



ORIENTAÇÃO SEXUAL E TRABALHO: OS IMPACTOS DE SE ASSUMIR HOMOSSEXUAL EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS.

SEXUAL ORIENTATION AND WORK: THE IMPACTS OF COMING OUT HOMOSEXUAL IN PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES.

Reginaldo Adriano de Souza, FACIG, Brasil, reginaldoberbert@hotmail.com

Carlos Eduardo Pinheiro de Castro, FACIG, Brasil, carlos.tombos@cresol.com

Lilian Beatriz Ferreira Longo, FACIG, Brasil, lilianfacig@hotmail.com

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura, FACIG, Brasil, ritakmartins@hotmail.com

José Carlos de Souza, FACIG, Brasil, administracao@facig.edu.br

Resumo

Ao trazer como foco desse estudo o tema diversidade, evidencia-se a diversidade sexual e mais especificamente o indivíduo gay enquanto ator da sociedade e das organizações. O presente artigo buscou descrever, analisar e comparar os impactos de se assumir gay em empresas públicas e privadas no interior de Minas Gerais. Para isso, foi realizado uma abordagem qualitativa, utilizando-se a entrevista como instrumento para a coleta de dados e a análise de conteúdo, como técnica para análise dos resultados. Os resultados apontaram práticas discriminatórias que ocorrem na sociedade e que repercutem nas organizações. Os impactos poderão ser minimizadas principalmente, por meio do incentivo à conscientização através do diálogo e de práticas educativas, uma vez que as pessoas precisam conhecer mais sobre o assunto. Percebeu-se também que existem casos mais extremos em que punições se fazem necessárias, como aquelas ligadas à homofobia. Portanto, conclui-se que a diversidade é indissociável ao ser humano e precisa ser gerenciada também nas organizações. Isso contribui para a valorização do ser humano e o desenvolvimento de talentos que serão úteis para a própria organização.

Palavras-chave: Diversidade sexual; Gays; Organizações; Trabalho.

Abstract

By bringing as a focus of this study the diversity, evidenced by the sexual diversity and more specifically the gay individual as an actor of society and r organizations. This article aimed to describe, analyze and compare the impacts of assuming gay in public and private companies in the countryside of Minas Gerais. For this, it was conducted qualitative analysis, using the interview as an instrument for data collection and analysis of content, as a technique for analyzing the results. The results pointed to discriminatory practices that takes place in the society with repercussions in organizations. The impacts can be minimized mainly by encouraging people to dialogue and educational practices, since everybody needs to know more about the issue. It has also been noticed that there are more extreme cases in which punishments are necessary, such as those associated with homophobia. Therefore, it is concluded that diversity is part of the human being and also needs to be managed in the organizations. This contributes for the valorization of the human being and the development of talents that will be useful for the organization.

Keywords: Sexual diversity; Gays; Companies; Work.



1. INTRODUÇÃO

Em 1970, nascia em Londres a Frente de Libertação Gay (GLF), inspirada no movimento de libertação gay, despontado em Nova York, um ano antes. Pessoas dos mais diversos seguimentos sociais compunham este grupo como, por exemplo: estudantes, artistas, professores, sociólogos, entre outros. A união desses membros dava-se pelo sentimento de poder falar sobre sua orientação sexual sem que isso implicasse em forma de repressão e discriminação pelos demais (Sanches, 2009).

No Brasil de acordo com Pinheiro e Gois (2013), o eixo da diversidade sexual, está em fase embrionária no que tange a seu debate e sua discussão. Torna-se parcialmente justificável pela cultura machista brasileira, onde o papel do masculino e da força, ainda tem maior influência e o convívio com a diversidade sexual ainda é um grande tabu dentro da maioria das empresas, principalmente das pequenas e médias.

Dessa forma, para Sanches (2009), a realidade brasileira remete a uma atitude discriminatória específica pelos empregadores. O mesmo autor ressalta, que quando se faz uma análise das relações de trabalho de uma maneira geral, identifica-se que ainda há nos dias atuais, trabalhadores homossexuais que deixam de ser contratados, são despedidos ou têm sua carreira profissional interrompida por questões que se prendem claramente à orientação sexual assumida ou inferida.

Siqueira e Fellows (2006) afirmam que os gays, diferente de outras minorias, têm muito mais dificuldades de conquistarem os seus direitos e isso não é diferente nas empresas. Os autores identificaram que os homossexuais são tratados com desprezo e tema de constantes piadas no ambiente organizacional, sendo o gay assumido, discriminado por conta de sua orientação sexual, principalmente para ocupar cargos de níveis hierarquicamente mais elevados.

Sendo assim, Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a, p. 86), destacam a necessidade de uma “visão reflexiva e humanista quanto aos não-heterossexuais nas organizações e no trabalho”, no entanto, para os autores, as políticas de diversidade “não são efetivas em virtude do preconceito arraigado entre os empregados, de uma permissividade gerencial e da falta de senso coletivo de diversidade” (p. 88). É diante dessa discussão e tomando como base o estudo sugerido por Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) que este estudo visa descobrir: Quais os impactos de se assumir homossexual em empresas públicas e privadas?

