

# A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero

**Gabriel Thami Chalub de Medeiros**  
waldelicesoaresferreira@hotmail.com  
UniFOA

**WALDELICE LUIZA SOARES ESPERIDIÃO FERREIRA**  
waldelicesoaresferreira@hotmail.com  
UniFOA

**AGAMEMNOM ROCHA SOUZA**  
agamemnom.souza@foa.org.br  
UniFOA

**PATRICIA NUNES COSTA REIS**  
patricia.nunes@foa.org.br  
UniFOA

**LUCIMEIRE CORDEIRO DA SILVA FARIA**  
lucimeire.silva@foa.org.br  
UniFOA

**Resumo:** RESUMO A diversidade da força de trabalho dada por aspectos do gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado mudança de perfil, impondo às empresas novos desafios e demandas. Destacou-se a relevância deste artigo no que se refere à necessidade de cunhar práticas empresariais inovadoras no sentido de orientar os colaboradores sobre ações sexistas no local de trabalho. Optou-se por detalhar a diversidade de orientação sexual – homossexualismo masculino no ambiente de trabalho. A questão orientadora deste estudo foi verificar como os gestores enfrentam a diversidade sexual dentro das organizações contemporâneas. O objetivo geral pautou-se em analisar a diversidade sexual no cenário empresarial, enfatizando o enfrentamento por parte dos gestores que, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso, precisam lidar com o colaborador homossexual, objeto de estigma e preconceito, nas relações sociais e organizacionais. A metodologia utilizada foi de revisão bibliográfica do tema. Constatou-se que a diversidade sexual no contexto empresarial em pleno século XXI, continua sendo tratado de forma proibida, mesmo com todo discurso a favor da aceitação das diferenças. No que tange aos profissionais homossexuais do gênero masculino averiguou-se que o desenvolvimento desses profissionais ainda permanece à mercê de preconceitos, pelo fato de ainda serem alvo de discriminação, preconceito ora velado, ora explícito, implicando em se manterem “dentro do armário”, impedindo-os de se assumirem como tal. Com efeito, fechar os olhos a esta realidade é negar o progresso e o avanço da civilização em direção ao amadurecimento social. É fechar as portas a um contingente que cresce a cada dia, impulsionando, inclusive, a economia.

**Palavras Chave: Organização - Diversidade sexual - Cultura - Conflito - Liderança**

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade da força de trabalho dada por aspectos do gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado mudança de perfil impondo às empresas novos desafios e demandas. De acordo com a história, os homossexuais de ambos os gêneros, igualmente como as outras minorias, têm sido alvo de atitudes discriminatórias. Desta forma, mesmo com toda a evolução jurídica e cultural conquistada no século XXI, ainda não foi o bastante para garantir aos homossexuais uma cidadania plena, livre de preconceitos.

O modo pelo qual as organizações vêm enfrentando tais diversidades têm levado alunos da esfera acadêmica a pesquisarem o assunto com maior profundidade, visando melhor compreensão do gerenciamento dos conflitos sustentados por preconceitos e discriminação que se estabeleceu no ambiente de tarefa. Ressalta-se, no entanto, que autores brasileiros pouco publicam a respeito da diversidade sexual no ambiente de trabalho, dificultando a pesquisa.

Diante desse contexto, destaca-se a relevância deste artigo no que se refere à necessidade de cunhar práticas empresariais inovadoras no sentido de orientar os colaboradores sobre ações sexistas no local de trabalho, ou seja, a forma de discriminação, que conduz à subalternização, à marginalização ou mesmo à exclusão de pessoas ou grupos com base no seu sexo.

De acordo com a história, os homossexuais de ambos os gêneros, igualmente como as outras minorias, têm sido alvo de atitudes discriminatórias. Desta forma, mesmo com toda a evolução jurídica e cultural conquistada no século XXI, ainda não foi o bastante para garantir aos homossexuais uma cidadania plena e livre de preconceitos.

Nessa linha de raciocínio, justifica-se a escolha do tema no intuito de discutir e se inteirar melhor sobre temas como homofobia, preconceito, discriminação, violência moral e psicológica, comumente sofrida por essa parcela da população no ambiente corporativo.

Com efeito, os autores nomearam seis tipos de diversidade por entenderem coadunar com o cotidiano das organizações, tanto em termos de visibilidade de negócios e de marketing, quanto na relevância em termos de políticas de gestão de pessoas. A fim de delimitar o tema, optaram por detalhar a diversidade de orientação sexual – homossexualismo masculino e feminino no ambiente de trabalho.

Em decorrência dos fatos anteriormente citados, a questão orientadora do presente estudo é: Como os gestores devem enfrentar a diversidade sexual dentro das organizações contemporâneas?

A fim de atender aos propósitos deste artigo, o objetivo geral se pautará em analisar a diversidade sexual no cenário empresarial, enfatizando o enfrentamento por parte dos gestores que, em prol de um ambiente competitivo e harmonioso, precisam lidar com o colaborador homossexual, que é objeto de estigma e preconceito nas relações sociais e organizacionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO

Torna-se imperativo que as empresas incorporem a gestão estratégica do capital humano nas práticas administrativas, de modo a ampliar o potencial inovador de seus colaboradores, além de melhor tratar a gestão da diversidade.

