



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Gestão de pessoas e diversidade nas organizações: um estudo sobre o gerenciamento da identidade e estratégias de enfrentamento da discriminação usadas por lésbicas

Ricardo Henry Dias Rohm
ricardorohm@yahoo.com.br
FACC / UFRJ

Samira Loreto Edilberto Pompeu
samirapompeu@gmail.com
IAG / PUC-Rio

Wandisa Loreto Edilberto Pompeu
wandisa.pompeu@ymail.com
PPGBIOS / UERJ

Resumo: Entender a diversidade pode ser relevante para a área de gestão de pessoas para gerir suas especificidades da melhor forma. Sabe-se que estudos sobre a diversidade sexual nas organizações brasileiras são recentes, mas com crescente presença em periódicos e congressos de administração em diversas abordagens. O objetivo deste trabalho é de identificar e analisar quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis estratégias de enfrentamento adotadas pelas mulheres lésbicas entrevistadas. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de campo por meio de entrevistas com onze mulheres homossexuais que trabalham em organizações de setores variados na cidade do Rio de Janeiro. Como metodologia, empregou-se a análise de conteúdo. No que tange a categoria gerenciamento da identidade encontrou-se casos de lésbicas não assumidas, parcialmente assumidas e totalmente assumidas. Por sua vez, em relação às estratégias de enfrentamento da discriminação estão: o isolamento, assumir-se como forma de educar e confrontar e o desenvolvimento de diferenciais. Discutimos algumas implicações de tais resultados ao final.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Discriminação - Diversidade sexual - -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

A diversidade sexual nas organizações é tema de estudos recentes no Brasil (SOUZA e PEREIRA, 2013; NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014), que vem ganhando crescente presença em periódicos científicos de administração nos últimos anos e a partir de diversas abordagens (SIQUEIRA et al., 2009; GARCIA e SOUZA, 2010; IRIGARAY e FREITAS, 2011; DINIZ *et al.*, 2013; FIGUEIREDO, CAVEDON e SILVA, 2013; JUNIOR et al., 2013; SILVA et al., 2013; CARRIERI, SOUZA e AGUIAR, 2014).

O estudo de tal temática é relevante, uma vez que ao envolve aspectos, como ética, justiça organizacional, equidade, políticas de diversidade, satisfação e bem-estar no trabalho (NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014).

A academia brasileira ainda tem muito a avançar neste âmbito (CARRIERI, SOUZA e AGUIAR, 2014). Por exemplo, a maioria dos estudos supracitados possui o foco principal na questão do homossexual masculino (SIQUEIRA *et al.*, 2009; GARCIA e SOUZA, 2010; DINIZ *et al.*, 2013; IRIGARAY e FREITAS, 2013; SILVA *et al.*, 2013; SOUZA e PEREIRA, 2013; NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014) tendo poucos artigos por sua vez que abordem especificamente a questão lésbica (IRIGARAY e FREITAS, 2011; CARRIERI, SOUZA e AGUIAR, 2014). Na literatura internacional há periódicos interdisciplinares com o foco exclusivo da questão homossexual como o *Journal of Homosexuality*, *Journal of Lesbian Studies* ou de gênero como o *Gender Work and Organization*. Além disso, sobre o início dos estudos já em 1984 já é possível encontrar pesquisas sobre esta temática como o artigo de Levine & Leonard sobre a discriminação de mulheres lésbicas no ambiente de trabalho. Assim, este estudo almeja contribuir a reduzir esta lacuna temática de estudos nacionais.

A discriminação no trabalho é multifacetada e definida por Chung (2011) como um tratamento injusto e negativo dos trabalhadores baseado em atributos pessoais que são irrelevantes à performance do trabalho. A natureza da discriminação no trabalho tem sido tratada na literatura pertencente a grupos oprimidos como mulheres, minorias étnicas, pessoas lésbicas, gays e bissexuais (CHUNG, 2011). Segundo o autor, indivíduos LGBs podem usar várias estratégias para lidar com a discriminação potencial ou encontrada ao se candidatarem para um trabalho ou depois de ser contratados. Assim, tais pessoas podem usar estratégias de gerenciamento de identidade para lidar com este cenário (CHUNG, 2011).

Dessa forma, abordaremos aqui com mais profundidade nas próximas subseções os conceitos e modelos acerca do gerenciamento da identidade sexual (ROBERTS, 2005; CLAIR, BEATTY e MACLEAN, 2005; WARD e WINSTANLEY, 2006; RAGINS, 2008; RUMENS e BROOMFIELD, 2012; NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014), bem como as estratégias de enfrentamento da discriminação (LEVINE e LEONARD, 1984; IRIGARAY, 2007b; CHUNG, 2011) que serão relevantes para embasar a análise deste estudo. Entender tais esforços empregados por mulheres lésbicas pode ser relevante ao oferecer subsídios para um entendimento mais aprofundado da gestão da diversidade por parte da área de gestão de pessoas. Isto porque partimos do pressuposto de que ouvir e analisar os relatos de quem sofre a discriminação pode ser um bom meio de compreender por onde passa as necessidades de tais pessoas discriminadas de forma a inspirar práticas inclusivas de gestão de pessoas, para quem deseja construir uma cultura organizacional sem preconceitos e mais igualitária.

A presente pesquisa almeja responder a seguinte pergunta: quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis estratégias de enfrentamento adotadas pelas mulheres lésbicas entrevistadas?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com mulheres homossexuais que trabalhassem em organizações na cidade do Rio de Janeiro. Foram entrevistadas onze mulheres homossexuais, na faixa etária entre 18 e 55 anos, utilizando um roteiro de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



entrevista. As entrevistas foram transcritas e as categorias de análise foram elaboradas analisadas de acordo com o método da análise do conteúdo (BARDIN, 2011) com base em duas grandes categorias temáticas: gerenciamento da identidade sexual no trabalho e estratégias de enfrentamento da discriminação. Após a análise dos resultados apresentaremos as principais conclusões que emergem deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE SEXUAL NO TRABALHO

Gerenciamento da identidade sexual é estudada por diversos autores tanto no âmbito internacional (GRIFFITH e HEBL, 2002; ROBERTS, 2005; CLAIR, BEATTY e MacLEAN, 2005; WARD e WINSTANLEY, 2006; RAGINS, 2008; RUMENS e BROOMFIELD, 2012) como no nacional (NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014). Assim, suas principais contribuições teóricas, modelos e conceitos serão abordados nesta sessão.