Tendo em vista, a homossexualidade tratada como crime, pecado e patologia respectivamente pelo estado, pela igreja e pela ciência ao longo dos séculos, não é novidade se deparar com atitudes contra o homossexual e o desejo incontrolável de puni-lo o que se denomina homofobia (Irigaray & Freitas, 2011). Dessa forma, tem-se a importância dessa discussão, pois segundo Freitas e Dantas (2012), na história brasileira, a homossexualidade vai seguir um percurso social que reflete a nossa construção de identidade como povo e a nossa sociedade marcada pela diversidade. De acordo com Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) a homossexualidade mesmo com todos os avanços já conquistados, ainda aparece como subalterna, ou vista negativamente em diversos seguimentos.

Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo, visa descrever, analisar e comparar os impactos de se assumir gay em empresas públicas e privadas no interior do Estado Brasileiro de Minas Gerais. Para isso, busca-se conhecer as situações vivenciadas pelos profissionais gays em seu



dia a dia de trabalho, identificar e analisar práticas discriminatórias sofridas no contexto organizacional e analisar se o fato de ser gay é fator de limitação na ascensão de sua carreira. Desta forma, espera-se contribuir para acentuar um olhar mais reflexivo e humanístico, tal como destaca Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) em relação à diversidade sexual nas organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo (Saraiva & Irigaray, 2009). O assunto trata-se de um tema complexo, chegando a ser polêmico e tratado de forma insciente na literatura brasileira (Hanashiro & Carvalho, 2005). E embora a questão da diversidade tenha avançado significativamente através do movimento de mundialização e globalização, ainda trata-se de um desafio crucial para os líderes organizacionais, sendo necessária a revisão de paradigmas para a indicação de critérios de convívio mais flexíveis (Pinheiro & Gois, 2013).

Freitas e Dantas (2012, p. 105) discutem essa questão ao criticarem que “no contexto do imaginário organizacional moderno, prioriza-se a homogeneização do comportamento humano, sem que haja espaço para o diferente”. Para os autores, o que está em jogo não são apenas políticas afirmativas, mas a negociação de regras de convívio social que possibilitem o desenvolvimento de um outro olhar para as diferenças.

Nesse sentido, vale a pena saber qual a finalidade que as empresas no Brasil atribuem à prática da diversidade cultural, uma vez que as organizações compreendem seus esforços para administrar a diversidade não apenas como uma questão social e moral, mas também como uma estratégia para desempenhar eficiência e competitividade (Hanashiro & Carvalho, 2005). O conceito de diversidade no âmbito organizacional está relacionado ao respeito, à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciá-la implica no desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (Fleury, 2000).

No entanto, essa afirmativa perde a intensidade visto que embora as empresas saibam o que é diversidade e percebam claramente sua importância, não realizam qualquer gerenciamento da mesma (Nóbrega; Santos & Jesus, 2014). A amplitude do termo diversidade é hoje um desafio que se coloca no contexto das organizações, seja no ajuste de seus talentos humanos, seja na abordagem da organização frente ao seu público, em especial o consumidor, hoje mais consciente, politizado e crítico da atribuição das organizações (Pinheiro & Gois, 2013).

Para Diniz *et.al* (2013), existe um despreparo dos gestores para o trabalho da diversidade, sendo indispensável o comprometimento da alta administração e das gerências com as políticas de diversidade. Para os autores, o processo educacional não se limita à formação de pessoas tecnicamente capacitadas, mas visa educá-las criticamente, excedendo a formalidade e incluindo a discussão de questões como a diversidade cultural e a sexualidade nas organizações, dando como exemplo, as situações de homofobia nas empresas.

Outra observação vem das palavras de Pinheiro e Gois (2013) ao afirmarem que é mister a necessidade de se abordar a questão da diversidade dentro das escolas de administração, tanto em nível de graduação, quanto na pós-graduação. De acordo com os autores as questões



raciais, das diferenças de idade (e de geração), da sexualidade, da nacionalidade, dentre outras, não estão sendo adotadas como temas a serem debatidos em sala de aula e apontam como proposta pela busca de igualdade, a indicação para que as organizações promovam e incentivem a formação de grupos de discussão ou uma força tarefa voltada para questões da diversidade.

Dessa forma, Hanashiro e Carvalho (2005), Fernandes *et al.* (2014) e Nóbrega, Santos e Jesus (2014), abordam especialmente as diferenças existentes entre as pessoas no que tange às suas características de: idade, gênero, escolaridade, cor da pele, crenças, orientação sexual, deficiência e nacionalidade. Gerenciar a diversidade nas organizações é para Pinheiro e Góis (2013), consequência do movimento da sociedade civil na incorporação e na necessidade de uma extensão do papel das organizações como agentes que podem contribuir para minimizar as desigualdades, o que tem sido alcançado por meio dos programas de responsabilidade social nas empresas.