Vários autores demonstram que o capital humano é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional. (Terra, 2001; Stewart, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Terra (2001) destaca que a expressão capital humano apareceu pela primeira vez, em 1961, em um artigo de T.W. Schultz, intitulado “*Investment in Human Capital*” e publicado na *American Economic Review*, e tornou-se uma expressão corriqueira nas organizações de todos os tipos.

No que tange ao conceito de capital humano, Rasmeron (2000, p. 72) o define como sendo “o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também podendo ser descrito como competência, capacidade de relacionamento e valores”.

Já Bontis (2001) considera o capital humano um dos componentes do capital intelectual e representa o conjunto de competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas, filosofias de trabalho.

Diante deste contexto, constitui o capital humano o conhecimento acumulado, as habilidades e experiências dos colaboradores para realizarem as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas, que são os ativos humanos da empresa.

### 2.1.1. ORGANIZAÇÃO

Cury (2000, p. 116) define “[...] a organização como sendo um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para Jones (2010, p.1) “Uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam, ou seja, para atingir seus objetivos”.

Maximiano (2007, p.6) destaca a “existência de organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços. Elas podem ser classificadas de muitas maneiras: por tamanho, por natureza jurídica, área de atuação e por outros critérios”.

Hampton (1992, p.8) esclarece que a organização é composta por três partes básicas: pessoas, tarefas e administração (planejamento). Além disso, uma característica intrínseca a todas as organizações é que as mesmas existem e operam dentro de um ambiente.

No que se refere à gestão de pessoas, Townley (2001) opina que as organizações devem ter como preocupação a construção da identidade das pessoas. Assim, as práticas organizacionais não são simples processos de acesso ao conhecimento adquirido das pessoas, são também atos para construir a pessoa fornecendo-lhe certa identidade sempre vista como contingente provisória e em processo contínuo.

## 2.1.2. CULTURA, CLIMA E CONFLITO E DIVERSIDADE SEXUAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é constituída por um conjunto de características do ambiente de tarefas, que ao serem compreendidas pelos colaboradores, torna-se uma das forças que influenciam o comportamento de forma concreta. Abrange, além das regras formais, as não explícitas, que juntas são responsáveis pelas atitudes adotadas dentro de uma organização.

De acordo com o Lacombe (2011, p. 153) “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas”.

Para tanto, Cecílio *et al.* (2002, p. 510) define conflito como sendo “[...] os fenômenos, os fatos, os comportamentos que, na vida organizacional, constituem-se em ‘ruídos’ e são reconhecidos como tais pelos trabalhadores e pela gerência”.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) enfatiza que o conflito ocorre dentro do contexto de um sistema em funcionamento e, portanto, dentro de um contexto de relacionamento contínuo entre pessoas, grupos e unidades de trabalho.

A questão está em não perceber o conflito. Na maioria das vezes, os gestores tomam decisões baseadas naquilo que eles percebem, não se levando em conta, o que está na subjetividade, ou seja, não considerando os níveis da cultura neste processo. Com efeito, criam-se incertezas, insegurança e desconfiança.

Retomando a problemática do artigo, diversidade sexual, observa-se que poucos autores escrevem claramente sobre preconceitos, como por exemplo, da perseguição aos funcionários declarados *gays* de ambos os gêneros. Em função desse contexto, voltar-se à discussão sobre os temas: preconceito, homofobia e discriminação nos processos de gestão, com o objetivo de esclarecer os colaboradores sobre atitude e comportamento adequado na busca de harmonia no local de trabalho.

## 2.2. A DIVERSIDADE NA PRÁTICA EMPRESARIAL

Fernandes (2004) explica que a palavra diversidade, que deriva do latim (*diversitas*), refere-se à grande quantidade de coisas distintas, à variedade, às diferenças ou às divergências. Ela se apresenta na pluralidade de identidades que compõe um grupo ou sociedade, não só no Brasil, mas também em todo o planeta. Diversidade é esse conjunto de peculiaridades individuais que não se iguala, que é impossível de padronizar, por mais que a sociedade deseje unificar.

Seguindo esse raciocínio, Hitt, Miller & Colella (2011, p.34) definem diversidade como sendo “[...] uma característica de um grupo de pessoas que sugere diferenças entre essas pessoas no que diz respeito a qualquer dimensão relevante”.

### 2.2.1. CONCEITO DE DIVERSIDADE

De acordo com Oliveira (2010) as empresas reproduzem microcosmicamente a diversidade social que se encontra na sociedade inclusiva: brancos, negros, índios e suas subcategorias étnicas; brasileiros e estrangeiros de diferentes nacionalidades; filhos de famílias ricas e pobres; pessoas criadas na cidade e na zona rural; colaboradores com alta e com baixa escolaridade; homens e mulheres; religiosos adeptos de várias crenças e não crentes; jovens e velhos; profissionais em início de carreira e pré-aposentados; gestores e executores etc.

Atualmente existem vários tipos de diversidades ao redor do mundo os principais exemplos são: (i) Diversidade de gênero; (ii) Diversidade de raça; (iii) Diversidade de etnia; (iv) Diversidade das pessoas com deficiência; (v) Diversidade geracional; (vi) Diversidade de orientação sexual. Normalmente, as diversidades são percebidas pelas pessoas a partir do momento em que elas julgam e criam um pré-conceito sobre um indivíduo ou grupo, o estereótipo.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2012, p.57), “o estereótipo presume que algumas pessoas têm certas características individuais baseadas no sexo ou na condição racial, étnica ou na faixa etária”.

