



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

HEITOR SILVEIRA GIULIANI

**A VIVÊNCIA LGBTQIA+ EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO DO
DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2023

HEITOR SILVEIRA GIULIANI

**A VIVÊNCIA LGBTQIA+ EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO DO
DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Dr. Pedro Neiva

Brasília – DF

2023

HEITOR SILVEIRA GIULIANI

**A VIVÊNCIA LGBTQIA+ EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO DO
DISTRITO FEDERAL**

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

Heitor Silveira Giuliani

Dr. Pedro Neiva
Professor-Orientador

Dra. Bárbara Novaes Medeiros
Professor-Examinador

Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Examinador

Brasília, 31 de janeiro de 2023

Dedico este trabalho àqueles que foram vítimas da ignorância; àqueles que não se permitem abaixar a cabeça diante do medo; àqueles que, diariamente, fazem de sua existência um ato político, batalhando por visibilidade e pelo fim da violência no país que mais mata pessoas LGBTQIA+ no mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmãs, pelo apoio, compreensão e amor incondicional.

Agradeço aos meus amigos de Brasília e Salvador, por me incentivarem e aconselharem nos momentos de dúvida e ansiedade.

Agradeço ao professor Pedro Neiva, pela orientação, acolhimento e paciência durante o período de realização do trabalho.

Por fim, aos entrevistados, que aceitaram contribuir e compartilhar suas vivências pessoais e profissionais.

*“Se recebo dor
Te devolvo amor
E quanto mais dor recebo
Mais percebo que sou indestrutível.”*

(Pablo Vittar)

RESUMO

Este trabalho buscou descrever e analisar as experiências de pessoas LGBTQIA+ no ambiente de trabalho, a partir do discurso de uma amostra de funcionários e das ações adotadas por uma empresa do setor automotivo do Distrito Federal no combate ao preconceito e no incentivo à inclusão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com funcionários que se identificam como parte do grupo LGBTQIA+. O roteiro de entrevista levou em consideração a expressão da sexualidade dos participantes no ambiente de trabalho, suas relações sociais com pares e superiores e a identificação de discursos e práticas da empresa relacionados à promoção da diversidade. Os resultados apontam que o preconceito presente na sociedade em geral se reflete dentro dos limites da organização, manifestando-se na forma de piadas e comportamentos discriminatórios, que levam o indivíduo à inibição de suas relações com colegas, ao questionamento de suas competências e à perda de oportunidades profissionais. Apesar disso, a empresa não demonstra preocupação em estabelecer ações e políticas organizacionais pautadas na diversidade sexual.

Palavras-chave: LGBTQIA+; homossexualidade; organizações; diversidade; discriminação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos participantes da pesquisa.....	28
------------------------------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comentários homofóbicos sobre a peça publicitária.....	40
Figura 2: Comentários lesbofóbicos sobre a peça publicitária.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGLT — Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos

Aids — Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

Antra — Associação Nacional de Travestis e Transexuais

GGB — Grupo Gay da Bahia

GLS — Gays, Lésbicas e Simpatizantes

HIV — Vírus da Imunodeficiência Humana

LGBT — Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais

LGBTQIA+ — Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais, *Queers*, Intersexuais, Assexuais e mais

PIB — Produto Interno Bruto

PL — Projeto de Lei

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO TEÓRICA	12
2.1	A sigla LGBTQIA+	12
2.2	O movimento LGBTQIA+ no Brasil e no mundo	13
2.2.1	O “marco zero”	13
2.2.2	A ascensão e o declínio do movimento no Brasil	14
2.2.3	O renascimento	15
2.3	O indivíduo LGBTQIA+ nas organizações	16
2.4	A gestão da diversidade nas organizações	20
2.4.1	A crítica à gestão da diversidade	22
2.4.2	A gestão da diversidade aplicada aos indivíduos LGBTQIA+	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	27
3.2	Caracterização da organização	27
3.3	Participantes da pesquisa	28
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	31
4.1	Expressão da sexualidade na organização	31
4.2	Relações com colegas e superiores	35
4.3	Políticas de diversidade na organização	37
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	44
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES	53
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	53

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia visa abordar a temática da diversidade sexual nas organizações. Busca descrever e analisar as vivências de pessoas LGBTQIA+ no âmbito organizacional, mais especificamente numa empresa do setor automotivo, em função de suas sexualidades e das políticas adotadas no combate ao preconceito e na promoção à inclusão.

Historicamente, a homossexualidade, a bissexualidade, as transgeneridades e as muitas outras partes do espectro sexual foram estigmatizadas e condenadas de modo constante pelo padrão imposto na sociedade, tendo sido vistas, por exemplo, sob a forma de pecado para a teologia, doença para a medicina e crime para a justiça (FREIRE, CARDINALI, 2012). Tal paradigma começou a ser desconstruído recentemente, através de mobilizações por parte dessas pessoas marginalizadas, com o propósito de conquistar espaço e direitos nas esferas política e social. Embora este debate tenha amadurecido nos últimos anos, o preconceito continua sendo uma realidade na vida desse grupo.

A Constituição Federal brasileira de 1988, em seu artigo 3º, inciso IV, determina que um de seus objetivos fundamentais é promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação, a fim de garantir a construção de “uma sociedade livre, justa e solidária”. No entanto, mesmo estando previsto em lei, esse direito fundamental nem sempre é plenamente usufruído pelos membros da comunidade LGBTQIA+. E tal impedimento pode se manifestar em âmbitos diversos da vida do cidadão, como em sua liberdade, sua segurança, sua dignidade e, por vezes, em sua trajetória profissional.

Nesse sentido, a inserção e a sobrevivência do indivíduo *queer*¹ no mercado de trabalho ainda são vistas como um desafio. Segundo pesquisa realizada pela empresa de sistemas de recrutamento e seleção “Elancers” (*apud* FONSECA, 2017), aproximadamente 20% das empresas atuantes no Brasil não contratariam homossexuais para determinados cargos, enquanto 11% apenas considerariam a

¹ Do inglês, “excêntrico”; termo guarda-chuva que abrange todas as identidades de gênero e orientações sexuais fora do padrão heteronormativo.

contratação se a vaga não fosse de gerência. Por fim, 7% das empresas pesquisadas não contratariam homossexuais de modo algum. Isso porque tais empresas receiam vincular a sua imagem à comunidade LGBTQIA+.

Diante das informações aqui expostas, além da importância da discussão sobre a temática como forma de estimular a inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações e a criação de práticas organizacionais focadas na melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho desses empregados, esse trabalho tem como **objetivo geral** analisar o discurso e as ações de inclusão de uma empresa do setor automotivo do Distrito Federal, em contraste com as reais experiências de seus trabalhadores LGBTQIA+.

Através de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros de tal organização, buscando-se satisfazer os seguintes **objetivos específicos**:

- Analisar como o entrevistado expressa e vivencia sua sexualidade no contexto organizacional;
- Verificar as relações sociais do entrevistado com seus colegas e superiores;
- Identificar a existência e a efetividade de políticas de inclusão de diversidade dentro da organização.

Por fim, cabe ressaltar que a temática abordada neste trabalho, de relevante interesse para a sociedade como um todo, é muito ampla, podendo ser investigada sob diversas perspectivas. Da mesma forma, ainda são poucas as pesquisas sobre o assunto. Futuramente, com uma maior compreensão a respeito do tema, espera-se que a discriminação e o preconceito estejam ainda menos presentes na sociedade, refletindo diretamente na inclusão e no efetivo acolhimento de pessoas LGBTQIA+ nas organizações.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os temas relevantes para a compreensão e o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, serão abordados alguns conceitos pertinentes à definição da sigla LGBTQIA+, assim como uma explicação sobre sua utilização neste trabalho. Posteriormente, no intuito de oferecer uma maior contextualização aos fatos, traça-se um breve histórico do movimento *queer* no Brasil. Por fim, expõe-se alguns dos desafios enfrentados pelos membros da comunidade dentro das organizações, seguidos de considerações sobre a gestão da diversidade e suas implicações sobre os indivíduos LGBTQIA+.

2.1 A sigla LGBTQIA+

Durante a década de 1990, a sigla GLS — *Gays, Lésbicas e Simpatizantes* — foi popularmente adotada para referir-se a espaços, serviços e eventos voltados à comunidade *gay*. Todavia, logo caiu em desuso, uma vez que não abrangia diversas outras formas de expressão sexual e de gênero, além de oferecer protagonismo àqueles que apoiavam mas não pertenciam à causa, chamados de “simpatizantes”.

Por esse motivo, a Associação Brasileira de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos (ABGLT), fundada em 1995, atualizou o acrônimo para LGBT: Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis e Transexuais. Apesar da mudança, com o tempo, a nomenclatura se tornou novamente excludente, dado que os conceitos relativos à orientação sexual e às identidades de gênero são constantemente estudados, revistos, questionados e, por vezes, ampliados (ABGLT, 2021).

Portanto, na tentativa de ser o mais inclusivo possível, o presente trabalho adotará a sigla LGBTQIA+, atualmente mais utilizada dentro da comunidade, significando: Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis e Transexuais, *Queers*, Intersexuais, Assexuais, e todas as outras minorias presentes nos espectros de orientação sexual e identidades de gênero, representadas pelo sinal “+” (ROHM, MARTINS, VALUANO, 2021).

Cabe destacar, no entanto, que LGBTQIA+ não caracteriza um grupo homogêneo, impossibilitando, assim, um tratamento generalizado (CARRIERI, SOUZA, AGUIAR, 2014; FREITAS, 2015), inclusive para este estudo. Cada elemento da sigla representa sujeitos que observam e são observados pela sociedade de modo distinto, os quais enfrentam opressões específicas durante sua vida. Segundo Oliveira Júnior (2015), tais diferenças podem ser observadas, por exemplo, ao considerar que o preconceito dirigido a homossexuais masculinos não é da mesma ordem da intolerância sofrida por lésbicas (que, além de homofóbica, é machista), nem do desprezo sistemático que atinge travestis e transexuais, cujas existências vão contra o binarismo macho-fêmea, tornando-as as principais vítimas de violência e agressão.

2.2 O movimento LGBTQIA+ no Brasil e no mundo

A fim de compreender a história do movimento LGBTQIA+ no Brasil, faz-se necessário elencar brevemente as principais expressões e manifestações sócio-político-culturais em favor da causa e do reconhecimento da diversidade sexual, dentro e fora do país.

2.2.1 O “marco zero”

O bar “Stonewall Inn”, inaugurado no final dos anos 1960, no bairro de Greenwich Village (Manhattan, Nova Iorque), era um dos poucos estabelecimentos abertos à comunidade *queer* na época, conhecido por reunir aqueles marginalizados pela sociedade, como *drag queens*, transgêneros, *gays*, lésbicas, profissionais do sexo e jovens sem-teto (CARTER, 2004).

Investidas policiais, sob o pretexto de reprimir a prostituição ou outras atividades do crime organizado, eram comuns nesses estabelecimentos. No entanto, na noite de 28 de junho de 1969, uma dessas invasões ao Stonewall, em que se prendia e assediava qualquer um que estivesse ali e que não fosse heterossexual, foi o estopim para a tensão entre os residentes de Greenwich Village e as forças policiais (GOLD, NORMAN, 2019).