O estudo de Griffith e Hebl (2002) com 220 homens gays e 159 mulheres lésbicas da cidade de Houston, no Texas, sugere que o ato de revelar-se homossexual está associado a auto aceitação, o quão assumida a pessoa é para seus amigos e família, às políticas da empresa em relação aos empregados e à percepção de suporte aos empregados homossexuais. Além disso, segundo os mesmos, a ação de assumir-se no trabalho e pertencer a uma organização que fornece mais suporte aos empregados homossexuais está relacionado a uma maior satisfação no trabalho e a menor ansiedade no trabalho.

Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas com identidades sociais invisíveis, como as minorias sexuais, encaram uma escolha que os outros não enfrentam: se devem ou não revelar sua identidade social invisível (*revealing*) ou passar por um membro da maioria não estigmatizada (*passing*).

Assim, os referidos autores elaboram e propõem um modelo que destaca os antecedentes da decisão de um indivíduo de identidade social invisível de passar por alguém ou revelar sua identidade, que destaca os antecedentes da decisão de passar por ou revelar-se, os resultados desta escolha e o relacionamento entre esses elementos.

Primeiramente, a decisão de revelar ou não a identidade invisível depende das diferenças individuais. Elas envolvem: a propensão ao risco (quem revela informação sobre uma identidade social potencialmente estigmatizada enfrenta o risco de estigma), o auto-monitoramento (capacidade de alguém avaliar se irá sofrer consequências negativas ao revelar a diferença invisível no trabalho), o estágio de desenvolvimento (indivíduos altamente desenvolvidos tendem a expressar livremente quem são, mesmo que a sociedade não valorize) e os motivos pessoais (manter a auto-estima e enfrentamento revelando-se, desenvolver relacionamentos mostrando quem se é, esperança de criar a mudança social se assumindo - questionando a falta de igualdade de benefícios para homossexuais por exemplo).

Essas diferenças individuais, sofrerão influência do contexto interpessoal e ambiental em que o funcionário está inserido para decidir se revela sua identidade ou não. Este contexto envolve: o clima de diversidade organizacional, as normas profissionais e setoriais, as proteções legais, os relacionamentos alvo (os relacionamentos com quem a pessoa que tem a identidade invisível possui) e características dessas pessoas. Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas interpretam essas condições contextuais como sinais ou indicadores simbólicos de se o suporte para ou a estigmatização de suas diferenças invisíveis irão ocorrer ao se revelarem.

Os autores propõem que os indivíduos engajam-se em uma análise custo-benefício de se revelar ou não, e que os riscos de se passar por outra identidade ocorrem no nível



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



individual (falta de autenticidade, tensão psicológica) e no interpessoal (isolamento, redes de contatos limitadas, efeitos deletérios no desenvolvimento de carreira a longo prazo). Além disso, que os riscos de revelar-se envolvem: abrir-se para a o potencial preconceito e discriminação no trabalho, a preocupação sobre como os outros irão reagir e se haverá consequências pessoais negativas. Entretanto, os autores destacam também que pode haver um benefício em correr este risco ao minimizar a dissonância entre o que se é e o que parece ser, além da possibilidade de construir relacionamentos mais próximos.

Por fim, o modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005) possui uma seta retroalimentando a decisão de revelar-se ou não vinda dos custos e benefícios resultantes da decisão. Ou seja, tais autores alegam que o resultado de alguém revelar-se ou passar-se por outro, irá influenciar suas decisões futuras em revelar-se ou não para outros grupos de trabalho, por exemplo, que ainda não saibam se sua verdadeira identidade.

Ainda no que tange as identidades invisíveis estigmatizadas, o estudo de Ragins (2008) apresenta um modelo sobre as desconexões sobre o processo de revelar a identidade minoritária no âmbito do trabalho e fora dele. Ela propõe em seu modelo três estados de identidade associados com a revelação desta no âmbito do trabalho e fora dele que são: a negação da identidade (*identity denial*), a identidade desconecta (*identity disconnects*) e integração identitária (*identity integration*).

Ou seja, se uma pessoa não revela sua identidade estigmatizada invisível nem no âmbito do trabalho nem fora dele ela está na posição da negação identitária. Por sua vez, se uma pessoa revela totalmente sua identidade invisível no trabalho mas não fora dele ou revela totalmente fora do ambiente do trabalho mas não dentro dele, ela apresenta uma desconexão identitária. Por fim, se a pessoa apresenta uma coerência em revelar sua identidade tanto no âmbito do trabalho quanto fora dele, diz-se que ela tem uma integração identitária de acordo com o modelo de Ragins (2008).

A autora cita alguns exemplos com relação a trabalhadores homossexuais que vivem a desconexão identitária: pessoas que não são assumidas totalmente possuem falta de controle sobre o processo da revelação de suas identidades. Por exemplo, um empregado gay que confia em um ou dois colegas de trabalho, porém canais de fofoca espalham a informação de sua orientação sexual para o resto da organização – incluindo pessoas que ocupam posições de influência e que possuem atitudes negativas em relação a homossexualidade (RAGINS, 2008). Outro exemplo que ela fornece em relação a desconexão identitária, é de um empregado gay que pode não revelar sua identidade homossexual no trabalho, mas pode ser revelado sem querer depois que um colega de trabalho o vê em uma livraria ou evento gay. Ou ainda caso em que a pessoa é assumida no trabalho e não é para a família quando um colega de trabalho de sua confiança inadvertidamente o revela para membros da família em um encontro fora do trabalho.

Ward e Winstanley (2006) sugerem que os indivíduos seguem um processo de saída do armário (“coming out”) de três etapas: o silêncio (silence), a abertura (disclosure) e a diferença (difference). Segundo tais autores o processo é reiterativo, já que o silêncio, por exemplo, pode ser o silêncio da identidade sexual bem como o silêncio em relação às questões sobre homossexualidade no ambiente de trabalho. A revelação é o estágio chave no processo do *coming out*, e a diferença é o estado da identidade minoritária que tem que ser gerenciado depois da saída do armário.

Rumens e Broomfield (2012) estudaram a declaração da homossexualidade no contexto do trabalho de policiais no Reino Unido assumidamente gays. De forma geral, a pesquisa revelou que os policiais gays buscam ativamente construir oportunidades para se declararem e adotam estratégias de integração de identidade. Os motivos para que tais



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



funcionários homossexuais saíssem do armário puderam ser agrupados em três categorias: integridade pessoal; desenvolvimento e melhoria das relações do ambiente de trabalho e a intenção de inspirarem outros policiais gays para se declararem (RUMENS; BROOMFIELD, 2012).