## 2.2.2 . TIPOS DE DIVERSIDADE

### 2.2.2.1. DIVERSIDADE GERACIONAL

Batista e Galelli (2014, p.3) *apud* Forquin (2003) explica que “o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas e da velha e/ou antiga geração”.

Zemke (2008) explica que atualmente existe uma preocupação empresarial que se relaciona com estudos que apontam que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo: (i) Veteranos; (ii) *Baby Boomers*; (iii) Geração X; e, (iv) Geração Y.

Salienta-se que, a diversidade de gerações é algo que vem crescendo atualmente, profissionais de até quatro gerações diferentes estão trabalhando num mesmo espaço organizacional e isso é fator para que ocorram diversos conflitos organizacionais.

### 2.2.2.2. DIVERSIDADE DE GÊNERO

Diversidade de gênero está associada às comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres não só no âmbito organizacional, mas também no meio social. A questão do gênero já é discutida amplamente há mais de um século, e, através de ações afirmativas, a mulher se insere cada vez mais no mercado de trabalho, porém este cenário ainda não demonstra igualdade entre os gêneros.

Pinheiro e Gois (2012) afirmam que tais resultados ainda não significam uma equidade entre homens e mulheres, principalmente em relação aos salários, posicionamento hierárquico

na pirâmide organizacional, oferta de benefícios sociais e trabalhistas, além de políticas especiais e específicas de retenção de talentos nas empresas e em organizações públicas.

Comprova-se, por conseguinte, que as empresas contemporâneas vêm inserindo as mulheres dentro de seu corpo formal, porém elas ainda não vêm tendo muito destaque em cargos estratégicos nas organizações, algumas medidas estão sendo tomadas para que haja a equidade de cargos em ambos os gêneros.

Questiona-se, se os cargos estratégicos não são ocupados por culpa da empresa, ou se as mulheres não querem assumir esses cargos pelo fato de as mesmas terem responsabilidades familiares.

#### 2.2.2.3.DIVERSIDADE RACIAL

Discute-se a questão racial há mais de um século devido a um dos maiores crimes já cometido, a escravidão. A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, pode ser distinguida entre brancos, negros, pardos e amarelos. Atualmente, a discriminação quanto à raça já diminuiu consideravelmente se compararmos com antigamente. Hoje, já existem leis que defendem o direito de igualdade entre as raças, fazendo com que todos os indivíduos respeitem seu próximo.

Em síntese, as pessoas podem diferir-se, quanto ao seu tom de pele, porém, possuem igualdade no âmbito organizacional.

#### 2.2.2.4.DIVERSIDADE DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Freitas *et al* (2004) relatam que o processo de inclusão dos portadores de deficiência física começou após a II guerra mundial, por causa dos soldados que voltavam da guerra com limitações físicas resultante dos confrontos nas linhas de batalha. Essa mudança começou nos serviços públicos que começaram a criar formas que ajudassem e melhorassem a mobilidade das pessoas com deficiência.

As pessoas com deficiência física possuem direitos legais na justiça que auxiliam sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho. Empresas modernas que hoje estão no mercado possuem cotas de contratações de deficientes físicos em seu corpo empresarial, isso não ocorria antigamente. Embasados por leis, esse grupo busca seus direitos, mostrando que são capazes de desenvolver várias atividades profissionais, acabando assim com o preconceito de pessoas que os viam como pessoas desprestigiadas.

#### 2.2.2.5. DIVERSIDADE DE ORIENTAÇÃO SEXUAL

Esse conceito leva em consideração a esfera sexual humana, não se limitando apenas ao sexo, mas tudo que envolve a sexualidade, ou seja, experiências de vida, costumes, o modo de agir e as emoções.

No que tange à homofobia, Rios (2009, p.59) a define como sendo “a modalidade de preconceito e de discriminação direcionada contra homossexuais”.

De acordo com Pinheiro e Gois (2012), a questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto a ser amplamente debatido em sociedade que priorizaram em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos.

Com efeito, Esty *et al.* (1995) diz que a diversidade que causa mais controvérsia é a da orientação sexual. A orientação sexual como a religião podem ser invisíveis. Os indivíduos podem supor quem é *gay* ou não pelo seu comportamento, essas suposições podem estar equivocadas, pois as pessoas não podem dizer que um companheiro de trabalho é homossexual, se ele não se revelar.

Kotlinski (2012) afirma que existem três âmbitos distintos de vivência social e expressão, sexo, identidade de gênero e orientação sexual, demonstrados por um indivíduo e que cada âmbito possui várias possibilidades. Ainda de acordo com a autora, reconhecer todas essas possibilidades e ainda outras que podem surgir, é perceber a diversidade sexual, é respeitar a diversidade humana, contribuindo assim com uma sociedade justa, diversa, igualitária e livre .

Sendo assim, para que haja um ambiente de respeito, tanto dentro da empresa, quanto no meio social, as pessoas devem respeitar seu próximo para que possam crescer, tanto no aspecto pessoal, quanto no profissional.

### 2.2.3. A HOMOSSEXUALIDADE NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Irigaray (2008) diz que um estudo aprofundado sobre a questão da diversidade em relação à orientação sexual nas empresas e suas implicações na rotina desse tipo de sistema, traz a tona os silêncios que se impõem e, coloca luz sobre a real falta de proposições e estratégias para essa mudança pragmática, que é uma nova realidade a ser vivenciada.