As semanas subsequentes foram marcadas por intensos protestos, em que grupos de ativistas se organizaram para reivindicar maior liberdade para as pessoas LGBTQIA+ frequentarem esses espaços, sem que houvesse o medo de serem presas ou agredidas. Conseqüentemente, a série de manifestações que se estendeu para diversas cidades americanas também se estabeleceu como uma forte oposição ao sistema jurídico estadunidense, declaradamente anti-homossexual (CARTER, 2004).

Assim, a rebelião de Stonewall Inn firmou-se como um dos eventos mais importantes e influentes para a construção do movimento LGBTQIA+ contemporâneo, sendo considerada o “marco zero” da luta por igualdade civil dos homossexuais, nos Estados Unidos e no mundo. Hoje, a data de 28 de junho é reconhecida como o Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+ (BRASIL, 2021).

2.2.2 A ascensão e o declínio do movimento no Brasil

Durante o abrandamento da censura promovida pela ditadura militar, surgia o “Lampião da Esquina”, uma espécie de tabloide que circulou nacionalmente entre os anos de 1978 e 1981. Com mais de 40 edições publicadas, o jornal se destacava por sua ousadia e seu objetivo de desmarginalizar a figura do homossexual, além de dar voz a grupos minorizados diversos, como mulheres, negros e indígenas (DIGNIDADE, 2021). O trecho a seguir, do editorial de sua edição experimental, traz explicitamente suas intenções:

[...] LAMPIÃO deixa bem claro o que vai orientar a sua luta: nós nos empenharemos em desmoralizar esse conceito que alguns querem nos impor — que a nossa preferência sexual possa interferir negativamente em nossa atuação dentro do mundo em que vivemos (LAMPIÃO, 1978, p. 2).

A visibilidade do *Lampião* preparou o terreno para a fundação de dezenas de grupos do movimento homossexual espalhados pelo país, entre eles o Grupo Gay da Bahia (GGB), a associação de defesa dos direitos LGBTQIA+ mais antiga do Brasil. Fundado em 1980, na cidade de Salvador, o GGB foi — e continua sendo — de extrema relevância para a causa ao longo dos anos, com publicação de livros e debates sobre a homossexualidade e a questão da aids (Síndrome da

Imunodeficiência Adquirida) em escolas, universidades, programas de TV e rádio (GGB, 2021).

No entanto, o encerramento das atividades do periódico, que funcionava como um importante meio de divulgação das ideias e das atividades desses grupos, em 1981, simultaneamente ao surgimento da aids, então chamada “peste *gay*”, foram de grande impacto no ativismo da comunidade, que se reduziu drasticamente (FACCHINI, 2003). O estigma de que o vírus da HIV estava associado ao comportamento do grupo LGBTQIA+ abalou fortemente a significativa trajetória do movimento, que já havia conquistado certa legitimidade social às práticas políticas e comerciais voltadas ao público *queer* no país (MACRAE, 2018).

2.2.3 O renascimento

Segundo Miskolci (2011), o auge da epidemia de aids no Brasil coincidiu com a redemocratização do país, quando o movimento de homossexuais e médicos sanitaristas, com tendência mais à esquerda, provocaram a criação do bem-sucedido Programa Nacional de Combate às Doenças Sexualmente Transmissíveis e Aids (PN-DST/Aids), em 1988. De certa forma, foi através dos diálogos com o Estado e a academia que o movimento LGBTQIA+ brasileiro tornou-se o que é (PELÚCIO, MISKOLCI, 2009).

Aos poucos, o movimento retomou sua força e compreendeu novas demandas, não mais voltadas apenas à área da saúde, mas também às áreas de educação e de cultura e à igualdade de direitos civis. Em 1995, com a criação da ABGLT, a primeira e maior rede de organizações *queer* no Brasil, esforços se concentraram na promoção de ações nos âmbitos legislativo e judicial, a fim de combater a discriminação e a violência contra a população LGBTQIA+. As principais campanhas nesse sentido buscavam sensibilizar as pessoas e os parlamentares sobre a aprovação de legislações, como o PL 1151/95, que reconhece a união civil igualitária, e o PL 122/2006, que criminaliza a homofobia (FACCHINI, 2021).

Tal período é marcado por um grande aumento na visibilidade da população LGBTQIA+ na mídia e na sociedade, principalmente em razão da epidemia do

HIV/aids, que apresentou ao grande público os espaços de sociabilidade e as práticas de homossexuais, ainda que, por vezes, de forma equivocada e pejorativa. Assim, inicia-se lentamente a construção de um senso comum em que as pessoas LGBTQIA+ são dignas de direitos e privadas de atenção e de responsabilidade social, fomentando um grande debate nacional, aberto e amplo sobre as demandas da comunidade (FACCHINI, 2021).

Atualmente, apesar de a sociedade e o Estado demonstrarem progresso, é notável que ainda há muito a ser feito para garantir a integridade do cidadão LGBTQIA+ brasileiro. Segundo levantamento estatístico anual realizado pelo GGB, referente ao ano de 2019, 329 pessoas LGBTQIA+ foram mortas violentamente no país, sendo 297 homicídios (90,3%) e 32 suicídios (9,7%). Embora tenha havido uma redução deste número em relação aos anos anteriores (445 mortes em 2017 e 420 em 2018), o Brasil ainda se apresenta como o campeão mundial de crimes contra minorias sexuais (OLIVEIRA, MOTT, 2020).

2.3 O indivíduo LGBTQIA+ nas organizações

Segundo Mecchi (2007), o mundo das organizações vem passando por profundas mudanças nas últimas décadas, impondo aos gestores a necessidade de se flexibilizarem para atender não apenas às demandas do mercado, mas também às expectativas de uma sociedade mais engajada nas causas sociais. Nesse contexto, a força de trabalho se apresenta de forma cada vez mais diversificada, compreendendo pessoas de diferentes gêneros, etnias, idades, religiões e orientações sexuais (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

Irigaray (2011), no entanto, observa que as organizações costumam adotar uma postura de desconsideração às diferentes identidades sociais de seus membros, pressupondo que todos conviverão de maneira neutra e impessoal em prol dos objetivos organizacionais. Tal modelo de gestão se mostra falho na medida em que os indivíduos nem sempre conseguem separar suas ideias e opiniões pessoais dos papéis e exigências de suas profissões, o que pode se manifestar em comportamentos discriminatórios e intolerantes contra seus colegas de trabalho.

Enquanto mulheres, negros, deficientes e obesos, por exemplo, são discriminados por suas características físicas e mentais, o trabalhador LGBTQIA+ é estigmatizado por uma percepção social de imoralidade, que prejudicaria seu desempenho profissional (IRIGARAY, SARAIVA, CARRIERI, 2010). Assim, das três dimensões onde ocorre o desenvolvimento do ser humano — o familiar, o social e o profissional —, é nesse último que o indivíduo LGBTQIA+ mais percebe a negação de seus direitos (MEDEIROS, 2007).

Pesquisas desenvolvidas por consultorias apontam que cerca de 61% dos brasileiros LGBTQIA+ brasileiras optam por não assumirem publicamente sua orientação sexual no ambiente de trabalho (HEWLETT, YOSHINO, 2016). Para Ferreira (2007), a decisão de “sair do armário” se dá com base em forças externas, ou seja, quando o indivíduo assimila seus colegas e superiores como fontes de aceitação, respeito e apoio, diminuindo, assim, sua percepção de discriminação potencial. Do contrário, quando as pessoas e o ambiente não transmitem tal sensação de segurança, muitos acabam por não revelar sua orientação sexual.

Assim, assumir-se ou ser identificado como tal nesse contexto pode trazer consequências à vida pessoal e profissional do indivíduo, as quais Croteau (1996) distingue entre discriminações formais e informais. As primeiras se referem a procedimentos e decisões institucionalizadas que cerceiam a carreira do indivíduo, como chances menores de receber uma promoção de cargo ou aumento salarial, ou até mesmo um maior risco de demissão. Já as segundas remetem a casos de assédios moral e verbal, bem como outras ações tomadas por supervisores ou colegas de trabalho, que resultem em situações de constrangimento, perseguição e exclusão, em violência contra propriedade ou em brincadeiras pautadas na sexualidade.

Com receio de ser vítima dos preconceitos mencionados anteriormente, muitas vezes o empregado LGBTQIA+ sente-se pressionado a não revelar a sua sexualidade no local onde trabalha, comprometendo sua dignidade, aumentando seu estresse e, enfim, afetando o seu desempenho e o da própria empresa (IRIGARAY, 2011). Ferreira (2007) afirma que a estratégia de manter as aparências no trabalho — como simular um estilo de vida heterossexual, inventar um parceiro do gênero oposto ou

evitar adentrar em detalhes da vida pessoal — traz um grande dispêndio de energia mental para o indivíduo. É possível também observar casos de pessoas LGBTQIA+ que buscam manter distância de colegas sexualmente assumidos, em relações profissionais e informais, a fim de evitar que sejam vistos como pertencentes ao grupo.

Mecchi (2007) corrobora com essa visão ao dizer que um pleno desenvolvimento da trajetória profissional não é viável quando se está nesse constante estado de vigilância para ocultar parte de sua identidade. O desgaste psíquico e emocional decorrente disso leva o sujeito a menores níveis de satisfação e de comprometimento com a empresa, além de inibir a naturalidade de suas interações sociais com colegas, superiores e rede de contatos.

Nesse sentido, em virtude da suscetibilidade de se encontrar em uma posição humilhante ou constrangedora, muitas vezes o indivíduo homossexual, seja ele assumido ou não, adota determinados mecanismos de sobrevivência à hostilidade compreendida dentro da organização. Em estudo conduzido por Irigaray e Freitas (2013), constatou-se a existência de três posturas de empregados gays (e bissexuais): os totalmente assumidos, que declaram a sexualidade em todas as dimensões de sua vida social; os parcialmente assumidos, que revelam a orientação sexual apenas para família ou amigos próximos, ocultando-a no ambiente de trabalho; e os não assumidos, que mantêm seus comportamentos homossexuais em completo segredo. O primeiro grupo costuma adotar uma posição de enfrentamento e luta por seus direitos, ou então, pelo contrário, de evitação de qualquer conflito. O segundo, por sua vez, tenta desviar a atenção das pessoas de sua sexualidade através da simpatia ou da dedicação total ao trabalho. Por fim, os integrantes do terceiro grupo, quando não estão tentando chamar o mínimo de atenção possível, evitam qualquer associação aos estereótipos da homossexualidade, tomando atitudes grosseiras e sexistas.

Em razão da grande concentração de poder nas mãos dos empregadores, além da necessidade de conquistar um espaço no mercado de trabalho, agravada pelo cenário de desemprego, frequentemente o trabalhador é coagido a se submeter a condições e atos discriminatórios por parte de sua chefia, muitas vezes antes mesmo de sua efetiva contratação. Essa disparidade de poder é capaz de induzir o empregado LGBTQIA+ a internalizar as opressões e os valores impostos sobre ele,

levando-o a reproduzir tal discurso intolerante a outros membros de sua própria comunidade e, portanto, a restringir seu real processo de empoderamento e tomada de consciência (MAGALHÃES, SARAIVA, 2018).