Em outro estudo também sobre a questão identitária, porém abordada com outra base, Roberts (2005) integra as teorias sobre identidade social e a gestão de impressões para capturar o impacto dual das características pessoais e afiliações de grupo sobre a construção da imagem pessoal. Para tanto, ela descreve como e porque os indivíduos negociam proativamente suas identidades pessoais e sociais durante encontros pessoais. Seu modelo destaca o impacto em múltiplos níveis da construção da imagem profissional de credibilidade e autenticidade sobre resultados intrafísicos, interpessoais, de grupo e organizacionais. Embora Roberts (2005) não delimite sua análise apenas ao grupo LGBT, sua pesquisa merece ser incluída aqui uma vez que inclui exemplos no que tange a indivíduos gays, lésbicas, bissexuais e transexuais em diversos momentos. De acordo com a autora, as estratégias de sobrevivência de tais indivíduos, como por exemplo, a tentativa de se passar por heterossexual, evitar assuntos sobre orientação sexual, estão ligadas ao conceito da gestão de impressões, mais especificamente, baseada na identidade social. Isto porque tal teoria alega que indivíduos pertencentes a um grupo com identidade socialmente desvalorizada tentam se associar a grupos que são mais positivamente valorizados de forma a construir imagens profissionais, em suas percepções, mais viáveis (ROBERTS, 2005).

No âmbito nacional, as percepções dos entrevistados de Neto, Saraiva e Bicalho (2014) sobre *coming out* no trabalho convergem com os estudos anteriores, uma vez que percebem que a cultura da diversidade é relativa a cada empresa e depende das pessoas com as quais se trabalha. Além da influência da cultura na decisão de assumir-se ou não também identificaram outros fatores influenciadores como: o convívio com outros trabalhadores homossexuais em ambientes mais abertos torna o ambiente mais confortável, que determinados entrevistados escolhem para quem irão se assumir dependendo da confiança que essas pessoas inspirem e que assumir-se também abre espaço para correr risco de retaliações como a dificuldade de promoção quando se possui um superior preconceituoso. Assim, na próxima sessão, apresentaremos alguns esforços pelos quais as pessoas homossexuais se engajam para driblar essas situações ou evitar que elas ocorram.

2.2. ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA DISCRIMINAÇÃO

O gerenciamento da identidade sexual no ambiente de trabalho está ligado às formas de lidar com a homofobia e heteronormatividade conforme aponta Losert (2008) em pesquisa com mulheres homossexuais na Alemanha.

Mais do que decidir se irão revelar ou não sua orientação sexual no ambiente de trabalho e a quem, pessoas que são homossexuais podem desenvolver estratégias para lidar com a discriminação por orientação sexual, em diversas culturas (LEVINE e LEONARD, 1984; IRIGARAY, 2007b; LOSERT, 2008; CHUNG, 2011).

O artigo clássico sobre a discriminação em relação às mulheres lésbicas no trabalho de Levine e Leonard (1984) realizado com 203 funcionárias de organizações de Nova Iorque aponta três táticas principais para se protegerem da discriminação: 23% de suas entrevistadas informam sua orientação sexual a maioria ou todos colegas de trabalho, 29% delas conta a alguns amigos, 21% a apenas aos amigos mais próximos e 27% não contam sua orientação sexual a ninguém.

Levine e Leonard (1984) problematizam esta última ao apresentar os custos que tais mulheres que não revelam a ninguém sua orientação sexual possuem: a maioria está



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



insatisfeita com esta situação e, como a raiz dessa insatisfação está a angústia mental associada a viverem uma vida dupla. As mulheres sentem-se machucadas ao mentirem, mas ao mesmo tempo o fazem por não sentirem-se livres para compartilhar informações de suas vidas com os colegas de trabalho e/ou por sentirem-se pressionadas a agir de forma heterossexual.

Estratégias para lidar com a discriminação além destas também, segundo a referida pesquisa, também incluem o autoemprego e a detecção de empregos (*job tracking*). Ou seja, algumas mulheres lésbicas podem estabelecer seus próprios negócios de forma a contornar a discriminação ou buscam trabalhos em campos mais tolerantes, com um expressivo número de trabalhadores gays (como na arte, beleza e moda), em firmas que ou de proprietárias lésbicas, mulheres, homens gays ou que servem tais comunidades (LEVINE e LEONARD, 1984).

Chung (2011) sugere um modelo de quatro estratégias de gerenciamento da discriminação: deixar, silenciar, suporte social e confrontação. O autor explica: deixar, significa a resignação sem identificar a discriminação no trabalho como a razão para tal decisão (a pessoa sofre com a discriminação no trabalho até que a permanência no trabalho se torne insuportável, mas não torna pública a questão da orientação sexual); silêncio refere-se a ausência de uma reação clara (a pessoa tolera a discriminação no trabalho e guarda isso para si); o suporte social se refere a compartilhar a experiência da discriminação encontrada com indivíduos selecionados (família, amigos, colegas de trabalho) na tentativa de ganhar suporte e lidar com a discriminação; por fim a confrontação se refere a tratar a questão com os autores da discriminação, os supervisores ou ambos. A confrontação pode tomar muitas formas, como refutar comentários heterossexistas, solicitar o fim do assédio, reclamar com o causador da discriminação, relatar a discriminação ao supervisor do autor dela ou mesmo tomar ações legais (CHUNG, 2011).

Em estudo realizado com homens gays e bissexuais, Irigaray (2007b) explica que as estratégias de sobrevivência constituem modos adequados de ação que tais indivíduos adotam para sobreviver no ambiente de trabalho percebido por eles como hostil. O referido autor desenvolveu três grandes categorias (totalmente assumido, parcialmente assumido e não assumido) e em cada uma delas suas respectivas estratégias de sobrevivência.

Um indivíduo é designado como “totalmente assumido”, quando tanto na vida social quanto no trabalho assume sua orientação sexual. Há integridade em relação a quem ele parece ser e quem ele é de fato, independentemente do local em que se encontre. Por sua vez, o indivíduo homossexual é identificado como “parcialmente assumido” segundo o autor, quando sua verdadeira orientação sexual é revelada apenas fora do ambiente de trabalho. Por isso é chamado de heterossexual organizacional, pois na organização não assume sua sexualidade, inventando-se em muitos casos, relacionamentos heterossexuais fictícios para compor a imagem que se deseja criar. Por último, o autor classificou como “não-assumidos” aqueles homens que tanto no trabalho quanto fora dele escondem que são homossexuais, levando uma vida dupla, vivendo até relacionamentos heteros em suas vidas. Em quaisquer das categorias elaboradas por Irigaray (2007b), o autor destaca que ficou evidente o sofrimento causado pela homofobia e pelo heterossexismo.

