tensões entre movimento LGBT e ativismo queer**. Edufba, 2015.
- DA SILVA, Danuzio Weliton Gomes; DE CASTRO, Gustavo Henrique Carvalho; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Ativismo LGBT organizacional: debate e agenda de pesquisa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 434-462, 2021.
- DE PONTES, Júlia Clara; DA SILVA, Cristiane Gonçalves. Cisnormatividade e passabilidade: deslocamentos e diferenças nas narrativas de pessoas trans. **Revista Periódicus**, v. 1, n. 8, p. 396-417, 2017.
- FACCHINI, Regina. Entre compassos e descompassos: um olhar para o "campo" e para a "arena" do movimento LGBT brasileiro. **Bagoas-Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 3, n. 04, 2009.
- FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins. De cores e matizes: sujeitos, conexões e desafios no Movimento LGBT brasileiro. **Sexualidad, Salud y Sociedad-Revista Latinoamericana**, n. 3, p. 54-81, 2009.
- FERREIRA, Vinicius; SACRAMENTO, Igor. Movimento LGBT no Brasil: violências, memórias e lutas. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação Em Saúde**, v. 13, n. 2, 2019.

- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, p. 18-25, 2000.
- FOUCAULT, Michael. História da sexualidade I.
- FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-15, 2000.
- GLAT, Rosana; PLETSCHE, Márcia Denise. O papel da universidade frente às políticas públicas para educação inclusiva. **Benjamin Constant**, n. 29, 2004.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOERGEN, Pedro. Ciência, sociedade e universidade. *Educação & Sociedade*, v. 19, p. 53-79, 1998.
- GOFFMAN, Erving. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade. **Tradução: Mathias Lambert**, v. 4, 1988.
- HALL, Stuart. A identidade na pós-modernidade. Rio de Janeiro: **DP&A**, v. 4, 2006.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester de. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, p. 625-641, 2011.
- IRIGARAY, Helio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 890-906, 2010.
- KUABARA, Paula Suemi Souza; SACHUK, Maria Iolanda. < b> Apontamentos Iniciais Sobre a Gestão da Diversidade: Dilemas e Significados. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 17, n. 1, 2012.
- LAU, Héilton Diego. A (des) informação do bajubá: fatores da linguagem da comunidade LGBT para a sociedade. **Revista Temática. Ano XI**, n. 2015.
- LOURO, Guacira Lopes. Teoria queer: uma política pós-identitária para a educação. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, p. 541-553, 2001.
- LOURO, Guacira Lopes. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer**. Autêntica, 2018.
- LUGARINHO, Mário César. Como traduzir a teoria queer para a língua portuguesa. **Revista Gênero**, v. 1, n. 2, 2001.
- MANUAL, LGBT. O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT: orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. **São Paulo: Instituto ETHOS**, 2013.
- MICKENS, Ed. Including sexual orientation in diversity programs and policies. **Employment Relations Today**, v. 21, n. 3, p. 263, 1994.
- MISKOLCI, Richard. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças**. São Paulo: Autêntica, 2017.