Segundo Medeiros (2007), o trabalhador homossexual pode se defrontar com situações de discriminação e preconceito durante quatro momentos: *i)* fase pré-contratual; *ii)* fase contratual; *iii)* desligamento do empregado; e *iv)* pós-contrato. A fase pré-contratual diz respeito ao momento anterior à contratação do indivíduo, geralmente na entrevista de emprego. Nela, ao notar-se indícios geralmente associados à homossexualidade no candidato, podem surgir perguntas pessoais e não relacionadas ao cargo, que violam a sua privacidade. A fase seguinte, a contratual, refere-se ao período em que se exerce o trabalho, quando a orientação sexual do empregado fica vulnerável à exposição, sujeitando-o a piadas, segregação, assédio moral e privação de benefícios e de promoções. Eventualmente, chega-se à terceira fase, o desligamento do empregado, que, embora seja vedado, ainda acontece em algumas empresas. Por fim, em alguns casos, a discriminação ocorre no momento pós-contrato, após a partida do indivíduo, através da divulgação de listas contendo nomes de trabalhadores “que ajuízam reclamações trabalhistas contra as empresas, de trabalhadores que participam de atividades sindicais; e, muitas vezes, de trabalhadores homossexuais.”

No entanto, ainda que compartilhem da mesma orientação sexual, *gays* e *lésbicas* não compartilham da mesma identidade (IRIGARAY, FREITAS, 2011), em razão do machismo, que tem privilegiado os homens em detrimento das mulheres na sociedade. Da mesma forma, as experiências de mulheres *lésbicas* também não se equiparam às de mulheres heterossexuais, uma vez que a heterossexualidade ainda é tomada como norma hegemônica na sociedade e nas organizações (HEINTZ, 2012). Assim, observa-se uma sobreposição de múltiplas identidades na figura *lésbica*, que encontra a necessidade de gerir suas dimensões “mulher” e “homossexual” (IRIGARAY, FREITAS, 2011).

Assim como o indivíduo homossexual masculino, *lésbicas* também identificam a omissão de sua orientação sexual como uma estratégia de sobrevivência no ambiente organizacional a fim de evitar que sua sexualidade se torne alvo de piadas,

fofocas e julgamento (IRIGARAY, FREITAS, 2013). Além disso, a “saída do armário” poderia trazer consequências negativas à sua carreira, como o questionamento de suas competências, o preterimento em situações de promoção ou o isolamento pelos colegas de trabalho (CAPRONI NETO, SILVA, SARAIVA, 2014).

Para travestis e transexuais, a busca e a preservação de um trabalho formal se dão de maneira ainda mais custosa, em razão da impossibilidade de ocultação e da invisibilidade de suas respectivas condições, que as tornam mais vulneráveis a agressões físicas e discursivas em seus ambientes familiares, acadêmicos e laborais (CARRIERI, SOUZA, AGUIAR, 2014). Tal dificuldade é construída desde a infância e a adolescência, em que a hostilidade do convívio social em ambientes coletivos muitas vezes resulta na evasão escolar. Dados de 2012 da ABGLT constataam que pelo menos 73% das pessoas transexuais e travestis abandonam os estudos em razão da intolerância (ABGLT, 2021).

No entanto, mesmo quando dispõem de um alto grau de escolaridade e de todas as competências necessárias para um cargo, as pessoas *trans* se deparam com a falta de oportunidades no mercado de trabalho (PANIZA, MORESCO, 2022; CARRIERI, SOUZA, AGUIAR, 2014). Em razão desse cenário de experiências negativas no contexto laboral, a Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra) estima que 90% da população *trans* brasileira recorra à prostituição como único meio de subsistência, sendo obrigada a se submeter à objetificação de seus corpos e à violência das ruas (MACEDO, 2022).

2.4 A gestão da diversidade nas organizações

Devido aos efeitos econômicos, sociais, culturais e políticos decorrentes da aceleração do processo de globalização e seu amplo fluxo de informações, a diversidade tem se apresentado como um tema de crescente interesse e investigação para pesquisadores das mais diversas áreas, inclusive dos Estudos Organizacionais (FREITAS, 2015).

Compreende-se “diversidade” como algo dinâmico, diretamente associado às constantes mudanças sociais. Assim, definições para o termo comumente utilizadas

na área da ciência da Administração incluem a de Fleury (2000), em que a diversidade se refere a um grupo de pessoas com diferentes identidades inseridas em um mesmo sistema social. Tais identidades podem estar relacionadas a aspectos variados, como: gênero, idade, origem, raça, orientação sexual, religião, língua e grau de instrução.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), um efetivo gerenciamento da diversidade teria capacidade de criação de vantagem competitiva, o que resultaria em melhores resultados organizacionais, dada a influência positiva de um ambiente mais heterogêneo nos aspectos multicultural, de habilidades e de experiências. Além disso, os benefícios incluiriam a redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, a atração de novos talentos para a empresa, o aumento da habilidade de resolução de problemas e um melhor conhecimento mercadológico, em razão da sensibilização para as novas culturas que formam o mercado.

Thomas e Ely (1996) reforçam que, apesar de os ganhos com a gestão da diversidade incluírem uma maior lucratividade, eles vão além de indicadores financeiros. Eles compreendem também o desenvolvimento da aprendizagem, da criatividade e da flexibilidade dos funcionários, além da capacidade de a empresa se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Para alcançar tais benefícios, porém, não basta trazer grupos minorizados às empresas, esperando que eles simplesmente se misturem ao quadro de pessoal e se adaptem ao ambiente. É necessária, segundo o autor, a criação de uma visão holística sobre a diversidade, entendendo-a como as variadas perspectivas e abordagens para o trabalho que membros de diferentes grupos minorizados oferecem.

Nesse sentido, a gestão da diversidade nasce como uma proposta de substituição das ações afirmativas, as quais costumam ser consideradas contrárias ao princípio meritocrático, em razão da percepção de que os indivíduos amparados por elas não são merecedores de suas contratações e promoções. Tal visão é capaz de gerar um clima organizacional nocivo e, também, um estigma prejudicial aos jovens desses grupos minorizados. A gestão da diversidade, portanto, envolve um conjunto de políticas específicas voltadas para os atingidos pela exclusão social, na tentativa de reverter os quadros de desigualdade e discriminação presentes na sociedade (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

Assim, considerando também as consequências psicossociais derivadas da problemática deste trabalho relatadas nas seções anteriores, além de tantas outras sofridas por demais grupos minorizados, caberia aos gestores a elaboração e a implementação de políticas e práticas organizacionais que contribuíssem para a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho de tais empregados.

2.4.1 A crítica à gestão da diversidade

Conforme explicita Alves e Galeão-Silva (2004), a partir do momento em que se tornou inevitável a admissão de pessoas pertencentes a grupos minorizados, as empresas buscaram transformar tal conflito político e incontrolável em uma variável interna e previsível. Assim, a gestão da diversidade incorporou-se às lógicas burocráticas, típicas da ideologia dos administradores, reduzindo questões sociais a problemas técnicos que podem ser gerenciados e, de certa forma, capitalizados.

Segundo Tenório (2004), a postura socialmente responsável de uma empresa e, portanto, a possível adesão à gestão da diversidade, pode ser motivada por diferentes fatores, dentre os quais: pressões externas (como legislações ambientais, exigências de comunidades e clientes, e atuação de sindicatos) e para a obtenção de vantagens (como aumento da popularidade entre os consumidores, fortalecimento da marca e incentivos fiscais). Nesse sentido, Souza, Santos e Silva (2008) afirmam que as organizações se posicionam diante de causas sociais a partir da análise dos valores tanto de sua marca quanto de seus consumidores, a fim de evitar que a relação empresa-cliente seja mal representada e, possivelmente, chegue ao fim. Ainda assim, em certos casos, a adesão a determinadas causas pode indicar um esforço genuíno da empresa em vincular sua imagem e cultura a novos princípios que julga importantes.

Para Thomas e Ely (1996), muitos gestores acreditam que a gestão da diversidade está puramente relacionada ao aumento da representatividade numérica de grupos identitários nas empresas, e acabam sucumbindo a dois possíveis paradigmas: o “da discriminação e da justiça”, e o “do acesso e da legitimidade”. O primeiro, sob o discurso de que “todos são iguais”, ignora as diferenças entre os empregados e seu potencial de combinar conhecimentos e experiências, a fim de criar

formas mais eficazes de trabalhar, liderar, visualizar o mercado, gerenciar pessoas e aprender. Já no segundo, a diversidade é deliberadamente usada como ferramenta impulsionadora dos negócios, de modo a facilitar o acesso ou aproximar a empresa de um nicho de mercado específico, relacionado a um grupo minorizado, o que pode fazer com que os funcionários se sintam desvalorizados e explorados.

Saraiva e Irigaray (2009), a partir de um estudo de caso realizado em filiais brasileiras de uma empresa multinacional, expõem que a formalização de políticas de estímulo à diversidade nem sempre implica a efetividade de sua implementação, em virtude do preconceito enraizado entre os empregados, da impunidade de ações discriminatórias e da falta de senso coletivo de diversidade. Além disso, os autores concluem que os discursos sobre tais políticas, quando fortemente associados a resultados financeiros, mostram-se pouco preocupados com as demandas sociais. Sugerem um maior interesse em buscar a adesão dos funcionários ao projeto da empresa, em transparecer uma imagem socialmente responsável, e em atrair a admiração do mercado e dos consumidores. Da mesma forma, Freitas (2015) afirma que, desde o seu surgimento, a gestão da diversidade tem se apresentado como um potencial instrumento de gestão de imagem, apontando a existência de dissonâncias entre o discurso e as práticas adotadas por empresas autodeclaradas a favor da diversidade.

Carrieri, Souza e Aguiar (2014), por sua vez, opondo-se ao dito caráter despolitizado da gestão da diversidade, em que a justiça social é ofuscada pelos discursos de vantagem competitiva, performance e lucro, adotam em seu artigo a perspectiva da “diversidade crítica”. Tal abordagem contesta a visão instrumental das diferenças, preocupando-se com as questões relativas à opressão, à estratificação e às relações de poder que envolvem a diversidade.

Fala-se também sobre a transposição de ações de gestão da diversidade norte-americanas ou europeias para o Brasil, sem levar em consideração o momento histórico e social do país. Tal prática, além das críticas mencionadas anteriormente, soma-se não apenas ao ceticismo dos membros da organização em relação a essas ações, mas também a uma dificuldade histórica da sociedade brasileira em reconhecer as opressões vivenciadas por determinados grupos, levando à não

efetividade da implementação de políticas de gestão da diversidade (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

2.4.2 A gestão da diversidade aplicada aos indivíduos LGBTQIA+

Como um espelho da sociedade em que estão inseridas, as organizações se mostram abertas a aceitarem as diferenças étnicas, sociais e de gênero, trazendo o foco da gestão da diversidade para elas; no entanto, oferecem resistência ao lidar com a diversidade de orientações sexuais (FERREIRA, 2007; IRIGARAY, 2001). Da mesma forma, o indivíduo LGBTQIA+, em relação a outros grupos minorizados, depara-se com muito mais barreiras em sua busca por direitos dentro das empresas (SIQUEIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006).

Ainda segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), percebe-se aos poucos que o reconhecimento positivo do indivíduo e de sua sexualidade é fundamental para a manutenção e o desenvolvimento da motivação e do comprometimento de tais funcionários com a organização. Por esses motivos, algumas empresas lançam mão de planos educacionais antidiscriminação, visando, por exemplo, a diminuição da LGBTfobia no ambiente de trabalho. Conforme Ferreira (2007), embora já existam empresas que se utilizam de sua influência para elaborar tais políticas de gerenciamento da diversidade organizacional, seus resultados não são imediatos e exigem tempo, uma vez que funcionam como agentes de mudança a longo prazo na cultura e no ambiente em que estão inseridas, lentamente ampliando o espaço para uma abordagem mais clara da diversidade.