Sobre as estratégias de sobrevivência os homens homossexuais se utilizam no ambiente de trabalho, o autor conclui que quando os assumidos utilizam a estratégia de gladiadores, possuem uma posição de enfrentamento e lutam por seus direitos. Por sua vez, os pacificadores buscam evitar que haja qualquer tipo de conflito, procuram ser simpáticos, bem humorados, não negando ajuda a nenhum colega de trabalho.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os indivíduos parcialmente assumidos utilizam a estratégia “gente boa”, construindo um comportamento similar ao dos pacificadores, porém como forma intencional de desviar a atenção em relação a sua sexualidade.

Os que possuem tal postura, podem ainda usar a estratégia de “super-homem”, procurando se destacar pela eficiência extrema com a esperança de que assim possam se esquivar de uma possível discussão sobre sua orientação sexual. De fato, a necessidade de demonstrar competência também é corroborada por outro trabalho, sendo a segunda categoria mais referenciada por empreendedores homossexuais na pesquisa de Rossoni (2006) acerca dos desafios e dificuldades enfrentados por tais indivíduos.

No último caso, os não-assumidos ou “heterossexuais” sociais, podem se utilizar das estratégias de machões, sedutores e invisíveis. No primeiro caso, eles simulam ser heterossexuais, criando um personagem do “homem Don Juan” de forma a desviar toda e qualquer possível desconfiança sobre sua verdadeira sexualidade. No segundo, como sedutores enfatizam galanteios às mulheres constantemente. Como invisíveis, preferem serem rotulados como tímidos, aparentando serem introspectivos apenas para que chamem o mínimo possível de atenção dos outros funcionários.

Ainda que tal estudo tenha sido realizado com homens homossexuais o conceito de estratégia de sobrevivência se aplica também a mulheres homossexuais (IRIGARAY e FREITAS, 2011) ainda que não tenha desenvolvido categorias específicas para elas neste outro estudo como no caso dos homens gays.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa contou com um estudo de campo realizado entre julho de 2011 a maio de 2013 com mulheres homossexuais que trabalhassem em organizações na cidade do Rio de Janeiro. Foram entrevistadas onze mulheres homossexuais, na faixa etária entre 18 e 55 anos, que trabalham em organizações na cidade do Rio de Janeiro. Por se tratar aqui de pesquisa qualitativa, o enfoque e busca do pesquisador não são a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim o aprofundamento do entendimento acerca de um grupo social, de uma organização ou instituição (GOLDENBERG, 2000). Estas mulheres foram selecionadas por conveniência, utilizando-se a técnica *snow-ball*.

Por sua vez, o roteiro da entrevista foi estruturado com perguntas focadas, semiestruturadas, “que ao contrário da estrutura fechada, permitem inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra” (VERGARA, 2009, p.9).

As entrevistadas autorizaram a gravação das entrevistas e estas foram complementadas com anotações durante o encontro, que tiveram, em média, duração de 38 minutos. As entrevistadas tiveram a confidencialidade dos dados e o anonimato garantidos antes de iniciar as entrevistas. Para as entrevistas foram transcritas e o material analisado por meio da análise de conteúdo. Vale lembrar que a análise de conteúdo (AC) tem uma dimensão baseada em um esquema de categorização e uma dimensão interpretativa (COLBARI, 2014). A média de idade das entrevistadas foi de 33 anos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE SEXUAL NO TRABALHO

Nesta categoria buscamos identificar e agrupar os relatos de acordo com as formas de gerenciamento da identidade sexual no trabalho das entrevistadas. Do total de entrevistadas, quatro assumem abertamente sua sexualidade no ambiente do trabalho (E3, E4, E9, E11),



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



outras quatro não assumem (E1, E2, E7, E10) e três assumem parcialmente (E5, E6, E8) somente para alguns colegas.

4.1.1 NÃO ASSUMIDAS

Algumas entrevistadas que não se assumem por sentirem receio em relação à estabilidade no emprego e para se anteciparem a potencial discriminação por orientação sexual como mostra os relatos que se seguem:

[E1] Não escondo assim, mas também não fico mentindo, inventando coisa, entendeu? [...] se falasse “o que que vai acontecer?” eu não sei, não tenho a menor ideia [...] não sei...eu sou estagiária, não tenho nenhum vínculo empregatício, sabe? Posso ser mandada tipo: “ah, amanhã a gente não precisa mais do seu serviço...” Por qualquer motivo, eu não sei!

Ainda assim, isto não significa que a mulher lésbica não queira se assumir. Mais a frente a mesma entrevistada revela que gostaria de se assumir, embora tenha o receio revelado anteriormente:

[E1] Agora (ela destaca) eu acho que se alguém perguntasse alguma coisa eu ia mentir. [...] Eu nunca falei “ah, porque o meu ex-namorado” e é namorada. Eu nunca fiz isso. Mas, como eu tava namorando há, sei lá, um mês atrás eu acho que eu assumiria, mas como eu não tô eu acho que agora não, porque...sabe? Pra que, sabe? Tipo...quando eu tô namorando tudo bem, porque vai me dar abertura de poder falar da minha namorada e coisa e tal, mas agora que eu não tô, tipo...eu não tô com ninguém. Então eu acho que agora eu não falaria, se eu estivesse em um relacionamento sério talvez.

Neste outro relato, da E2, ela se assume para algumas pessoas de fora do trabalho mas não de dentro. A presença do humor como forma de discriminação (IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010) pode funcionar como barreira para que uma mulher lésbica tenha uma desconexão identitária (RAGINS, 2008) entre quem ela é fora do trabalho (assumida) e dentro (não assumida):

[E2] Tem um cara lá que eu acho que ele é gay, mas não é assumido e já ouvi algumas brincadeirinhas sem graça com ele [...] Fico chateada, não costumo colaborar com a brincadeira, mas também não tenho a atitude de defender. Até gostaria, mas não tenho. [...] Porque eu tenho medo de me expor também. Eu não sou assumida no meu trabalho, e isso me incomoda demais, muito, até faço terapia, já até contei isso pra minha terapeuta, porque eu gostaria muito de ser, porque eu tenho amigos lá, amigos de verdade. Isso é uma questão assim, eu acho que, se eles soubessem, que não teria problema. Mas o fato deles trabalharem comigo, me impede de contar. Eu acho que o dia que eu sair de lá eles vão saber numa boa e tudo. Mas eu tenho o medo de perder um pouco o respeito que eu tenho lá. Eu acho que isso aconteceria.