- NETO, Henrique Luiz Caproni; SARAIVA, Luiz Alex Silva; DE ALMEIDA BICALHO, Renata. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.
- NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 334-360, 1999.
- ORTEGA, Francisco. Deficiência, autismo e neurodiversidade. **Ciência & saúde coletiva**, v. 14, p. 67-77, 2009.
- PEREIRA, Pedro Paulo Gomes. A teoria queer e a Reinvenção do corpo. Resenha de: [BENTO, Berenice. **A Reinvenção do Corpo**: sexualidade e gênero na experiência transexual. São Paulo: Editora Devires]. **Cadernos Pagu**, v. 27, p.469-477, 2006.
- PETRIGLIERI, Gianpiero; PETRIGLIERI, Jennifer Louise. Identity workspaces: The case of business schools. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 1, p. 44-60, 2010.
- PINO, Nádía Perez. A teoria queer e os intersex: experiências invisíveis de corpos des-feitos. **cadernos pagu**, p. 149-174, 2007.
- PORTINARI, Denise Berruezo; COUTINHO, Fernanda Ribeiro; DE OLIVEIRA, Janara Morena da Silva. Moda agênero: uma proposta de moda que desconstrói as fronteiras de gênero?. **dObra [s]: revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, v. 11, n. 23, p. 140-156, 2018.
- RABELO, Adriana Marques; NUNES, Simone Costa. “Sair ou ficar no armário”? Eis a questão! Estudo sobre as razões e os efeitos do coming out no ambiente de trabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 82-97, 2017.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; SOCIAL, Pesquisa. Métodos e Técnicas. 4 ed. São Paulo: **Atlas**, 2017.
- ROZENTHAL, Eduardo. Assexualidade. **Cadernos de Psicanálise| CPRJ**, v. 40, n. 38 jan/jun, p. 111-124, 2018.
- RUMENS, Nick; DE SOUZA, Eloisio Moulin; BREWIS, Jo. Queering queer theory in management and organization studies: Notes toward queering heterosexuality. **Organization Studies**, v. 40, n. 4, p. 593-612, 2019.
- RUMENS, Nick. Towards queering the business school: A research agenda for advancing lesbian, gay, bisexual and trans perspectives and issues. **Gender, Work & Organization**, v. 23, n. 1, p. 36-51, 2016.
- SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, n. 1, p.383-387, 2012. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>>.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.
- SEFFNER, Fernando. Sigam-me os bons: apuros e aflições nos enfrentamentos ao regime da heteronormatividade no espaço escolar. **Educação e Pesquisa**, v. 39, n. 1, p. 145-159, 2013.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Luís Guilherme Galeão; ALVES, Mario Aquino. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. **Encontro de Estudos Organizacionais-EnEO, Recife, PE**, 2002.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; FELLOWS, Amanda Zauli. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, p. 447-461, 2009.

WELZER-LANG, Daniel. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, p. 460-482, 2001.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**, v. 15, p. 7-72, 2000.

## APÊNDICE

### Apêndice A - Roteiro de pesquisa

- 1- Você considera importante que as organizações e as escolas de gestão estejam abertas para temas sociais, como diversidade, respeito às diferenças?
- 2- Qual sua opinião sobre as organizações estarem alinhadas com temas como diversidade LGBTQIA+?
- 3- E qual sua opinião sobre as escolas de gestão estarem alinhadas com temas como diversidade LGBTQIA+?
- 4- Você acredita que a escola de gestão que você tem ou teve vínculo oferece formas de engajar essa temática de diversidade?
- 5- Você teve contato com grupos de afinidade como grupo de estudos ou coletivos LGTBs ao longo da sua trajetória na escola de gestão?
- 6- Há alguma coisa que você acredita que sua escola de gestão pode adotar para melhorar a comunicação entre a comunidade universitária com esses temas?
- 7- Você já sofreu alguma forma de discriminação por ser LGBTQIA+ na escola de gestão que estuda ou em alguma organização que você trabalha/trabalhou? Se sim, Você reportou ao departamento? Qual foi a atitude que a instituição teve?
- 8- Você já sentiu a necessidade de omitir sua orientação sexual ou identidade de gênero, ou desenvolver algum outro mecanismo de defesa dentro de alguma organização por receio de ser discriminado (a) (e)? E na escola de gestão?
- 9- Você acredita que se organizações tivessem uma gestão da diversidade mais efetiva, haveria menos discriminação e homofobia no ambiente de trabalho/estudo?



## APÊNDICE

### Apêndice B - Termo de Consentimento de Livre Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo de conclusão de curso da pesquisadora responsável, conduzido pela estudante de graduação Luiza Alves Borges Galvão, com número de matrícula 16/0035368. Este estudo tem por objetivo levantar percepções de alunos do departamento de Administração de como percebem a promoção da diversidade LGBT nas organizações, e em especial nas escolas de gestão.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar de entrevistas online com registros de áudio, pela plataforma Zoom que serão gravadas e transcritas. A participação na pesquisa não é remunerada e também não demanda gastos quaisquer dos participantes.

A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento.

Contatos do pesquisador responsável: Luiza Alves Borges Galvão, estudante, luiza\*\*\*\*\*@gmail.com e (61) \*\*\*\*\*-\*\*\*\*\*.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2022.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora : \_\_\_\_\_