Essa abertura no debate sobre a discriminação sexual no ambiente de trabalho, ainda que não se constitua como uma solução plena e definitiva, é tida como de grande importância, uma vez que se apresenta como uma ação de educação e conscientização para quem, possivelmente, não teve acesso à informação ou possui preconceitos enraizados pelo contexto social em que está inserido. Da mesma forma, tais políticas acabam proporcionando suporte moral e social àqueles que se identificam como parte do grupo LGBTQIA+, intensificando sua visibilidade e, conseqüentemente, sua representatividade pelas demandas sociais (FERREIRA, 2007).

Todavia, como visto anteriormente (SARAIVA, IRIGARAY, 2009; FREITAS, 2015), tais ações podem não passar de uma falsa preocupação social com a diversidade, fazendo com que a discriminação se perpetue nessas empresas, o que se traduz em uma necessidade ainda maior de se implementar políticas inclusivas de Gestão de Pessoas para a diversidade sexual que não se limitem ao discurso do marketing da imagem corporativa (ROHM, POMPEU, 2015).

Tal descompasso entre discurso e prática pode ser notado em pesquisa realizada por Diniz *et al* (2013), através da análise do discurso de funcionários homossexuais de empresas públicas e privadas. Os relatos demonstram descrença em relação às políticas de diversidade, tanto pela sua instrumentalização quanto pela falta de efetividade observada. Os entrevistados descrevem as barreiras que continuam a enfrentar em razão de sua sexualidade, como a dificuldade em se assumir no ambiente organizacional, as sanções e as punições arbitrárias e as perdas de chances de promoção. Cursos e palestras sobre inclusão mostram-se ineficazes para a erradicação do preconceito no âmbito organizacional, dada a cultura preconceituosa arraigada na sociedade.

Além disso, o *pink money*² tem chamado a atenção das empresas. Conforme o estudo “Rainbow Homes”, realizado em 2022 pela empresa global de informações NielsenIQ, as famílias brasileiras com pelo menos um integrante LGBTQIA+ têm um gasto médio 14% maior que as demais, sendo responsáveis por 7% do PIB nacional; ou seja, mais de R\$ 10 bilhões por ano são movimentados pela comunidade (MARINELLI, 2022). No entanto, a fim de usufruir do forte e crescente poder de consumo desse público, muitas empresas entram em contradição. De um lado, apropriam-se de pautas em defesa à comunidade LGBTQIA+ para fortalecer sua marca perante o grupo. De outro, pouco fazem para alinhar suas práticas ao discurso publicitado, ocultando falaciosamente suas práticas discriminatórias. Nesse caso, a instrumentalização das causas LGBTQIA+ para criação de vantagem competitiva e aumento da popularidade entre os consumidores configura o que tem sido chamado de *pinkwashing*³ (GOIS, FERRAZ, 2021).

² Do inglês, “dinheiro rosa”; termo referente ao poder de compra do público LGBTQIA+.

³ Do inglês, “lavagem rosa”, em tradução livre.

Por fim, a má atuação dos gestores também é destacada, em razão do despreparo em lidar com situações de homofobia e, inclusive, por apresentarem histórico de postura discriminatória. Assim, torna-se ainda mais visível o caráter despolitizado da gestão da diversidade presente hoje nas organizações, que buscam implantar tais práticas apenas por pressões externas e institucionais, sem preocupar-se genuinamente com a qualidade de vida dos trabalhadores homossexuais aqui evidenciados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os caminhos percorridos para a realização da pesquisa, destacando-se as técnicas e os instrumentos utilizados na coleta, no tratamento e na análise dos dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, visando investigar e expandir os conhecimentos sobre o assunto em questão de forma mais aprofundada, através da observação e da interpretação das relações entre os fenômenos pesquisados.

Em relação à abordagem adotada na pesquisa, ela é caracterizada como qualitativa, uma vez que não se concentra na representatividade numérica das variáveis estudadas, mas na busca de uma maior compreensão sobre determinado grupo, organização ou fenômeno social (GOLDENBERG, 2004).

3.2 Caracterização da organização

A organização estudada, cujo nome real será mantido sob sigilo, e aqui denominada “Grupo Cerrado”, foi fundada nos anos 60 e está presente no Distrito Federal e em outros três estados brasileiros, atuando em segmentos diversos, como na indústria de automóveis, bebidas, construção e energia. Segundo relatório anual mais recente disponível em seu *site* oficial, o grupo apresentou um faturamento bruto total de mais de R\$ 3,14 bilhões no ano de 2021.

Além disso, a empresa possui mais de 4,5 mil funcionários, dos quais, aproximadamente, 80% são do gênero masculino e 20%, do gênero feminino. Em relação à faixa etária dos empregados, 16% tem até 24 anos, 59% tem de 25 a 40 anos, e 25% tem mais de 40 anos.

Para os fins deste trabalho, optou-se por focar na empresa representante do setor automotivo, que estamos chamando de “Cerrado Veículos”.

3.3 Participantes da pesquisa

O processo de seleção dos participantes ocorreu a partir do método conhecido como “bola de neve”, no qual um informante-chave inicial (denominado *semente*) indica os seus possíveis contatos que apresentem as características desejadas para a pesquisa. Em seguida, as pessoas sugeridas pela semente indicam novos contatos com o perfil pretendido, e assim sucessivamente, auxiliando o pesquisador a alcançar outros membros do grupo de interesse (VINUTO, 2014).

Foram selecionados 12 funcionários da Cerrado Veículos, os quais deveriam cumprir um requisito básico: fazer parte da comunidade LGBTQIA+.

Quadro 1: Perfil dos participantes da pesquisa

PARTICIPANTE	IDADE	GÊNERO	ORIENTAÇÃO SEXUAL	DEPARTAMENTO
1	25	Masculino	Bissexual	Marketing
2	22	Feminino	Bissexual	Pessoal
3	26	Feminino	Bissexual	Comercial
4	25	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Pessoal
5	26	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Marketing
6	22	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Marketing
7	38	Feminino	Bissexual	Comercial
8	32	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Jurídico
9	20	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Financeiro
10	24	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Financeiro
11	28	Masculino	Homossexual (<i>gay</i>)	Marketing
12	29	Feminino	Homossexual (lésbica)	Operacional

Fonte: Elaboração própria

Conforme exposto no Quadro 1, a seleção é composta por funcionários de diferentes áreas de atuação, com faixa etária entre 20 e 38 anos, dos quais, aproximadamente, 67% são homens e 33% são mulheres. Essa desproporção, também observada nos números divulgados pela empresa, sugere, desde já, uma possível falta de preocupação em relação à diversidade.

Quanto à orientação sexual, aproximadamente 67% consideram-se homossexuais, e 33%, bissexuais. Do número total de participantes homossexuais, apenas uma é mulher e, portanto, lésbica. O método de seleção dos participantes não permitiu a observação de funcionários não assumidos na empresa, possivelmente em

razão do receio existente em sofrer discriminações ou preterimento em situações de promoção de cargo ou aumento salarial (CROTEAU, 1996). Conforme exposto na seção 4.3 adiante, “Políticas de diversidade na organização”, outro possível motivo para isso seria o público-alvo da Cerrado Veículos, tido como conservador e fortemente influente sobre as decisões da empresa.

Em relação à identidade de gênero, todos os entrevistados se identificaram como cisgêneros, ou seja, não foi possível constatar a presença de funcionários travestis e transexuais, um possível reflexo do caráter conservador apresentado pela empresa e das dificuldades enfrentadas por tais indivíduos no mercado de trabalho (CARRIERI, SOUZA, AGUIAR, 2014; PANIZA, MORESCO, 2022).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a obtenção dos dados primários da pesquisa foi a entrevista, uma técnica de coleta de informações e situações diretamente relacionadas aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados (BONI, QUARESMA, 2005).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro básico contendo 16 perguntas, a fim de revelar condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos presentes nos discursos. Esse tipo de entrevista acontece de forma flexível e informal, permitindo que o entrevistador controle a sua duração e dirija a discussão para o assunto que lhe interessa mais, fazendo perguntas adicionais e elucidando questões que não ficaram claras.

O processo de seleção das questões levou em consideração os objetivos específicos da pesquisa e a relevância dos questionamentos. Os funcionários expuseram suas opiniões sobre os seguintes aspectos básicos:

- Assunção da sexualidade no ambiente de trabalho;
- Relacionamento com colegas e superiores;
- Existência e efetividade de políticas de inclusão de diversidade.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Antes do início de cada pesquisa, foi apresentado ao entrevistado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que autorizava a utilização de seus depoimentos no estudo. Nesse sentido, durante esse trabalho, os entrevistados são identificados apenas como “participantes”, como forma de proteção e garantia de anonimato.

Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, as quais aconteceram entre os meses de agosto e dezembro de 2022. Inicialmente, a pesquisa foi enviada aos participantes através da plataforma eletrônica de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*, possibilitando que os indivíduos pudessem responder às perguntas em local e momento que julgassem mais apropriados. Posteriormente, diante da necessidade de aprofundar alguns tópicos, as entrevistas foram novamente realizadas através do serviço de comunicação por vídeo *Google Meet*.

Para o procedimento de análise de dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, a qual busca descrever uma mensagem de forma sistemática e objetiva, revelando indicadores que permitam a inferência de interpretações e conhecimentos relacionados às condições de produção e recepção de tal mensagem. Ou seja, tal método visa a expor o conteúdo que está latente ou subentendido na mensagem (CAPPELLE, MELO, GONÇALVES, 2011).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados das entrevistas, a fim de compreender o cenário vivido pelos funcionários LGBTQIA+ da empresa Cerrado Veículos, sob a ótica de suas sexualidades. Os pontos de discussão serão divididos conforme os objetivos específicos desse trabalho: *i)* expressão da sexualidade na organização; *ii)* relações com colegas e superiores; e *iii)* políticas de inclusão de diversidade na organização.

Em virtude da natureza deste trabalho, que se propõe a analisar as vivências de pessoas LGBTQIA+ enquanto membros da organização, o principal momento da vida profissional dos trabalhadores da Cerrado Veículos a ser abordado será a fase contratual, período em que o funcionário exerce seu cargo na organização e sua sexualidade está mais suscetível à exposição (MEDEIROS, 2007).

4.1 Expressão da sexualidade na organização

O método de seleção dos participantes utilizado na pesquisa não permitiu a identificação de funcionários não assumidos. Já os funcionários entrevistados declararam, sim, serem sexualmente assumidos no ambiente de trabalho, e que este processo ocorreu de forma natural, sem haver um momento específico de revelação da sexualidade. Contudo, a maior parte dos participantes afirmou que, em seus primeiros meses na empresa, houve um receio em falar sobre o assunto, devido à incerteza de como seriam percebidos e tratados por outras pessoas.

Os relatos ratificam o que diz Croteau (1996) sobre a apreensão que pessoas LGBTQIA+ têm em se assumir ou serem identificadas como tal no ambiente de trabalho, uma vez que isso pode trazer consequências às suas vidas profissionais e pessoais. Apesar do receio em serem percebidos de forma negativa pelos seus colegas, os entrevistados tomaram a decisão de não esconder suas sexualidades:

Eu preferi esperar conhecer o pessoal um pouco melhor antes de falar disso [...] Daí, quando eu fiz alguns amigos, a coisa saiu mais naturalmente. Teve umas pessoas que eu senti um certo estranhamento, um desconforto e tal [...] mas de um jeito meio disfarçado, nada muito explícito (Participante 3, mulher bissexual).