O fato de não assumir sua sexualidade traz uma incongruência entre quem ela gostaria de ser no trabalho e quem ela finge que é. Além de isto causar danos psíquicos para a entrevistada (levantando esta questão na terapia), ela associa o fato dos “amigos” trabalharem com ela ao impedimento de revelar sua orientação sexual. Ou seja, o trabalho é o mediador para a decisão dela de não contar no trabalho pois se saísse de lá revelaria para seus colegas. Além disso não sendo assumida ela percebe vantagens e facilidades que não sabe se seriam os mesmos se se assumisse como pode ser visto a seguir:

[E2] Até um dos meus medos de ser descoberta é por isso porque, eles querem que eu me forme correndo pra eu poder assumir mesmo, pra ser contratada e assumir já um cargo mais relevante ainda na empresa. Mas pra



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“você ter uma ideia eu tenho a chave de lá, posso trabalhar quando eu quiser, a gente tem um escritório em Brasília e um apartamento alugado em Brasília, a gente pode usar o apartamento no final de semana pra lazer, então é uma relação que vai além do profissional mesmo. E eu gosto tanto de lá que eu tenho até medo de perder essa relação. É contraditório ao mesmo tempo, porque são pessoas que você diz que gosta, mas que se souberem de você vão deixar de gostar, então não é uma relação tão verdadeira.”

Ou seja, a entrevistada E2 atribui o respeito que possuem, a amizade, a confiança como no caso da liberdade de poder apartamento de Brasília a ela ao fato de não saberem que ela é homossexual no trabalho. Ao fim do relato ela cai em contradição: por um lado no início acredita ter amigos de verdade, mas ao fim percebe que se ela se assumisse poderia perder o respeito. Assim, percebe que na verdade não se trata de pessoas que gostem dela – até porque as pessoas não sabem quem ela é, o que inclui sua sexualidade.

Em alguns casos, além de não se assumir a mulher homossexual passa por heterossexual, conforme apontado pelo estudo de Clair, Beatty e MacLean (2005) em relação às identidades invisíveis no trabalho, como nos casos que se seguem:

[E2] E outra, eu tava namorando até o início desse ano e eles sabiam que eu namorava, mas como se fosse um homem.

[E7] Foi aniversário de mês de namoro e eu recebi um buquê enorme, lindo de rosas e todo mundo ficou me instigando “De quem era”, “você nunca comentou que tinha namorado e tal” e aí eu inventei uma desculpa que era um garoto que eu estava ficando né, e aí passou, ficou por isso mesmo.

4.1.2. PARCIALMENTE ASSUMIDAS

No caso das mulheres homossexuais parcialmente assumidas, há um esforço calculado de tentar identificar previamente quem são as pessoas “aliadas”, ou do “mesmo partido” como a entrevistada E5 menciona, ou uma busca de contar aos poucos como a entrevistada E6:

[E5] Então no meu trabalho eu procuro esconder o máximo[...] Eu só converso sobre a minha vida quando eu vejo alguém que é do mesmo “partido”, aí a gente conversa [...]se perguntar eu vou mentir, eu não vou falar [...] Até porque eu tenho uma chefe que é super radical. [...] Se alguém pergunta eu sempre digo, tenho um namorado, um coroa.

[E6] nas [nome da empresa] eu contei para duas pessoas [...] Eu tento fazer de modo que as pessoas não se choquem porque eu sei que ainda é difícil. Dependendo do lugar onde você se encontra, do contexto social que você se insere, as pessoas não aceitam bem, ou não sabem lidar com a situação em si. Então eu tento fazer tudo aos poucos.

No caso da E6 ela tenta não “chocar” as pessoas revelando sua orientação sexual analisando o contexto (“dependendo do lugar, do contexto social”). Isto é corroborado pelo modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005) que apresenta os fatores que uma pessoa de identidade invisível leva em conta ao tomar a decisão de passar por alguém da identidade majoritária ou revelar-se e o contexto é um deles. Este depoimento também é suportado pela pesquisa de Neto, Saraiva e Bicalho (2014) que alegam que a cultura de uma organização irá influenciar a decisão de um indivíduo sair ou não do armário.

No relato a seguir, para a entrevistada E8 que é professora de colégios municipais e estaduais, contar para todos seus colegas de trabalho é uma decisão que está associado ao poder financeiro:

[E8] Ah... Os meus colegas sabem [...] às vezes eu falo assim: “olha, qualquer dia eu saio do armário na frente de todo mundo aqui. [...] não vai



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



dar pra eu sair do armário agora, isso é coisa de gente rica... [risos] quando eu ganhar melhor, eu saio do armário e aí eu quero ver”. [...] Porque eu acho que... Ainda mais na área de educação. Infelizmente, quando você é lésbica você também é tarada... Eu tenho muito medo disso, porque eu já vi exemplos disso. Professor que é gay e a diretora manda o faxineiro, o inspetor ficar vigiando.

Além disso, percebe uma ameaça se tivesse uma integração identitária (RAGINS, 2008), já que para esta mulher existe um exemplo claro do que aconteceria se ela se assumisse que é o caso do professor homossexual que é vigiado a pedido da diretora.

4.1.3. TOTALMENTE ASSUMIDAS

Além de entrevistadas não assumidas e parcialmente assumidas, também encontramos histórias de outras mulheres totalmente assumidas no ambiente de trabalho ou fora dele (E3, 34, E9, E11):

[E3] o pessoal começou a perguntar, eu comecei a falar e aí as brincadeiras acabaram, porque não tem graça zoar uma pessoa que é assumida, né?

[E4] Eu acho assim, eu acho que o fato de eu falar desarma as pessoas. Mais o fato de eu falar tão claramente, de eu não me esconder para ninguém acaba desarmando as pessoas.

Em alguns casos, assumir-se homossexual é uma forma de prevenir potenciais ataques discriminatórios como mostraram os dois relatos. “Desarmar” é como se a mulher homossexual almejasse tirar uma arma antes que seja atacada. Ou seja, assumir-se aqui, pode ser entendido como uma forma de se proteger.