A homossexualidade vem se tornando assunto corrente nas teorias das organizações contemporâneas. Antigamente, isso não era tido como importante no mundo organizacional e segundo Etringer, Hillerbrand & Hetherington(1990, p.452) “relativamente pouca atenção era dada a orientação sexual e a seus efeitos potenciais na vida do indivíduo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional”.

Existem barreiras organizacionais contra *gays*, lésbicas, travestis e etc, que se destacam no âmbito do ambiente de trabalho que são: inapropriação de profissões para homossexuais, discriminação, homofobia e medo da AIDS.

Muitas vezes, o que acontece nas empresas é o que Mcquarrie (1998, p. 163) afirma “muita energia é despendida para se manter as aparências e elaborar estratégias de camuflagem que impeçam a descoberta do segredo”.

A manutenção do segredo de ser homossexual evita a repressão e a discriminação dentro da empresa. Eles temem as consequências, caso sua opção sexual seja descoberta.

### 2.2.4. HOMOFOBIA, PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

O período social e político atual do Brasil favorecem a discussão sobre a homossexualidade e o seu efeito colateral, que é a homofobia. Para Kotlinski (2012, p.3) a

“homofobia é tal qual a lesbofobia, por evidenciar repulsa ainda mais ampliada em relação aos homossexuais, travestis e aos transexuais”.

Homofobia corresponde ao ódio, repugnância e preconceito que as pessoas possuem contra os homossexuais, lésbicas e bissexuais, devido a não aceitação desse comportamento.

Rios *apud* Bahia (2010, p.6) destaca que a homofobia no Brasil também mata: um homossexual a cada três dias é morto de forma violenta em razão de sua sexualidade. Isso coloca o Brasil no topo dos mais homofóbicos do mundo.

O Movimento no Brasil surgiu sob a denominação de Movimento Homossexual Brasileiro e, ao longo dessas décadas, sofreu algumas alterações até a denominação atual de movimento LGBT.

Segundo Facchini (2005) a sigla tem sido utilizada para autorreferência, principalmente quando se trata de abordagens generalizantes e históricas. Em momentos específicos, como em 1993, esse movimento aparece descrito como MGL (Movimento de Gays e Lésbicas). A partir de 1995, aparece primeiramente como movimento GLT (Gays, Lésbicas e Travestis) e, posteriormente, a partir de 1999 passa a figurar como movimento GLBT – gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros.

Dentre as formas de preconceito externalizadas numa sociedade heterossexista, a homofobia é a que pode resultar em discriminação. De acordo com Rios (2007, p. 31) a homofobia “é a modalidade de preconceito e de discriminação direcionada contra homossexuais.” A forma de discriminação no interior de uma organização pode revelar-se de forma direta: que se manifesta quando uma pessoa recebe um tratamento menos favorável pelo simples fato de pertencer a um determinado grupo; e, a indireta, que se apresenta de forma subjetiva, disfarçada, mas que deixa claro àquela pessoa que ela não faz parte do grupo dominante, que ela é uma excluída, tais como os comentários inconvenientes, as piadas, as humilhações.

Costa (2007, p.91) evidencia que “a discriminação direta pressupõe um tratamento diferenciado, proibido. Já na indireta, o objetivo discriminador não é explícito”.

O *bullying* homofóbico ocorre freqüentemente dentro das empresas, quando novos contratados são pré-julgados pela vestimenta, cor ou aparência por profissionais da casa antes mesmo de serem apresentados formalmente.

No que tange à discriminação, PocaHy (2007, p.28) a conceitua como sendo o termo discriminação designa a materialização, no plano concreto das relações sociais, de atitudes arbitrárias, comissivas ou omissivas, relacionadas ao preconceito, que produzem violação de direitos dos indivíduos e dos grupos.

É lamentável a conduta conservadora por parte dos colaboradores heterossexuais diante dos homossexuais masculinos e femininos. No entanto, os homossexuais, mesmo vivenciando o preconceito, evitam prestar queixas, elevando a discriminação no ambiente de tarefa.

Ferreira e Siqueira (2007, p.5) apontam que nas políticas de diversidade, a parte relacionada aos homossexuais ainda é bastante omissa na maioria das organizações nas quais permeia um contexto social bastante conservador, de forma que o ambiente de trabalho não permite que os homossexuais revelem sua sexualidade.

Os comportamentos discriminatórios não cessam, impedindo que os colaboradores homossexuais tenham um convívio justo, com oportunidades iguais.

Estudos feitos por Irigaray (2007, p.5) sobre a política de diversidade implantada por uma empresa multinacional do ramo tecnológico, com escritórios no Rio de Janeiro e São Paulo, constatou que, apesar da empresa ter uma política voltada para as minorias, não impediu a manifestação de uma discriminação disfarçada, já que não existe um tratamento igualitário para as mulheres, os deficientes, os judeus, os negros e os homossexuais em comparação aos demais colaboradores.

### 2.3. POLÍTICAS DE INCLUSÃO SOCIAL

A inclusão social é um paradigma que se fundamenta na necessidade de tornar a sociedade um local em que a viabilidade de convivência entre pessoas de todos os tipos possa ser igualitária, assegurando a concretização de seus direitos, o provimento de suas necessidades e o reconhecimento de suas potencialidades.