Não teve um momento específico em que eu saí do armário. Só quando o assunto vinha à tona que eu falava naturalmente mesmo, e daí quem não sabia ficava sabendo. [...] Às vezes, eu sentia um desconforto de leve de algumas pessoas quando eu falava sobre isso, mas acho que a maioria nunca se importou muito, não (Participante 5, homem *gay*).

Eu nunca precisei me assumir exatamente na empresa, até porque eu nunca fiz tanta questão de esconder isso. No meu setor, com quem eu sou mais chegado e tal, eu costumo ser um pouco mais aberto, e sempre fui tratado com todo o respeito e carinho [...]. Mas com os outros setores, com a diretoria, eu sou bem mais fechado [...], porque já ouvi várias piadinhas a ver com a sexualidade das pessoas, então eu fico com um pé meio atrás (Participante 6, homem *gay*).

O fato de eu ser *gay* nunca foi um segredo pra ninguém no meu trabalho [...]. Claro que, no começo, a gente fica com um pouco de receio, né? Porque tem gente preconceituosa em todo o lugar. Mas isso nunca me impediu de eu me expressar do jeito que eu sou (Participante 10, homem *gay*).

Já os depoimentos abaixo, dos participantes nº 1 e nº 11, em consonância com o que dizem Ferreira (2007) e Siqueira e Zauli-Fellows (2006), demonstram como a percepção de acolhimento por parte da cultura organizacional (representada por colegas LGBTQIA+ e aliados à comunidade) facilita o processo de assunção da sexualidade nos primeiros momentos dentro da empresa, dada a importância da formação de relações informais, e do reconhecimento positivo do indivíduo e de sua sexualidade na manutenção e no desenvolvimento da motivação de tais funcionários:

Com os meus colegas de setor, eu me senti mais acolhido, então, desde o início, eu nunca senti necessidade de esconder nada de ninguém. Mas com o resto, eu não senti tanto a mesma coisa, tanto por falta de assunto, e também porque eles parecem ser um pouco mais conservadores (Participante 1, homem bissexual).

Como eu vi que alguns dos meus colegas também eram LGBT, e as outras pessoas também não pareciam ligar muito pra isso, eu me senti mais confortável em me afirmar como *gay* desde que eu entrei na empresa, sim. Converso sobre isso com o povo que sou mais próximo lá, não tenho que ficar me podando... (Participante 11, homem *gay*).

A entrevistada nº 12, que se identifica como uma mulher lésbica, reafirma a ideia de que o desenvolvimento de laços pessoais é fundamental para a assunção e a expressão plena da sexualidade (FERREIRA, 2007; SIQUEIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006). Em contrapartida, declara que, a princípio, prefere não expor a sexualidade aos seus colegas do gênero masculino, uma vez que, apesar de não identificar situações em que sofreu lesbofobia por parte deles até o momento, já presenciou comentários machistas. Tal relato retoma Heintz (2012), sobre como a discriminação sofrida entre mulheres e homens LGBTQIA+ diferem em razão do machismo:

Eu não escondo que eu sou lésbica, mas também não curto muito ficar falando sobre isso. Eu sou a única mulher do meu setor, então eu acho melhor não abordar essas coisas pessoais lá com eles. Mas até que é tranquilo, de vez em quando ouço uns comentários machistas, mas até hoje nada a ver com o fato de eu ser lésbica. Com as meninas da recepção e dos outros setores, eu sou mais aberta, tenho amizade e converso sobre isso com elas e tudo mais (Participante 12, mulher lésbica).

Perguntados sobre a relação entre ser assumido ou não com o seu desempenho profissional ou satisfação no ambiente de trabalho, os participantes abaixo afirmam que o fato de não precisar manter suas orientações sexuais em segredo possibilita um clima organizacional mais leve e confortável, o que impacta diretamente no desempenho e na satisfação, confirmando a avaliação de Irigaray (2011). A ocultação desse fator é capaz de causar um grande esgotamento emocional, o que pode levar o indivíduo a ter um nível de satisfação no trabalho menor e, conseqüentemente, um menor comprometimento com a empresa (FERREIRA, 2007; MECCHI, 2007):

Eu acho que esconder esse tipo de coisa pode gerar situações bem desconfortáveis, porque tira toda a naturalidade das conversas, das relações... e isso pode acabar deixando o ambiente desagradável, gerar estresse, falha de comunicação... E isso tudo pode mexer não só com o meu desempenho, mas o de todo mundo (Participante 5, homem *gay*).

Então, eu, particularmente, me sinto mais confortável quando as pessoas sabem o que eu sou e que isso não faz diferença pra elas. [...] Acho que isso deixa o ambiente mais leve, é menos uma coisa pra se preocupar e pra ter atrito (Participante 9, homem *gay*).

Acho que é muito mais fácil a gente fazer nosso trabalho direito quando não tem que ficar se contendo, cuidando pros outros não descobrirem que você é *gay*. E daí, claro, acho que ter essa liberdade deixa a pessoa mais feliz, né? Que daí é menos uma coisa pra se preocupar (Participante 11, homem *gay*).

Já o relato a seguir, da participante nº 3, mulher e bissexual, mostra-se diferente das experiências vivenciadas pelo homem LGBTQIA+, indo ao encontro do que diz Caproni Neto *et al.* (2014). Em virtude do machismo, somado às percepções alheias sobre sua sexualidade, a entrevistada sente que suas competências são constantemente questionadas e subestimadas, interferindo em sua satisfação profissional:

Sim, porque parece que eu tenho que ficar constantemente me provando, mostrando que eu sou boa no que eu faço, porque eu sinto que muita gente acaba me subestimando por causa de eu ser mulher e bi (Participante 3, mulher bissexual).

A entrevistada nº 12, mulher lésbica, também demonstra um aborrecimento semelhante em relação ao machismo que observa na empresa. Neste fragmento, explicita-se a ideia de que a identidade do indivíduo é composta por múltiplas dimensões; neste caso, mulher e lésbica (IRIGARAY, FREITAS, 2011):

Não sei muito bem se o fato de eu ser lésbica tem a ver com isso — pode ser que sim —, mas, com certeza, ser mulher faz os caras acharem que eles entendem mais das coisas do que eu. [...] Minha impressão é que sempre que a gente se reúne pra discutir as coisas do setor, parece que eles tão desconsiderando o que eu falo, ficam me interrompendo... (Participante 12, mulher lésbica).

Mesmo sendo assumidos, os participantes afirmam evitar abordar aspectos de suas vidas pessoais relacionados à sexualidade no trabalho, uma vez que as conversas nem sempre se dão de forma natural, transparecendo um certo desconforto e estigmatização por parte de seus colegas. Conforme Mecchi (2007), esta inibição da naturalidade das interações sociais é, mais uma vez, reflexo da preocupação em ser mal visto ou discriminado em razão da sexualidade:

Não, eu não fico muito confortável, não. Ninguém nunca falou isso diretamente pra mim, mas acho que esse assunto não gera conversas muito naturais lá no trabalho. [...] É como se sempre quisessem mudar de assunto, pra não ter que falar sobre isso, como se não fosse algo normal pra se conversar. Então, sempre acaba gerando umas situações desconfortáveis que eu prefiro evitar (Participante 3, mulher bissexual).

[...] Tem coisa que eu só converso com quem é meu amigo, que eu já tenho uma certa intimidade e tal. [...] Porque nem todo mundo lá é próximo de mim, a maioria é só colega de trabalho mesmo, e eu prefiro não entrar nesses assuntos com eles (Participante 9, homem *gay*).

Os outros setores parecem ser um pouco mais conservadores nesse sentido, então quando eu tô falando com alguém de outra área, principalmente chefes, diretores e tal, eu tento ficar um pouco mais sério. Hoje em dia, isso até diminuiu um pouco, porque já tenho alguns anos de empresa, e o pessoal já me conhece, mas ainda assim de vez em quando eu me sinto meio desconfortável (Participante 11, homem *gay*).

As exceções a isso se observam quando os entrevistados mencionam amigos ou pessoas mais íntimas, sugerindo, novamente, a importância da criação de relações informais para a expressão da sexualidade e sua livre discussão (FERREIRA, 2007; SIQUEIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006).

4.2 Relações com colegas e superiores

Quando perguntados sobre suas relações com os colegas e superiores, os participantes, em sua maioria, descreveram-nas como “aceitáveis”, destacando que havia certo respeito mútuo, mas sem espaço para intimidades. Entretanto, depoimentos demonstram a existência de comportamentos e falas discriminatórias disfarçadas de piadas e brincadeiras, gerando desconfortos e mal-estar:

Eu até me dou bem com as pessoas, é tudo bastante aceitável. Só com os homens héteros que eu prefiro manter um pouco mais de distância, porque é sempre eles que tão fazendo algum tipo de brincadeira ou comentário homofóbico, mesmo que eles nem saibam do que tão falando (Participante 5, homem *gay*).

Com alguns vendedores, uns chefes, que são quase tudo homem, eu já ouvi muita piadinha e brincadeira de mal gosto. Então, sempre que eu tenho que falar com eles, eu faço tudo bem ligeiro pra não ter que ficar muito tempo no mesmo ambiente que eles, porque é sempre bem desconfortável (Participante 6, homem *gay*).

Eu tinha um colega — que hoje em dia não trabalha mais lá — que eu achava superpreconceituoso, tava sempre fazendo umas brincadeiras... Nada comigo em específico, mas piadinha com *gays* em geral e tal, o que, ainda assim, acabava me afetando (Participante 10, homem *gay*).

Então, como eu sou mais afeminado, já senti, sim, umas situações de desconforto de vez em quando, uma piadinha ou outra, uns olhares... Pode ser que seja coisa da minha cabeça, mas sabendo como as coisas são, acho que não seria tão difícil disso acontecer, não (Participante 11, homem *gay*).

O participante nº 11 acima descreve-se como “mais afeminado”, termo estereotípico comumente utilizado para se referir ao homem que apresenta comportamento e trejeitos associados à figura feminina. Assim, essa característica o tornaria mais propenso a ser identificado como homossexual por seus colegas de trabalho e superiores e, conseqüentemente, mais vulnerável a brincadeiras e outras discriminações informais (CROTEAU, 1996).

Tais piadas de cunho homofóbico, geralmente proferidas de maneira sutil, já foram motivo para a desistência de um ex-funcionário *gay* da empresa. Nesse caso, o indivíduo citado atingiu a terceira das quatro fases que um trabalhador homossexual pode enfrentar numa organização: o desligamento (Medeiros, 2007). É o que revela o depoimento que se segue:

Então, eu tinha um colega que era *gay* e afeminado assim. Eu não falava muito com ele, mas, várias vezes, eu e minhas amigas vimos o chefe dele “imitando” ele, fazendo os trejeitos e tal, mas rindo como se tivesse brincando, descontraindo. [...] Um tempo depois, esse menino se demitiu, e, aparentemente, essas brincadeiras foi um dos motivos, porque ele não aguentava mais ficar num lugar que toda hora faziam ele de chacota (Participante 3, mulher bissexual).