[E11] Eu tomava muito álcool, tomava muitos remédios de tarja preta deste tratamento que eu fazia, e um dia muito angustiada com que tipo de vida que eu ia viver, se eu ia abrir pra minha família, pros meus amigos, pro meu trabalho que eu era gay ou não... Por causa desta angustia eu tentei me suicidar, né [...] Muita frustração de não ter conseguido. Mas aí eu acordei com um pensamento muito forte assim já. É que eu ia abrir minha história pra todo mundo, que isso... Se eu não abrisse, é... Seria uma questão assim, de, fazia parte da minha sanidade mental abrir pra todo mundo [...] Falei pra todo mundo mesmo assim, até... Eu tenho uma postura assim da visibilidade muito clara assim.

Neste último caso a integração identitária (RAGINS, 2008) tanto na família, como no trabalho para a E11 é vista como uma forma de manter o bem estar e a saúde mental – que são imprescindíveis para uma pessoa que passou pela experiência de tentativa de suicídio.

4.2. ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA DISCRIMINAÇÃO

Esta categoria buscou analisar como as mulheres homossexuais entrevistadas lidam com a discriminação existente ou potencial nas organizações em que trabalham. Percebe-se em seus relatos três estratégias principais: o isolamento, assumir-se como forma de educar e confrontar, o desenvolvimento de diferenciais.

4.2.1 ISOLAMENTO

Mulheres homossexuais, ainda que não revelem sua orientação sexual para todos ou para nenhum colega, podem estar sujeitas a sanções sociais, como o isolamento; ou mesmo pode ocorrer o auto isolamento como uma estratégia para se defender e evitar correr riscos, tendo que lidar com cenários difíceis (IRIGARAY e FREITAS, 2011).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



[E1] Às vezes eu me sinto meio excluída assim das coisas [...] é difícil de alguém chegar e falar “ah, vem cá você que tá excluída” [...] normalmente eu almoço sozinha [...] Como eu não me convido para ir as pessoas também não me convidam. Eu às vezes prefiro mesmo almoçar sozinha.

[E6] A R. (nome da superior), num dia de capacitação, que a gente tem duas horas de planejamento, né? [...] Ai ela falou que a gente vê a mídia: a um tempo atrás, é, os homossexuais... é, a novela começou a passar homossexual, queria empurrar isso como o certo. Quem não aceitasse era taxado como homofóbico. [...]Então depois ela continuou a fala, mas falando assim: “é, então a gente tem que ter este zelo pra que as crianças aprendam o caminho correto. Se um dia ela escolher um outro caminho a gente pelo menos plantou uma sementinha. Então a gente tem que ser o espelho da criança”. Ela falou como: Olha gente, não pode ensinar a criança a ser homossexual, porque o homossexual é errado [...] Olha, a partir do preconceito dela, eu passei ah, ah... Ah me fechar. Eu acho que eu passei a sentar mais sozinha.

No relato da entrevistada E6, nota-se uma ligação entre a experiência discriminatória que ela sofreu por conta da fala de sua superior, que alega que o caminho correto é não ser homossexual (e que, portanto a entrevistada estaria seguindo o caminho errado na percepção da superior) e ao seu isolamento, já que a partir disso ela considera que começou a sentar-se mais sozinha.

As falas que revelam uma posição discriminatória podem ter um efeito mais intenso na decisão de estar ou não em uma empresa, como poderá ser visto no próximo depoimento:

[E11] O ambiente era realmente homofóbico né, tinha uma pessoa que sempre fazia comentários, que sempre tinha isso como problema [...] Aquilo ficou me chateando muito já lá dentro, por estas atitudes homofóbicas e por este trabalho bem intelectualmente nulo eu já procurei sair dali, estava distribuindo meu currículo para ir pra outros lugares.

No caso da E11, os comentários homofóbicos foram somando-se a um cenário em que torna-se inviável a sua permanência no trabalho resultando em um isolamento total daquela situação: o pedido de demissão e a busca por outros lugares. Seu relato converge com uma das quatro estratégias de gerenciamento da discriminação assinaladas por Chung (2011) que é a de deixar o trabalho (“*quitting*”) quando a discriminação neste torna-se insuportável.

4.2.2. ASSUMIR-SE COMO FORMA DE EDUCAR E CONFRONTAR

Nesta categoria enquadram-se as mulheres assumidas que possuem com um propósito maior ao tomar tal decisão: de educar para mudar a realidade. A entrevistada E4 mostra sua atitude de visibilidade no ambiente educacional em que trabalha:

[E4] Uma das primeiras coisas que eu fiz, eu tenho um muralzinho e a primeira coisa que eu coloquei foi: foto da minha namorada, coisas sobre homossexualidade, a bandeira do arco-íris né? E tudo mais... aí *todo* mundo que passa olha e vê e já tem uma ideia e então as pessoas já vêm até mim meio que já sabendo assim né? E quem não sabe, também se perguntar eu falo a qualquer momento assim, para *qualquer* pessoa, não tem restrição.

[E11] Eu acho que uma pessoa não sabia que eu sou lésbica fez um comentário: “ah, minha filha falou de uma vizinha nossa que mora com mulher. Que coisa, né?! Que coisa! Ela mora com uma mulher!!!” Aí eu comentei com ela: “normal, eu já morei com homem, fui casada e já fui casada com mulher também” (...) Acho que ela tentou contornar: “então,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



hoje dia é uma opção. A pessoa opta né? acho que é tudo muito livre”. Ai eu falei, “não, não é uma opção! É uma questão de orientação_(ela destaca).

Aqui os esforços da entrevistada E11 são no sentido de educar. De fato, a pesquisa de Clair, Beatty e MacLean (2005) ressalta que indivíduos com identidades invisíveis (como é o caso dos homossexuais), podem destacar tal identidade que a diferencia de outros de forma a apresentar aos outros esta identidade como igualmente válida e podem se empenhar em esforços para mudar as percepções e comportamentos de grupos, organizações que podem estigmatiza-los.

[E11] Já no primeiro dia já ouvi comentários homofóbicos [...] Então, primeiro comentário: “Ah, uma das piores partes desse trabalho aqui de fiscal é ter que ir nestas boates de gays, de lésbicas, horrorosas, que você fica... E que... E... Pode levar uma cantada de alguém”, este tipo de comentário. Era sempre a mesma pessoa fazia a risada geral, e tudo e mais. E foi o primeiro dia. No segundo dia eu... Cheguei lá com um broche enorme do arco Iris, do grupo arco Iris, pendurado aqui na altura do coração né, uma camisa branca pra chamar bem atenção, e levei uma caixa de bombom dei... [...] Ofereci bombom em cada mesa para todas as pessoas verem aquele broche, né. Foi meu enfrentamento. Eu não sei se as pessoas não viram o broche, eu não sei se as pessoas é... Ignoraram, se são homofóbicas mesmo, aqueles comentários continuaram.