O Instituto Ethos (2002, p.7) considera que “a inclusão faz parte do compromisso ético de promover a diversidade, respeitar a diferença e reduzir as desigualdades sociais”.

A Constituição Federal Brasileira (CFB, 1988) assegura em seu Art.3º, inciso IV que “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e qualquer outra forma de discriminação”.

Siqueira *et al.* (2006, p.4), verificaram que 37% (trinta e sete por cento) das produções científicas tratam de discriminação, do estigma e da homofobia, além de frisar a falta de leis que penalizem atos discriminatórios contra homossexuais, efeitos da discriminação no indivíduo e no ambiente de trabalho, formas de discriminação, homofobia e a internalização da orientação sexual e homossexualidade

Neste sentido, vê-se que a inclusão é um movimento de cunho político. No entanto, aponta um novo caminhar em que as decisões não serão tomadas levando-se em conta a escolha de seres humanos sob a ótica da “normalidade”, do “aceitável”, já que tal comportamento é anticonstitucional e ilegítimo filosoficamente.

#### 2.3.1. SUPORTE A NOVOS COLABORADORES

A inclusão tem compromisso com as minorias e com a diversidade. Suas transformações são essenciais para construção de uma sociedade mais justa e mais igualitária.

De um lado, incluir é a convicção de que todos terão os mesmos direitos de participar ativamente da sociedade, em outro prisma, a inclusão vem para derrubar obstáculos arraigados em torno de grupos estigmatizados. A inclusão, na verdade, é para todos, não existe uma pessoa igual à outra.

Para o Instituto Ethos, (2002), o diálogo entre eles deve ser promovido e estimulado como forma de agregar valores e avaliar tanto os resultados quanto o progresso das iniciativas de diversidade na empresa. O treinamento deve buscar ajudar as pessoas a trabalhar juntas com mais sucesso e a resolver conflitos que tenham por base questões de diferenciação. A implantação de programas de comunicação pode fortalecer a diversidade, favorecendo a busca de objetivos comuns em equipes diversificadas e a contribuição individual dos empregados.

## 2.4. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL

Nas organizações muito se tem feito para que a diversidade seja praticada, e neste contexto a diversidade sexual necessita por parte de seus diretores, líderes e colaboradores uma postura mais efetiva e responsável. O anteprojeto da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) intitulado Estatuto da Diversidade Sexual, em seu artigo 9º (2011), assim se posiciona “ninguém pode ser discriminado e nem ter direitos negados por sua orientação sexual ou identidade de gênero no âmbito público, social, familiar, econômico ou cultural”.

Ainda hoje, dentro do ambiente organizacional, onde a responsabilidade social e a inclusão de minorias fazem parte do discurso e até mesmo do código de conduta interno da empresa, *gays* são agredidos, humilhados e impossibilitados de ascender em suas profissões, mesmo possuindo bagagem intelectual e/ou profissional. Para eles, ficam apenas as opções permitidas pelos heterossexuais masculinos brancos, a maioria, que, sob o pretexto de os relacionarem às mulheres, os vêem como seres frágeis, fofoqueiros e instáveis emocionalmente, o que os desqualificam profissionalmente, sendo a eles permitido apenas as profissões de cabeleireiro, comissários de bordo e profissionais de arte.

Morrow *et al* (1996, p.143) evidenciam que “as atividades ocupacionais tradicionalmente masculinas estão ligadas às lésbicas, enquanto que as tradicionalmente femininas aos *gays*”.

Assim, para que o homossexual consiga ascender na sua profissão, ou ser aceito dentro do seu grupo social, o comportamento de “ficar dentro do armário” passa a ser a postura escolhida, porque a sociedade permite a ele viver uma “vida dupla”, mas não permite assumir-se como *gay*. Só que manter-se na clandestinidade promove um desgaste emocional e físico que o remete a um estado de insatisfação e infelicidade. Ele passa a viver duas vidas paralelas e infelizes. Em muitos casos, casa-se, tem filhos e só após ter conseguido se firmar profissionalmente, conquistado o respeito dos demais, é que assume a sua verdadeira vida.

De acordo com Pope (1995) saber como a revelação da orientação sexual afeta os relacionamentos interpessoais no trabalho, se existe e como se dá a relação entre a saída do armário e as questões de ordem trabalhistas (promoções, aumento de salário e outros) são exemplos de assuntos demasiadamente relevantes para o estudo da homossexualidade nas

O líder deverá também estar atento no que tange às “brincadeiras inocentes, mas carregadas de preconceitos” que inundam o ambiente corporativo. O importante é que a revisão de conceitos e o respeito ao próximo sejam defendidos pelo líder sempre, já que a quebra de paradigmas demanda tempo e persistência.

Nesta dimensão, o Instituto Ethos (2000, p.45) orienta que o líder realize um acompanhamento das informações a respeito de seus empregados, identificando as discrepâncias e mudanças nas situações comparativas de mulheres, negros ou outros grupos relevantes para a sua empresa.

Ainda nesta ótica, o líder pode utilizar-se de palestras que apresente o tema da diversidade sexual sob um ângulo de postura ética e solidária. Os meios de comunicação internos, como folhetos, nos quais a diversidade e o respeito no ambiente de trabalho sejam explorados e explicados, também são ferramentas para auxiliar neste entendimento.