Outra dessas brincadeiras, que também se tratava de um caso de discriminação velada, é destacada pela participante nº 3 no fragmento abaixo. Assim como Irigaray e Freitas (2011) afirmam que mulheres lésbicas e bissexuais estão suscetíveis não apenas à LGBTfobia, mas também ao machismo, a entrevistada relata o episódio que sofreu em decorrência de um estereótipo ligado a esse grupo:

Teve a vez que falaram que eu tava vendendo bastante só porque eu era bi, porque, se eu fosse uma mulher hétero, isso não ia tá acontecendo, porque mulher hétero não entende de carro. Mas eu que sou bi sim, porque eles acham que a concessionária é um ambiente “masculino” e tal (Participante 3, mulher bissexual).

E então, sobre casos de discriminação sofridas ou observadas dentro da empresa, para além das piadas e das brincadeiras, os funcionários relatam a existência de casos de isolamento por parte dos colegas, em que conhecidos foram excluídos de grupos informais em virtude de suas orientações sexuais. Segundo Caproni Neto *et al* (2014), o isolamento é uma das principais possíveis consequências negativas decorrentes da assunção da sexualidade nas organizações, conforme se observa nos fragmentos abaixo:

Já presenciei inúmeras piadas e exclusões. Também percebi que são pouquíssimas as pessoas com cargos de liderança que são LGBTs. A grande maioria está no setor de limpeza (Participante 2, mulher bissexual).

Já ocorreu de uma colega que tinha um “*crush*” em mim ficar decepcionada quando descobriu, e falar que sou um “desperdício” por não me sentir atraído por mulheres. A situação acabou gerando um clima bastante desconfortável, apesar de ser apenas uma “piada” (Participante 4, homem *gay*).

Já ouvi umas piadas sobre LGBT em geral, dizendo tipo como se *gay* não fosse bom no trânsito, que essa é uma tarefa pra homem hétero e tal (Participante 11, homem *gay*).

Ainda sobre situações de discriminação e preconceito, a entrevistada nº 12 revela que realiza “bicos” de garota-propaganda para as redes sociais da empresa,

ou seja, exerce uma função paralela não relacionada ao seu cargo e setor oficiais em troca de uma comissão:

Às vezes, eu também sou tipo uma garota-propaganda lá pra empresa, faço umas fotos pro Instagram, uns vídeos pra postar no *story* e tal, e depois recebo um dinheirinho por fora por cada *post*. Daí ano passado, eu platinei meu cabelo e cortei ele estilo “joãozinho”, sabe? E daí acho que eles não curtiram tanto, senti que pararam de me chamar pra fazer os vídeos, e eu acabei não ganhando aquele bônus todo mês. [...] Com o resto das meninas, não teve isso. Os vídeos eram bem descontraídos, divulgando os carros, promoções... então não acho que foi só porque não era um visual que se encaixava com a empresa, e sim porque eu tava com muita cara de “sapatão” (*risos*). Não tive coragem de falar nada na época, mas depois que meu cabelo voltou pro normal, eu voltei a fazer os vídeos (Participante 12, mulher lésbica).

No ano de 2021, no entanto, ao fazer um corte curto em seu cabelo e pintá-lo de branco, a participante afirma que não foi mais convidada a realizar os materiais de divulgação da empresa e, portanto, parou de receber as comissões referentes a esse trabalho extra. Segundo sua opinião, o caso se deu em virtude dos estereótipos físicos relacionados à figura lésbica (cabelos curtos e tingidos), uma vez que as demais funcionárias que desempenhavam o papel de garota-propaganda não sofreram o mesmo; além de que, após retornar seu cabelo à tonalidade original, voltou a ser chamada para encenar os vídeos. Tal situação pode ser considerada como um exemplo de punição velada e arbitrária decorrente de uma manifestação física da sexualidade (DINIZ *et al*, 2013).

Possivelmente, em razão da disparidade de poder em relação aos seus superiores, somada ao receio em sofrer represálias, conforme Magalhães e Saraiva (2018), a funcionária decidiu não questionar sobre a situação. Da mesma forma, é possível traçar um paralelo com Irigaray e Freitas (2013), que constataram em seu estudo que indivíduos homossexuais totalmente assumidos podem tender a adotar uma postura de evitação de conflitos.

4.3 Políticas de diversidade na organização

Segundo os depoimentos, não há uma expressiva representatividade LGBTQIA+ na empresa, uma vez que não se observa um quantitativo considerável de funcionários pertencentes à comunidade, além da falta de espaço para a discussão ampla do assunto, que dificulta a repercussão das demandas do grupo na empresa.

Um dos motivos para isso, conforme relato abaixo do participante nº 6, apoiado por Irigaray *et al* (2010), seria a crença de que trabalhadores LGBTQIA+ não estariam aptos para desenvolverem suas funções de forma adequada e profissional:

Pouca gente é assumida mesmo, e eu não acho muito que as que são têm um tratamento igual a todo mundo. Então, mesmo que tenha pessoas LGBT na empresa, eu não sinto que tenha representatividade, porque eles não enxergam a gente como uma classe, uma comunidade. Eles só ignoram (Participante 3, mulher bissexual).

Pra mim, praticamente, não existe representatividade dentro da empresa. No meu setor [Marketing], até tem um número considerável de pessoas LGBT, mas, no resto da empresa, quase nada. [...] Acho que muito disso acontece por causa de uma crença "X" de que quem é LGBT não consegue ser profissional, como se a gente só quisesse festa (Participante 6, homem gay).

No meu setor, eu até vejo certa representatividade porque o Marketing costuma ser um pouco mais aberto pra essas questões, mas nas outras áreas da empresa, e na empresa em geral também, acho que não vejo tanto isso. Conheço pouquíssimos gays, lésbicas e tal nos outros setores. E quase nunca esse assunto é discutido lá na empresa [...] (Participante 11, homem gay).

Já o depoimento a seguir, do participante nº 8, demonstra uma relação entre a baixa representatividade na empresa e o "paradigma da discriminação e da justiça", tratado por Thomas e Ely (1996). Esse paradigma se refere ao discurso "Somos todos iguais" comumente proferido pelas empresas, que desconsideram as diferenças entre seus funcionários e acabam perdendo oportunidades de criar novas formas de aprender, trabalhar e visualizar o mercado, através da união de experiências e conhecimentos únicos advindos da compreensão sobre a diversidade. Irigaray (2011) adota uma postura semelhante ao afirmar que as organizações tendem a ignorar as identidades sociais diversas de seus membros, assumindo que elas podem ser facilmente encobertas pelas normas burocráticas de racionalidade e impessoalidade:

Segundo os acionistas e a diretoria, o foco da empresa são sempre pessoas, independente de sua sexualidade, religião, cor da pele, gênero... Então não há espaços para "bandeiras" (Participante 8, homem gay).

Conforme exposto pelo entrevistado nº 1 abaixo, outra possível razão para a falta de representatividade LGBTQIA+ na organização seria o público-alvo da empresa, descrito como conservador, e sua influência sobre as decisões gerenciais. Segundo Souza *et al* (2008), a decisão de uma empresa entre adotar ou não determinada causa social está diretamente associada à sua imagem perante os

clientes e os seus valores. Sendo assim, com base nesse argumento, pode-se inferir que, ao escolher não se vincular a causas em favor da diversidade, a Cerrado Veículos assume uma postura conservadora a partir das demandas que seu público-alvo julga relevantes.

Acho que deve ser mais por causa do tipo da empresa, né? Essa área de automóveis acho que costuma ser mais ocupada por aquele padrão de homem hétero; daí mulher, LGBTs e etcétera não costumam ter tanto espaço. E os clientes também seguem esse mesmo padrão, são mais conservadores e tal, daí acho que a empresa prefere não se manifestar tanto pra não ter problema (Participante 1, homem bissexual).

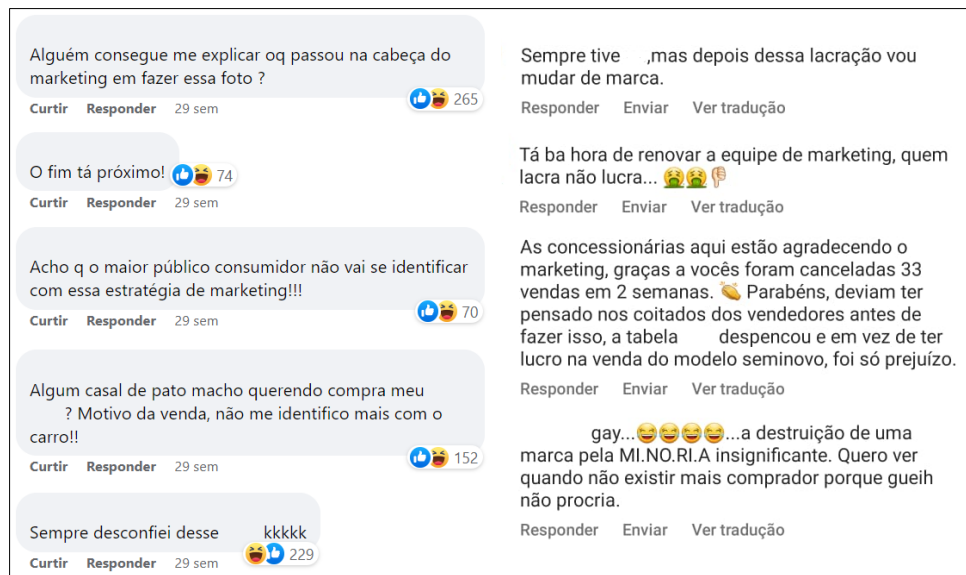
O depoimento abaixo, do participante nº 11, descreve um caso em que a empresa não se posicionou em relação a uma situação que envolveria a opinião de seus clientes:

Toda hora a [montadora de veículos] (*eliminação de conteúdo confidencial*) envia pra gente umas peças publicitárias, imagens, posts e tal, e daí a gente tem que postar nas redes sociais lá da empresa. Daí uma vez eles mandaram uma imagem que tinha dois homens se abraçando com o carro que eles queriam divulgar. Não tinha nada demais na foto, só esses dois caras que davam a impressão de que eram gays. Daí quando já tava tudo pronto pra gente fazer a postagem, minha chefe vem e fala que os diretores não aprovaram o post. Diz ela que até tentou convencer eles a liberarem a postagem, mas mesmo assim eles não deixaram (Participante 11, homem gay).

Conforme relato anterior, em maio de 2022, a Cerrado Veículos recebeu de uma das montadoras de veículos com que tem parceria uma peça publicitária, a qual deveria ser divulgada em suas redes sociais. Tal peça era composta pela imagem de dois homens abraçados, sorrindo um para o outro, em frente ao carro da marca a ser promovida, sugerindo se tratar de um casal homossexual. Apesar dos pedidos da equipe de *marketing* da Cerrado Veículos, seus diretores não autorizaram sua divulgação.

Nas redes sociais da montadora, a campanha não foi bem recebida pelo público, e a repercussão negativa se deu por meio de centenas de comentários e piadas de cunho homofóbico:

Figura 1: Comentários homofóbicos sobre a peça publicitária



Fonte: Redes sociais da empresa

Além dos comentários com discursos unicamente discriminatórios — os quais tiveram os nomes de seus autores censurados —, o público acusava a marca de utilizar uma campanha de *marketing* equivocada. Apoiados no mito “quem lacra não lucra”, que faz referência às empresas que sofreriam boicotes e retaliações ao defenderem causas minoritárias, os usuários afirmavam que vincular o automóvel a um casal homoafetivo poderia fazer seus consumidores abandonarem a marca, uma vez que sentiriam receio ou aversão de serem associados a um “carro para gays”.