Neste caso, a mulher assumidamente lésbica E11 utiliza tentativas para confrontar (CHUNG, 2008), ao perceber os discursos homofóbicos que permeavam a organização em que trabalhava como. Todavia, não conseguiu o resultado esperado talvez por ser uma minoria ou por já haver um cenário discriminatório mais intenso do que ela sozinha pudesse reverter.

4.2.3. DESENVOLVIMENTO DE DIFERENCIAIS

O desenvolvimento de diferenciais por indivíduos homossexuais em decorrência da sua experiência da exclusão – corroborado pela Tese de Snyder (2006) – pode ser percebido no âmbito nacional tanto em mulheres não assumidas (E1) como totalmente assumidas (E3 e E9):

[E1] Às vezes eu quero almoçar rápido, pra voltar, fazer trabalho...E aí tem gente que fica uma hora e meia no almoço [...] normalmente eu almoço em meia hora, sabe? [...] Sexta feira normalmente eles levam 2 horas de almoço e eu não. Eu vou, almoço...eu vou para comer, não vou para socializar! Eu vou, como, volto. Mesmo que eu não tenha nada para fazer eu fico lá, estudando.

Ou seja, além de seu isolamento como foi relatado anteriormente, a entrevistada E1 aproveita o tempo que seria do almoço para estudar e se desenvolver, não apenas aproveitam o tempo que possuem como extrapolam (2 horas) e ela não. A entrevistada E9 percebe uma vantagem da sua homossexualidade no ramo em que atua, embora perceba que a homofobia no trabalho nem sempre assegure tal reconhecimento:

[E9] Por ser homossexual eu posso tratar muito bem tanto de um casal hetero quanto de um homossexual. E tem crescido cada vez mais o número de mulheres que vão na loja procurar algo a mais para o relacionamento, então acho que isso foi o meu a mais. Por esse setor, nesse segmento de *sex shop*. Só tem que tomar cuidado né, porque na maioria das vezes a gente vê como um empecilho. A pessoa pode até... o homossexual pode até ter mais competência que o hetero mas quem ganha é o hetero porque o cara não quis colocar o homossexual, ele quis colocar o hetero. E para mim foi completamente o oposto, acho que isso até deu uma empurradinha no ramo.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Por sua vez, a Entrevistada 3, que é homossexual assumida e trabalha como professora em duas redes de academias distintas, revela a situação discriminatória que passou em uma das academias (ao contrário da outra academia) e sua reação em relação a isto:

[E3] Sem saber que uma das professoras da academia era minha amiga pessoal, as alunas foram fazer queixa minha para ela, assim, em termos gerais, falaram que eu pareço um sargento do BOPE, que eu mandava, desmandava, e ela é minha amiga pessoal, e ela sabe que eu não sou assim, pessoalmente [...] ela estranhou e veio falar comigo: “poxa, Mariana, o pessoal tá falando isso, isso e isso de você” “Olha, não condiz, mas eu vou ver, porque até agora ninguém veio falar nada comigo.” E na aula seguinte, eu já falei “Poxa, se vocês tiverem alguma reclamação, alguma sugestão de aula, alguma coisa que vocês queiram trocar comigo, podem trocar”. E elas fizeram a exposição do que elas estavam sentindo, que não tava agradando. Falaram da música, falaram do tipo de aula, e tal. Aí na aula seguinte, eu mudei tudo. Fui buscar outras músicas, outros tipos de aula... E mesmo assim eu senti que eu não estava agradando. Senti que elas não estavam gostando, estavam de cara amarrada e algumas começaram a me tratar com rispidez e foram até um pouco grossas comigo. [...] não foi a turma toda. Só que a turma começou a perceber. E o resto da turma começou a se voltar a meu favor.

Ou seja, mesmo sendo mal tratada pelas alunas, associando sua imagem a uma figura masculina tal como o “sargento do BOPE” a professora se esforçou para desenvolver outros tipos de aula – já que em tese o discurso da insatisfação das alunas para ela era este. No entanto, mesmo tendo flexibilidade para alterar seu estilo de aula a rejeição continuou e outras pessoas perceberam a discriminação e começaram a apoiá-la (como demonstra o último fragmento acima entre aspas) em que a entrevista E3 reproduz a fala de quem a apoiou. Se ela tivesse de fato um problema técnico, o *feedback* dos alunos em relação sua saída na outra academia não seria este que ela relata a seguir:

[E3] Na Ilha [bairro do RJ da outra academia], o pessoal me adora. Em termos técnicos mesmo, o pessoal curte a minha aula, a minha aula é a mais cheia da academia, entendeu? E uma vez eu resolvi sair de lá [...] e quando eu resolvi sair de boa mesmo, o pessoal fez um abaixo assinado pedindo pra eu ficar, entendeu? Foram no Ricardo: “Se a [E3] sair, a gente vai sair também, vai sair a maior cabeçada.” E ele veio falar comigo: “Po [E3], pelo amor de Deus, por favor não sai! Se você quiser eu até aumento o teu salário, mas você não pode sair, se não eu vou perder muito aluno com a tua saída.” [...] E realmente eu não saí. [...] eu gosto muito de estudar, entendeu? Eu trabalho com muito gosto, então eu realmente faço uma aula assim, todo dia eu tento fazer a melhor aula que eu puder.

Percebe-se a diferença de tratamento e reconhecimento de seu trabalho como professora ao comparar a situação envolvendo algumas alunas na academia da da Tijuca (onde houve o caso da homofobia) e neste da academia da Ilha. Claramente percebe-se o quanto os alunos gostam da professora E3 que fizeram até um abaixo assinado para que ela não saísse de lá; o reconhecimento do superior que não queria que ela saísse oferecendo aumento pois sabia que ela significava uma vantagem na sua organização e ao mesmo tempo a busca da entrevistada de todo dia ser uma professora melhor, desenvolvendo suas habilidades.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis estratégias de enfrentamento adotadas pelas mulheres lésbicas entrevistadas.