O entendimento do gestor para com esse grupo social é de real importância para que uma nova realidade de oportunidades possa se estabelecer para os homoafetivos, permitindo a eles o crescimento pela meritocracia, e não por fazerem parte da maioria dominante. Esta é

uma guerra de muitas batalhas nas quais a conscientização, a legislação e a persistência serão as armas utilizadas, e o líder tem um papel fundamental no que tange às organizações.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização e fundamentação teórica deste trabalho se fez através de levantamentos bibliográficos solicitados pela orientadora, compostos por livros, artigos de periódicos, jornais e material da *internet*, a fim de ratificar conceitos, técnicas e instrumentos que serviram de base para o desenvolvimento desta análise.

Para Vergara (2007), a pesquisa metodológica é vista como sendo um estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.

Já para Zanelli (2002) a credibilidade de uma pesquisa consiste na articulação da base conceitual e de adotar critérios rigorosos no uso da metodologia, além de transmitir confiança às pessoas e à organização estudada, de modo que o pesquisador certifique-se e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo.

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A homossexualidade, atualmente, não é mais um assunto que possa ser negligenciado. Por ser uma realidade, necessita ser vivenciada, discutida e aceita. Tem-se observado que o público homossexual vem ganhando seu espaço no mercado de trabalho, isso gera uma dúvida na sociedade empresarial: Como os gestores enfrentam a diversidade sexual dentro das organizações?

Muitos gestores vêm se conscientizando sobre como lidar e gerir as diferenças pertinentes dentro do local de trabalho, buscando entender a diversidade, orientando os seus colaboradores heterossexuais e incentivando os colaboradores homossexuais para que, desta maneira, consigam dar o melhor de si em prol da organização. É preciso salientar que os homossexuais possuem as capacidades cognitiva, emocional e física iguais aos heterossexuais.

Em entrevista nos estúdios das Rádios EBC, no Fórum Mundial de Direitos Humanos, a coordenadora de Diversidade Sexual da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Dias (2013) [...] afirmou em entrevista que não há marcos legais, hoje, disponíveis e específicos para a proteção da população LGBT e sua garantia de direitos.

A discussão sobre o respeito aos direitos dos homossexuais tem se intensificado, mostrando a insatisfação por parte da sociedade que já entende e percebe que o preconceito, seja de que forma for, ou como se estabeleça, deve ser combatido.

O anteprojeto da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) intitulado Estatuto da Diversidade Sexual prevê no seu Artigo 5º (2011) “a livre orientação sexual e a identidade de gênero constituem direitos fundamentais”.

Outro dado significativo, de acordo com Kaz (2014, p.16, 17,18) e que tem auxiliado muito na mudança de atitude da sociedade brasileira diz respeito a influência que os veículos

de propaganda têm dentro do movimento de aceitação da homossexualidade, como demonstrado na pesquisa realizada pela Revista O Globo”.

Apesar de “não estar preocupados com a aceitação homoafetiva como motivo principal para as campanhas publicitárias, mas com a conquista de uma parcela do mercado que tem crescido, o *marketing* tem promovido uma reflexão maior pela sociedade e uma mudança de atitude que tem gerado uma modificação na cultura social como um todo. Segue na Tabela 1 modelos de propagandas de aceitação à diversidade sexual.

**Tabela 01:** Propagandas realizadas em várias empresas de vários segmentos.

Empresa	Propaganda
O banco gaúcho Banrisul	Veiculou, em sua campanha de fim do ano, um vídeo que mostra dois homens arrumando uma cama de casal. “Um ano antes, fizemos um vídeo na mesma linha, com um casal <i>gay</i> feminino. Eram duas meninas de costas, uma com a mão no bolso traseiro da outra”.
A marca de uísque Johnnie Walker	Apostou num comercial que mostrava as mãos de dois homens unidas, enfatizando que o casamento <i>gay</i> , impensável até pouco tempo atrás, hoje é aceito no Brasil.
A construtora paulista Maxhau	Publicou um anúncio, nos dois maiores jornais de São Paulo, em que um casal de namoradas aparece com os rostos colados.
Omar Lopes, gerente executivo de Comum. Inst. do B. Brasil	Desde 2012, todas práticas publicitárias do banco buscam ser inclusivas. Decorre daí uma série de anúncios voltados ao público <i>gay</i> (mas que, por ora, só são veiculados na internet).
Luana Rizzi, diretora de Marketing da construtora Maxhaus	Os apartamentos são construídos sem paredes para que o proprietário possa escolher a planta interna e com isso, a empresa defende o direito à diferença. Segundo ela, não existe bandeira, existe uma forma de tratar o assunto.

**Fonte:** Roberto Kaz (jornal O Globo/Revista O Globo ano 10, n 505, 30 de mar 2014, p.16, 17,18).

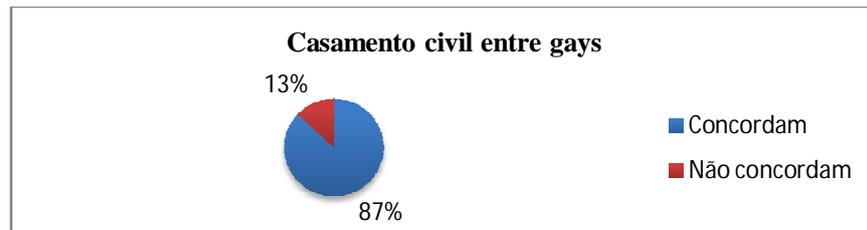
Para Armando Strozenberg, vice-presidente da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Revista O Globo, 2014, p.18) corrobora que “a publicidade, por definição, nunca está à frente do que a sociedade pensa. Ela é corolária do cotidiano social. Não pode inventar, se não corre o risco de rejeição”. Ainda nesta vertente, Armando Strozenberg declara que “a publicidade brasileira, como a mundial, sempre foi muito contida com esse assunto. Salvo raros exemplos, o que prevalece é algo de inspiração menos explicitamente *gay*, e mais homoerótica, como nos casos da Armani e da Diesel. Chegar ao ponto em que o tema seja visto com indiferença ainda é utópico”.