Enquanto a marca defendeu seu posicionamento, não removendo a publicação e reiterando seu apoio à diversidade sexual e de identidade de gênero, a Cerrado Veículos não se pronunciou sobre o caso.

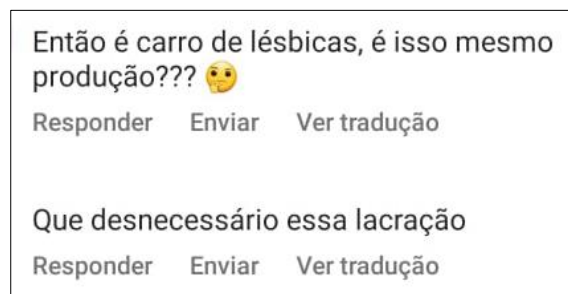
Aparentemente, apenas durante o mês do Orgulho LGBTQIA+, de forma rasa, é que o assunto é abordado pela empresa, conforme se observa nos fragmentos abaixo. Tal fato remete ao estudo de Saraiva e Irigaray (2009), que afirma que tais ações são focadas apenas em transparecer uma imagem socialmente responsável, a fim de atrair a admiração do mercado e dos consumidores:

De vez em quando, no mês do orgulho LGBT, a empresa faz umas publicações e tal, mas nada muito profundo. [...] Basicamente, é só isso que eu vejo a empresa fazendo pra promover representatividade (Participante 10, homem gay).

Esse ano, em junho, eu acho, teve um *post* com duas lésbicas no Instagram. Pela foto, elas pareciam ser mais duas amigas do que um casal, mas tudo bem. Daí teve uns comentários preconceituosos também, mas deixaram rolar (Participante 11, homem gay).

O depoimento acima refere-se a uma postagem de junho de 2022, quando, novamente a pedido de uma de suas marcas parceiras, a Cerrado Veículos publicou em suas redes sociais a imagem de duas mulheres observando o pôr do sol ao lado de um de seus carros. Mesmo não apresentando forte sugestão de que se tratava de um casal de mulheres lésbicas, apenas uma legenda sobre respeito às diferenças, ainda assim a postagem recebeu certos comentários negativos, semelhantes ao caso de maio de 2022:

Figura 2: Comentários lesbofóbicos sobre a peça publicitária



Fonte: Redes sociais da Cerrado Veículos

Conforme discussão promovida por Gois e Ferraz (2021), pode-se considerar essas publicações esporádicas como uma forma de *pinkwashing* por parte da Cerrado Veículos. Mesmo que tais postagens sejam o único exemplo dessa prática pela empresa, ela estaria utilizando pautas voltadas à promoção da diversidade apenas para a obtenção de benefícios próprios — nesse caso, a exposição de uma imagem favorável em relação ao público LGBTQIA+ —, sem necessariamente apresentar práticas de fato alinhadas com seu discurso.

Em relação à existência de políticas ou ações organizacionais voltadas à valorização da diversidade, os respondentes outra vez expõem a falta de relevância dada para o tema. Assim, novamente se observa um dos pontos principais dos estudos de Saraiva e Irigaray (2009) e Diniz *et al* (2013), sobre a desarmonia entre discurso e prática em relação à gestão da diversidade:

Não, nunca presenciei nenhuma política. Apenas palestras mais gerais sobre respeito a todos e valores da empresa (Participante 2, mulher bissexual).

Acho que o máximo que eles fazem é uns posts no Instagram de vez em quando, mas nunca nada que realmente faça alguma diferença. Ainda tem muita gente com a cabeça fechada na empresa, e acho que elas não sabem o jeito certo de agir, não tiveram acesso, ou acham que é “*mimimi*” mesmo. [...] Então por isso que acho que trazer esse tema pra um debate seria muito importante [...] (Participante 3, mulher bissexual).

Eu não acho que isso seja uma prioridade nem da empresa, nem dos diretores. Esse tipo de política podia trazer muito conhecimento pra quem nunca teve acesso, e até pra quem nunca se importou de pesquisar, aprender e tal. [...] Acho que se fizessem uma palestrinha específica sobre isso já seria ótimo, porque pelo menos ia deixar na cabeça de quem é preconceituoso que fazer brincadeira, piadinha, tratar mal e tudo mais não é aceitável (Participante 5, homem *gay*).

Eu não vejo quase nada. Ninguém se organiza pra promover essas ações de conscientização [...]. Muita coisa podia ser feita, e isso ia ser muito bom pras minorias que têm na empresa, já que, hoje em dia, praticamente, não tem visibilidade pra esse tema. [...] E acho que a empresa também teria muito a ganhar com isso; trazer pessoas diferentes, com ideias diferentes... acho que isso podia ajudar muito a empresa em alguns sentidos (Participante 10, homem *gay*).

Acho que nunca vi, só esses *postzinhos* mesmo uma vez por ano [...]. Acho que isso [políticas e ações organizacionais voltadas à diversidade] ia aumentar muito a discussão sobre o tema dentro da empresa, e também poderia abrir a cabeça de quem não é tão familiarizado com essas coisas. Não dá pra fingir que a gente não existe, ou que tudo isso que acontece no mundo não impacta no nosso trabalho, por isso acho que isso seria muito importante, principalmente pra gente não ficar parecendo que é só um bando de homem hétero e branco (Participante 11, homem *gay*).

Apesar de a promoção e o respeito às diferenças serem um dos pilares do Código de Ética da Cerrado Veículos, pouco se faz para que aconteça uma mudança de atitude neste sentido. Conforme afirmam Alves e Galeão-Silva (2004), confirmado pelos depoimentos acima, isso poderia trazer grandes benefícios à empresa e aos seus funcionários, como melhores resultados organizacionais e maior capacidade de adaptação ao mercado, devido à influência de um ambiente com culturas e experiências mais diversificadas, além do desenvolvimento da aprendizagem e da flexibilidade das pessoas e de suas relações.

Por fim, os participantes foram questionados se identificavam barreiras relacionadas à orientação sexual dentro do ambiente de trabalho:

Às vezes, eu não me sinto tão livre e confortável em algumas situações, fico um pouco retraído. E isso, provavelmente, não acontece com os meus colegas que são hétero (Participante 1, homem bissexual).

Sim, principalmente em questão de entrosamento (Participante 2, mulher bissexual).

Sim, acho que tudo isso me impede de crescer, de avançar na carreira... porque — que nem eu falei — toda hora parece que não tão levando minha opinião a sério. Daí mesmo que eu sempre faça um trabalho *top*, bata todas as minhas metas, parece que não ligam pro que eu falo (Participante 3, mulher bissexual).

[...] No início, eu precisava ficar me contendo um pouco, pros diretores e o povo dos outros setores não perceberem de cara que eu era *gay*. Claro que não é certo que alguém vai tratar a gente mal por causa disso, mas mesmo assim a gente ainda acaba ficando com um pouco de medo de isso acontecer, e isso, querendo ou não, pode acabar afetando o nosso trabalho (Participante 11, homem *gay*).

Teve aquela vez do corte de cabelo que eu contei, né? Que eu acabei ficando sem receber o dinheiro dos vídeos. [...] E acho que ter uma relação melhor com os caras do meu setor facilitaria bastante as coisas. [...] De resto, acho que só é chato eu ter que ficar rodeada de um monte de homem dando pitaco no que eu faço, como se eles fossem melhores que eu. Mas acho que toda mulher sofre com isso, lésbica ou não (Participante 12, mulher lésbica).

Sobre este último tópico, os participantes reiteram as dificuldades de se expressarem livremente e de interagirem com os outros colegas. Além disso, afirma-se que seus próprios crescimentos pessoais e profissionais são prejudicados, em virtude do questionamento de suas competências e da falta de entrosamento (CAPRONI NETO, SILVA, SARAIVA, 2014).

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A presente pesquisa, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, teve como objetivo geral descrever e analisar a vivência de pessoas LGBTQIA+ no ambiente de trabalho. Para isso, baseamo-nos no discurso de uma amostra de funcionários que se encaixam nesse segmento e nas ações adotadas por uma empresa do setor automotivo do Distrito Federal — aqui denominada “Cerrado Veículos” — no combate ao preconceito e no incentivo à inclusão.

Embora a discussão acerca da sexualidade tenha se intensificado nos últimos anos, ainda é possível reconhecer diversos obstáculos a serem superados para o alcance de um ambiente de trabalho mais igualitário e sem preconceito. Nesse sentido, através de entrevistas semiestruturadas, 12 funcionários relataram suas experiências e reflexões sobre os desafios de ser LGBTQIA+ nas organizações, respondendo questionamentos baseados nos três objetivos específicos da pesquisa: o processo de assunção e expressão da sexualidade no ambiente de trabalho, os seus relacionamentos com colegas e superiores e a identificação de discursos e ações da empresa pautados na diversidade sexual.

Com base nos depoimentos dos participantes, pode-se concluir que o processo de assunção da sexualidade, ou “saída do armário”, nos primeiros momentos como integrantes da organização ainda se dá de forma cautelosa, dado o receio existente em sofrer represálias, como chances menores de receber uma promoção de cargo ou aumento salarial, ou situações de discriminação provocadas por colegas e superiores, como casos de assédios moral e verbal, brincadeiras pautadas na sexualidade ou outras ações que resultem em constrangimento, perseguição e exclusão. Tal receio, possivelmente, também seria o responsável pela falta de funcionários não assumidos atingidos pelo método de seleção dos participantes ou dispostos a participar da pesquisa.

Apesar disso, os entrevistados preferem não manter suas sexualidades em segredo, uma vez que isso poderia causar sentimento de frustração e um clima organizacional ainda mais desconfortável, que impactariam diretamente na satisfação e no desempenho profissionais. Entretanto, mesmo assumidos, constatou-se uma

tendência a não abordar aspectos de suas vidas pessoais relacionados à sexualidade no ambiente de trabalho, em razão da percepção de estranhamento e de estigmatização por parte de alguns membros da equipe com quem não têm certa intimidade. Nesse sentido, as relações informais e o suporte de colegas, principalmente do mesmo setor, também parecem desempenhar um importante papel na livre expressão da sexualidade dos funcionários LGBTQIA+ no ambiente da empresa. No entanto, não foi possível explorar melhor tal discussão no âmbito dessa pesquisa. Trabalhos futuros poderão fazê-lo.

Tratando-se dos relacionamentos com colegas e superiores, os funcionários expõem o mal-estar causado pela existência de falas e comportamentos preconceituosos dentro da empresa. Dentre eles, destacam-se comentários pejorativos camuflados sob piadas, referentes a trejeitos e estereótipos comumente associados a lésbicas e homossexuais, casos de isolamento, em que pessoas foram excluídas de grupos informais, e situações de perda de oportunidades profissionais e de questionamento de competências. Mulheres lésbicas e bissexuais também demonstram como a LGBTfobia se soma ao machismo presente na sociedade. Todavia, novamente, em virtude da preocupação em sofrer consequências, os funcionários tendem a adotar uma postura de evitação de conflitos e não denunciar tais ocasiões.