Com relação ao gerenciamento da identidade sexual, encontramos mulheres homossexuais não assumidas, parcialmente assumidas e totalmente assumidas no ambiente de trabalho. Nos dois primeiros casos, vale destacar que não necessariamente uma mulher lésbica que não se assume ou que se assume apenas para alguns fará o mesmo com seus amigos ou família, havendo assim uma desconexão identitária (RAGINS, 2008).

As entrevistadas que não se assumem no trabalho o fazem por: receio de retaliações, insegurança quanto a estabilidade no emprego ao desenvolvimento da carreira e outras vantagens que a posição em que se encontram de não assumidas lhes podem conferir por conta da potencial discriminação homofóbica que podem sofrer ao revelarem-se. O medo de se assumir não é infundado: em certos casos, as entrevistadas já presenciaram momentos de discriminação em relação a outros funcionários homossexuais como mediante o humor. Embora esta seja a forma de proteção que elas encontrem para trabalhar, há o desejo em alguns relatos de que pudessem se assumir. Afinal, manter um personagem lhes confere custos psíquicos e esforços extras no trabalho em que se encontram.

No caso das que gerenciam sua identidade de forma a serem parcialmente assumidas, seus esforços ocorrem no sentido de analisarem informalmente a cultura organizacional em que se inserem de forma a identificar brechas em que assumir-se é possível ou menos arriscado. Tais brechas aparecem com pessoas que aparentem ser potenciais aliados ou que também sejam homossexuais como forma de suporte social.

Por sua vez, as mulheres totalmente assumidas no trabalho o fazem de forma a evitar possíveis ataques homofóbicos, pois acreditam que assim antecipam-se a um movimento inimigo ou mesmo que perde o sentido um ataque para quem é assumida. Ser assumida no ambiente de trabalho também pode ser percebido como uma forma de manter a saúde mental evitando desgastes.

Além de gerenciar suas identidades sexuais, as mulheres entrevistadas também apresentam algumas formas mais específicas para lidar com a discriminação: o isolamento, assumir-se como forma de educar e confrontar, o desenvolvimento de diferenciais.

O isolamento pode ocorrer com mulheres em quaisquer um dos três tipos de gerenciamento de identidade. As entrevistadas que apresentam histórias de isolamento o fazem como forma de se prevenir de potenciais situações preconceituosas ou após vivenciarem momentos de preconceito ou ouvirem falas homofóbicas. O ambiente pode tornar-se tão insustentável para a permanência de uma pessoa homossexual que pode gerar o próprio pedido de desligamento da funcionária lésbica e a busca por outros locais de trabalho.

Por outro lado, algumas mulheres homossexuais assumidas buscam a estratégia do confronto da homofobia como educar para a diferença de acordo com as situações em que encontram, ainda que não sejam perguntadas diretamente sobre sua orientação sexual mas na intenção de mostrar o seu exemplo. De fato, o contato é uma forma importante de redução do preconceito (NUNAN, 2003).

Por fim, outras entrevistadas buscam o desenvolvimento de diferenciais, seja trabalhando em momentos de lazer de outros funcionários ou buscando aperfeiçoar cada vez mais seu trabalho, de forma a sobreviverem na organização em que trabalham mesmo que a homofobia esteja presente.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Além da contribuição na discussão acadêmica ao dar continuidade aos recentes estudos sobre diversidade sexual da literatura nacional, este estudo oferece possibilidades de se repensar um melhor gerenciamento da diversidade sexual nas organizações brasileiras e a possibilidade de repensar a cultura de organizações em que haja discriminação homofóbica - uma vez que as consequências de tal discriminação nem sempre são percebidas por quem a pratica ou por quem não a sofre. O ambiente de trabalho não deveria demandar esforços extras de gerenciamento de identidades minoritárias ou desgastes psicológicos para que uma minoria lide com a ameaça de discriminação potencial ou existente. Dar voz aos grupos oprimidos possibilita enxergar as organizações por ângulos diferentes nos quais ainda carecem melhorias. Dentre elas, sugere-se aqui a implementação efetiva de políticas de gestão da diversidade que não fiquem apenas no discurso.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- 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.
- CHUNG, Y. B. Work discrimination and coping strategies: conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clientes. **The career development quarterly**, v. 50, n. 1, p.33-44, 2011.
- CLAIR, J. A.; BEATTY, T. E.; MacLEAN, T. L. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, pp. 78-95, 2005.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.) **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.
- DINIZ, A. P. R. *et al.* 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.
- FIGUEIREDO, M. D.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. A desvalorização de grupos sociais no espaço comum de pequenas organizações: um estudo sobre representações sociais em um centro comercial. **Organizações & sociedade**, v. 20, n. 64, p. 55-73, 2013.
- GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, 2010.
- GOLDENBEG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GRIFFITH, K. H.; HEBL, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 6, p. 1191-1199, 2002.
- IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: **Anais...EANPAD**, Rio de Janeiro - 22 a 26 de Setembro de 2007b.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de Sobrevivência dos gays no Ambiente de Trabalho. **Revista Psicologia Política** (Impresso), v. 9, p. 317-335, 2013.
- IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, pp. 890-906, 2010.
- JUNIOR, *et al.* Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no pólo industrial de Manaus. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 83-102, 2013.
- LEVINE, M. P.; LEONARD, R. Discrimination against lesbians in the work force. **Signs: journal of women in culture and society**, v. 9, n. 4, p. 700-710, 1984.
- LOSERT, A. Coping with workplace heteronormativity among lesbian employees. **Journal of lesbian studies**, v. 12, n. 1, p. 47-58, 2008.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n.1, p. 86-103, 2014.
- NUNAN, Adriana. **Homossexualidade**: do preconceito aos padrões de consumo. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.
- RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.
- ROHM, R. H. D. A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade. **Tese de doutorado**, EBAPE/ FGV, 2003.
- ROSSONI, L. Homossexualidade e empreendedorismo: existem desafios diferentes enfrentados por homossexuais na criação de novos negócios? In: EnAPG, 2006, São Paulo. **Anais...** SP, 2006.
- RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the police: identity disclosure and management issues. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 283–298, 2012.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 337-348, 2009.
- SILVA *et al.* Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, 2013.
- SIQUEIRA, M. V. S., *et al.* A. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, art. 3, p. 447-461, 2009.
- SNYDER, K. **The G quotient**: why gay executives are excelling as leaders – and what every manager needs to know. São Francisco: John Wiley and sons, 2006.
- SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.
- VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: 2009.
- WARD, J.; WINSTANLEY, D. Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace. **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 2, 2006.