A análise gráfica evidenciada abaixo coaduna com o descrito no parágrafo anterior, ao demonstrar como a sociedade lida com o homossexualismo:



**Figura 01:** A sociedade lidando com o homossexualismo

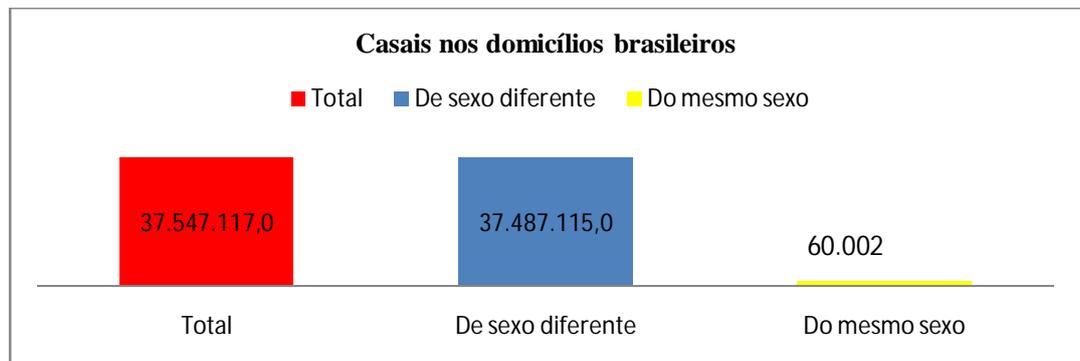
O gráfico acima representa o olhar da sociedade em relação ao homossexualismo. Observa-se que 67% da sociedade brasileira ainda não sabe lidar com o homossexualismo. A resistência à mudança se evidencia também quando o assunto é o casamento civil entre pessoas do mesmo gênero sexual. Desde logo, nota-se que a religião tem papel preponderante frente a esta intolerância. Os dogmas religiosos ainda vigentes, não permitem a união de homossexuais, o que influencia diretamente, e de maneira negativa, a população, que se torna resistente a essas uniões, conforme análise do gráfico abaixo. Atualmente esta realidade sofreu alteração.



**Figura 02:** Casamento civil entre gays

De conformidade com gráfico acima, 87% (oitenta e sete por cento) das pessoas concordam com a união civil dos homossexuais, situação que se tornou favorável recentemente. O principal motivo para esta mudança é a questão da valorização da felicidade pelo ser humano. “Ser feliz passou a ser mais importante do que o motivo que te faz feliz”. Nota-se que, quando as pessoas foram questionadas sobre o casamento dentro da igreja, o resultado foi o oposto.

Neste sentido, para validar o exposto no gráfico anterior, a realização de um senso, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010, constatou já existirem cerca de 37.547.117 cônjuges no país, dos quais 37.487.115 são casais de sexo diferente, enquanto cerca de 60.000 são de casais do mesmo sexo, como demonstrado no gráfico a seguir:



**Figura 03:** Casais nos domicílios brasileiros

O gráfico acima demonstra o crescimento de união dos *gays* no país, porém, ainda é um número pouco significativo se comparado com o restante dos casais brasileiros.

Em última análise, vê-se que o tema homossexualidade ainda sofre grande discriminação no Congresso Nacional. Nesse esforço, o deputado federal Salvador Zimbali, do PDT, defende, por meio de um projeto de lei, que pais solteiros e casais homoafetivos sejam impedidos de aparecerem em propagandas destinadas ao público adolescente e infantil, através de um projeto de lei.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da investigação em livros nacionais e internacionais, constatou-se que a diversidade sexual no contexto empresarial em pleno século XXI, continua sendo tratada de forma tácita e proibida, mesmo com todo discurso a favor da aceitação das diferenças.

No decorrer do estudo realizado, observou-se que há carência de dados que possam determinar a situação real dos homossexuais dentro das organizações, pelo fato de serem “coagidos” a permanecerem no anonimato, a fim de garantirem um futuro profissional menos medíocre, insignificante. A situação, ainda é pior, quando se trata do homossexualismo do sexo feminino, pelo fato das chances serem ainda menores para essa minoria dentro do ambiente de tarefa.

Neste contexto, cabe ao gestor a tarefa de transformar as ações afirmativas em prática, com a finalidade de coibir ações sexistas por parte de seus colaboradores, permitindo com isso que o seu colaborador homossexual se sinta estimulado, podendo transformar-se em um capital humano em potencial.

Com efeito, fechar os olhos a esta realidade é negar o progresso e o avanço da civilização em direção ao amadurecimento social. É denegar a Constituição Federal Brasileira que em seu artigo 5º defende a igualdade, negando atitudes preconceituosas. É fechar as portas a um contingente que cresce a cada dia, impulsionando, inclusive, a economia.