Já em relação a políticas organizacionais focadas no combate à discriminação e na sobrevivência do indivíduo LGBTQIA+ no ambiente de trabalho, observa-se a falta de uma abordagem específica para a diversidade sexual na organização estudada, a qual não parece demonstrar intenções de desenvolver uma no futuro próximo. Segundo os participantes, a empresa pouco faz para promover uma discussão ampla do tema, o que impossibilita o desenvolvimento da comunidade de forma representativa e a propagação de suas demandas. Os motivos levantados para isso incluem o questionamento das competências profissionais do trabalhador LGBTQIA+, o discurso de desconsideração das diferenças entre os funcionários e a influência do perfil conservador do público-alvo da empresa sobre suas decisões gerenciais. A empresa apenas realiza em suas redes sociais publicações vagas e esporádicas em relação ao respeito às diferenças, mostrando que mesmo essa pequena ação expõe um desalinhamento entre prática e discurso.

Dessa maneira, conclui-se que, apesar de a sociedade e o Estado demonstrarem progresso, a mudança cultural ainda não se apresenta de forma definitiva, e a discriminação no ambiente organizacional de algumas empresas permanece como uma das barreiras enfrentadas pela população LGBTQIA+ diariamente. O preconceito contra essa comunidade se manifesta de diferentes formas, trazendo malefícios às pessoas e à própria empresa. Portanto, é indispensável não apenas a elaboração de leis e regulamentos que promovam a diversidade nas organizações e responsabilizem ações e comportamentos discriminatórios, mas também um debate amplo a fim de compreender as demandas dessa minoria.

Através da coleta e da análise de percepções sobre a vivência de funcionários LGBTQIA+ numa empresa privada do setor automotivo do Distrito Federal, este trabalho gera significativas contribuições para a área acadêmica, uma vez que evidencia a importância da realização de novas pesquisas explorando a temática em questão. Da mesma forma, contribui nos Estudos Organizacionais, dada a ratificação dos impactos positivos da livre expressão da sexualidade sobre a satisfação e a qualidade de vida dos trabalhadores *queer*.

Por fim, cabe ressaltar que a discussão da temática abordada nesta monografia, de grande interesse à sociedade em geral, está longe de ser esgotada. Da mesma forma, as pesquisas sobre ela ainda se apresentam de forma escassa e em lento processo de desenvolvimento. O presente trabalho buscou analisar apenas a perspectiva de funcionários LGBTQIA+, os principais interessados pelo tema, no entanto, seus resultados não devem ser generalizados a todos os membros desse grupo. Além disso, trata-se de um estudo de caso cujas conclusões, a princípio, não podem ser estendidas para outras organizações. Assim, a fim de reduzir essas limitações, propõe-se às pesquisas futuras que seja ouvido o outro lado da moeda, os gestores, que seriam responsáveis pela criação de tais políticas organizacionais. Ademais, sugere-se a ampliação dos estudos voltados à diversidade sexual nas organizações, dando destaque às pessoas cujos pontos de vista não foram contemplados nesta pesquisa, como travestis e transexuais e aqueles que não assumiram sua sexualidade no ambiente de trabalho ou publicamente.

REFERÊNCIAS

ABGLT: Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos. São Paulo, 2021. Disponível em: <www.abgl.org>. Acesso em: 1 out. 2021.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Congresso recebe projeção pelo Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+. **Câmara dos Deputados**, Brasília, 28 jun. 2021. Disponível em: <www.camara.leg.br/noticias/778383-congresso-recebe-projecao-pelo-dia-internacional-do-orgulho-lgbtqia/>. Acesso em: 2 out. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2011.

CAPRONI NETO, H. L.; SILVA, A. N.; SARAIVA, L. A. S. Desenhando o Mundo Ideal e Mundo Real: um estudo sobre lésbicas, trabalho e inserção social. **Revista de Ciências Humanas**, v. 48, p. 247, 2014.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014

CARTER, D. **Stonewall**: the riots that sparked the gay revolution. Nova Iorque: St. Martin's Press, 2004. 336 p.

CROTEAU, J. M. Research on the work experience of lesbian, gay, and bisexual people: an integrative review of methodology and findings. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 195-209, 1996.

DIGNIDADE, Grupo. Lâmpião da esquina. *In*: **Grupo Dignidade**. [S. l.], 2021. Disponível em: <www.grupodignidade.org.br/projetos/lampiao-da-esquina/>. Acesso em: 2 out. 2021.

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

FACCHINI, R. Histórico da luta de LGBT no Brasil. *In*: **Conselho Regional de Psicologia de São Paulo**. São Paulo, 2021. Disponível em: <www.crpsp.org.br/portal/comunicacao/cadernos_tematicos/11/frames/fr_historico.aspx>. Acesso em: 7 out. 2021.

FACCHINI, R. **Movimento homossexual no Brasil**: recompondo um histórico. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 2007. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

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

FONSECA, H. S. A reforma trabalhista e o aprofundamento do abismo existente entre a população LGBT e o acesso ao trabalho digno. *In: RAMOS, G T. et al. O golpe de 2016 e a reforma trabalhista: narrativas de resistência.* CLACSO, 2017. p. 156-161.

FREIRE, L; CARDINALI, D. O ódio atrás das grades: da construção social da discriminação por orientação sexual à criminalização da homofobia. **Sexualidad, Salud y Sociedad - Revista Latinoamericana.** n. 12, p. 37-63, 2012.

FREITAS, M. E. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social,** v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GGB. O que é o GGB (nossa história). *In: Grupo Gay da Bahia.* Salvador, 2021. Disponível em: <grupogaydabahia.com.br/about/o-que-e-o-ggb-nossa-historia/>. Acesso em: 3 out. 2021.

GOIS, P.; FERRAZ, J. M. Introdução ao *Pinkwashing*: representatividade e marcas engajadas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 88-103, 2021.

GOLD, M.; NORMAN, D. M. Stonewall Riot Apology: Police Actions Were 'Wrong,' Commissioner Admits. **The New York Times,** Nova Iorque, 6 jun. 2019. Disponível em: <www.nytimes.com/2019/06/06/nyregion/stonewall-riots-nypd.html>. Acesso em: 3 out. 2021.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 110 p.

HEINTZ, P. Work-Life dilemmas emerging from lesbian executives' narratives. **The Career Development Quarterly,** v. 60, n. 2, p. 122-133, 2012.

HEWLETT, S. A.; YOSHINO, K. **Out in the world:** securing LGBT rights in the global marketplace. Nova Iorque: Center for Talent Innovation, 2016.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação sexual e trabalho. **GV-executivo**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 44-47, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos *gays* no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**, [s. l.], v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010.

LAMPIÃO. Saindo do gueto. **Lampião da Esquina**, Rio de Janeiro, n. 0, 25 abr. 1978. Opinião, p. 2.

MACEDO, N. 90% da população trans no Brasil tem prostituição como fonte de renda. *In: Edição do Brasil*. [S. l.], 28 maio 2021. Disponível em: <<https://edicaodobrasil.com.br/2021/05/28/90-da-populacao-trans-no-brasil-tem-prostituicao-como-fonte-de-renda/>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MACRAE, E. **A construção da igualdade**: política e identidade homossexual no Brasil da “abertura”. Salvador: EDUFBA, 2018. 377 p.

MAGALHÃES, A. F.; SARAIVA, L. A. S. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de *gays* em organizações de trabalho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 159-176, 2018.

MARINELLI, L. Com poder aquisitivo alto, público LGBT atrai marcas. **Valor Econômico**. São Paulo, 17 jun. 2022. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/06/17/com-poder-aquisitivo-alto-publico-lgbt-atrai-marcas.ghhtml>>. Acesso em: 8 jan. 2023.

MECCHI, C. L. Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal, ed. 1, 2007.

MEDEIROS, M. O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não-discriminação no trabalho. *In*: POCAHY, F. (org.). **Rompendo o silêncio**: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Porto Alegre: Nuances, 2007. p. 81-103.

MISKOLCI, R. Não somos, queremos: reflexões *queer* sobre a política sexual brasileira contemporânea. *In*: COLLING, L. (org.). **Stonewall 40 + o que no Brasil?**. Salvador: EDUFBA, 2011. p. 37-56.

OLIVEIRA JÚNIOR, I. B. LGBTQIAfobia: (des)contextualizando a (in)diferença no contexto escolar. *In*: **IV Simpósio Internacional de Educação Sexual**, 2015, Maringá. **Anais [...]**. Maringá: Núcleo de Estudos e Pesquisas em Diversidade Sexual, 2015.

OLIVEIRA, J. M. D.; MOTT, L. **Mortes violentas de LGBTQ+ no Brasil – 2019**: relatório do Grupo Gay da Bahia. Salvador: Editora Grupo Gay da Bahia, 2020. 173 p. Disponível em: <<https://grupogaydabahia.com.br/relatorios-anuais-de-morte-de-lgbti/>>. Acesso em: 8 out. 2021.

PANIZA, M. D. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 3, e2021-0031, 2022.

PELÚCIO, L.; MISKOLCI, R. A prevenção do desvio: o dispositivo da aids e a repatologização das sexualidades dissidentes. **Sexualidad, Salud y Sociedad: REVISTA LATINOAMERICANA**, [s. l.], n. 1, p. 125-157, 2009.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

ROHM, R. H. D.; MARTINS, J. O. A. L.; VALUANO, G. S. Compromisso com a diversidade ou gestão da imagem? Uma análise das empresas filiadas ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 339-382, 2021.

ROHM, R. H. D.; POMPEU, S. L. E. Homofobia, discriminação e produção de subjetividades: um estudo com pessoas homossexuais em empresas do Rio de Janeiro. **Periódicus**, Salvador, v. 1, n. 3, p. 228-246, 2015.

SALES, R. G. Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. *In: XVII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade *gay* nas organizações. **Gestão.org**: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

SOUZA, R. R. B.; SANTOS, F. A.; SILVA, F. L. O Marketing e sua relação com questões sociais: evolução e delimitação conceitual. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, 2008.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, ed. 5, p. 79-90, 1996.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Idade
2. Gênero (masculino, feminino ou outro)
3. Identidade de gênero (cisgênero, transgêneros, não binário ou outro)
4. Orientação sexual (heterossexual, homossexual, bissexual, assexual ou outro)
5. Área da empresa em que trabalha

6. Você é sexualmente assumido no ambiente de trabalho?
 - 6.1. Você optou por assumir sua sexualidade desde a sua entrada na empresa?
 - 6.2. Como você sentiu a recepção por parte de seus colegas?
7. Você sente que há alguma relação entre ser assumido ou não com o seu desempenho profissional ou satisfação no ambiente de trabalho?
8. Você se sente confortável em falar sobre aspectos de sua vida pessoal relacionados à sua sexualidade no ambiente de trabalho?
 - 8.1. Sente alguma forma de estigmatização ou resistência por parte de seus colegas e superiores ao abordar tais assuntos?

9. Como você avalia seu relacionamento com colegas e superiores?
10. Sua sexualidade (ou algo relacionado a ela) já foi motivo para piadas, atrito, mal-estar ou isolamento por parte de algum colega ou superior?
11. Você já sofreu ou presenciou alguma situação de discriminação dentro da empresa?

12. Você identifica a existência de representatividade LGBTQIA+ dentro da empresa?
 - 12.1. Se não, quais possíveis motivos para esta falta de representatividade?
13. Você identifica alguma política ou ação organizacional voltada à valorização da diversidade, combate à LGBTfobia, conscientização sobre o tema, etc.?
14. Você acredita que tais políticas poderiam ter efeitos positivos em relação à questão da diversidade dentro da empresa?

15. Você identifica barreiras relacionadas à sua orientação sexual dentro do ambiente de trabalho?

16. Algo mais que gostaria de falar/compartilhar que não foi abordado na pesquisa?