## 6. REFERÊNCIAS

BAHIA, A.G.M.F. Homofobia no Brasil. **A Tribuna Pousoalegre**, v. 240, p. 6,2010.

BATISTA, F. H. A; GALELLI, A. O Comprometimento Organizacional e a Teoria das gerações: Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na serra gaúcha. **Revista GEINTEC** – ISSN: 2237-0722. São Cristóvão/SE – 2014. Vol. 4/n.1/p.650-664.

BONTIS, N. Assessing Knowledge Assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**. 2001.

CECÍLIO, L. C. O; MOREIRA, M. E. **Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde**. Jul/Ag de 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6454/>>

COSTA, A. M. M. **A Discriminação por Orientação Sexual no Trabalho: aspectos legais**. In F. Pocahy (Org.) **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea**. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuance,. 2007.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

ESTY, K., GRIFFIN, R.,HIRSCH. , M. S. **Workplace diversity: a manager’s Guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage**. Holbrook: Adams Media Corporation, 1995.

ETRINGER, Bruce; HILLERBRAND, Eric; HETHERINGTON, Cheryl. The influence of sexual orientation on career decision-making: a research note. **Journal of Homosexuality**, v. 19, n. 4, set. 1990.

FACCHINI, R. **Sopa de letrinhas? Movimento homossexual e produção de identidades coletivas nos anos 90**. São Paulo, Garamond, 2005.

- FERNANDES, I. **A questão da diversidade da condição humana na sociedade.** Revista da ADPPUCRS, Porto Alegre, n° 5, p.77-86, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.adppucrs.com.br/informativo/questãodadiversidade.pdf>>. Acesso em: 26 mar 2014.
- FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. **O Gay no Ambiente de Trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas.** In. EnANPAD, 31. Trabalhos apresentados (CD-ROM). Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- FORQUIN, J. C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações.** Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, São Paulo, SESC, outubro de 2003.
- FREITAS, M.N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: EnANPAD, 2004
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea.** 3 ed. São Paulo: Mckron Books, 1992.
- HITT, M. A.; MILLER, C.; COLLELA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica.** Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. – [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (devem) valorizar a diversidade.** São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_diversidade.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_diversidade.pdf)>. Acesso em: 12 abr 2014.
- INSTITUTO ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência /** Coordenação Marta Gil. – São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_pessoas\\_deficientes.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_pessoas_deficientes.pdf)>. Acesso em: 11 abr 2014
- IRIGARAY, H. A. R. **Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso?** In. EnANPAD, 31. Trabalhos apresentados (CD-ROM). Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- \_\_\_\_\_. **A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho.** Tese de doutorado. EAESP/FGV. 2008.
- JONES, G. R. **Teoria das Organizações.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em <<http://ulbra.bvirtual.com.br/>> Acesso em 25 mar 2014.
- KAZ, R. Anúncios fora do armário – Refrigerantes, banco, uísque: crescemos exemplos de marcas que, em busca de um novo mercado, abordam a temática gay em comerciais. **Revista O GLOBO.** Escrito por Roberto Kaz, ano 10, n° 505, 30 de mar 2014.
- KOTLINSKI, K. **Diversidade Sexual - Uma breve introdução.** Fórum de Entidades Nacionais de Direitos Humanos, 2012 - [mp.go.gov.br](http://mp.go.gov.br) Disponível em: <<http://www.coturnodevenus.org.br/leisejuris/diversidadesexual.htm>>. Acesso em: 8 mai 2014.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração Fácil.** – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** – 7. ed. rev. e ampl. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- MCQUARRIE, F. A. E. Expanding the concept of diversity: Discussing sexual orientation in the management classroom. **Journal of Management Education**, v.22, n.2, p. 162-173, abr. 1998
- MORROW, S. L; GORE, P. A e CAMPBELL, B. W. The application of a sociocognitive framework to the career development of lesbian women and gay men. **Journal of Vocational Behavior**, v.48, n.14, p.136-148, 1996.
- NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Campus, 1983.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** – São Paulo: Saraiva, 2010.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Anteprojeto do Estatuto da Diversidade Sexual**, Artigo 9º, 2011. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/arquivos>

/pdf/Geral/ESTATUTO\_DA\_DIVERSIDADE\_SEXUAL.pdf>. Acesso em 10 de mai de 2014.

PINHEIRO, J. L. A; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.03; n.02 Mai/ Jun/ Jul/ Ago 2012d.

POCAHY, F. **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea** / Fernando PocaHY (organizador). – Porto Alegre: Nuances, 2007.

POPE, M. **Carrer interventions for gay and lesbian clients: a synopsis of practice knowledge and research needs.** The Career Development Quarterly, v.44, n.2, p.191-198, dez 1995.

RASMERSON, E. Best at E.Business. **Sales & Marketing Management**, jul.2000, p.72.

RIOS, R. R. **O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre o preconceito e discriminação.** In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULIS-FELLOWS, A. **Gays no Ambiente de Trabalho: uma agenda de pesquisa.** In. EnANPAD, 30. Trabalhos Apresentados (CD-ROM). Salvador, BA, 2006.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2.ed., 2001.

TOWNLEY, B. **Conhecimento e Poder nas Organizações.** In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. (Org.). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução Silvio Floreal Antunha. – São Paulo: Saraiva, 2012.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** Estudos da Psicologia, n. 7, 2002, p.79-88

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações.** In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.