O tema diversidade sexual nas organizações, como também no meio acadêmico em administração nacional, começou a ser discutido com maior profundidade apenas nas últimas décadas, no entanto trata-se de uma questão importante ao englobar aspectos como, bem estar, políticas de diversidade, satisfação, justiça organizacional, equidade e ética (Siqueira & Fellows, 2006).

No processo de gestão das organizações, o debate e a discussão sobre a diversidade, ganha relevância quando identificado grupos organizados que reivindicam seus direitos, como no caso das minorias de orientação sexual diferenciada, os de idade avançada, os discriminados por sua raça, os deficientes físicos, dentre outros (Pinheiro & Gois, 2012).

Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) pontuam a importância de refletir sobre o papel dos gestores e da gestão da diversidade ao buscar numa perspectiva humanista a conscientização quanto aos preconceitos arraigados nas organizações de modo que se incentive a educação e a reflexão para possibilitar que os profissionais não sejam desvalorizados ou enfrentem obstáculos por conta de sua sexualidade.

Nessa perspectiva Lionço (2009) faz uma colocação relevante quanto à contextualização da diversidade sexual ao afirmar que a Constituição explica a totalidade dos direitos sociais sem qualquer discriminação, e destaca a diversidade como valor social. O autor destaca ainda que sendo a intimidade inviolável a sexualidade não pode ser restringida a um único padrão e evidencia-se a própria pluralidade entre os cidadãos e grupos sociais, bem como suas relações.

Nesse sentido, Freitas e Dantas (2012) chamam a atenção para a formação desses indivíduos, no âmbito organizacional direcionando-os para um possível diálogo entre o padrão heteronormativo predominante, por meio da inserção das questões relacionadas à diversidade sexual em todas as esferas da empresa, tendo como exemplo: cartas de princípio, códigos de ética, normas de conduta, seminários, oficinas, cursos, treinamentos, campanhas de endomarketing, entre outras.

Segundo Bortolini (2008), como em todo momento de mudança, a realidade atual guarda diversas contradições. Enquanto de um lado percebe-se e convive-se com uma diversidade sexual cada vez mais rica e menos rotulada, de outro se tem a manutenção e até mesmo o reforço de atitudes preconceituosas, discriminatórias e violentas. Ressalta, ainda, que a



diversidade sexual como também de gênero, são temas que tem sido constantes na mídia e inseridos nas escolas e universidades até mesmo pelos próprios alunos.

Outro autor que respalda a diversidade sexual é Fleury (2000), segundo ele o assunto tem sido discutido no Brasil e levado a diante por seus grupos defensores. Os debates atingem a mídia, repercutindo sobre as esferas governamentais, mas com poucas medidas concretas sendo tomadas.

No que tange às organizações, Pinheiro e Gois (2013) afirmam que por muito tempo imaginou-se que a diversidade sexual não poderia e nem deveria ser debatida e trazida à tona dentro de contextos organizacionais, uma vez que é um aspecto privado do cidadão e que em tese, a sexualidade não seria um fator relevante na definição das estratégias organizacionais.

Nesse cenário organizacional, Oliveira e Rodriguez (2004) já diziam que “a responsabilidade social tem-se tornado um dos temas mais debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva de empresas.” Os autores concluíram que a valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como objetivo reduzir a discriminação de grupos minoritários que se estendem nas empresas, como por exemplo, os das pessoas com diferentes orientações sexuais.

A colocação de Carrieri; Souza e Aguiar (2014) vai de encontro com essa discussão, ao relatarem que a educação e a diferença chama a atenção de pesquisadores e professores de administração como se as mesmas fossem as causas da não aceitação em alguns ambientes de trabalho no que tange às relações referentes à diversidade sexual. Dessa forma, os autores fazem um apelo aos educadores de administração para tratarem o tema da diversidade sexual, com o intuito de ser debatido, discutido e explicitado nas salas de aula, a fim de produzir mudança e para que o diferente não seja tão diferente assim (Carrieri; Souza & Aguiar, 2014).

2.1. DIVERSIDADE: O GAY NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De forma incipiente, os estudos sobre minorias sexuais nas organizações tiveram início por volta dos anos 70 e 80 e ao longo do tempo esses estudos começaram a levantar questões de grande interesse para as pesquisas organizacionais: relação existente entre o gênero, a orientação sexual e a carreira do profissional gay (Ferreira & Siqueira, 2007a). No entanto a homossexualidade, nesse contexto principalmente, foi pouco estudada, tanto que as discussões referentes ao tema continuam sendo um tabu e um dos tipos de diversidade mais difíceis de ser tratado nas organizações (Siqueira & Fellows, 2006).

Souza, Martins e Souza (2015) salientam que ao pesquisar sobre temas originais e relevantes para a discussão na área dos estudos organizacionais, tem se mostrado próprio àqueles relacionados aos desafios e impactos da presença do profissional gay no ambiente de trabalho, que trouxe consideráveis alterações nas relações de empregabilidade e na exigência das organizações. Em conformidade com essa discussão está a afirmação de Irigaray (2011), de que a diversidade no ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas também para as organizações.

Nesse sentido Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) apresentam que em se tratando do crescimento e das oportunidades na organização, percebe-se que os homossexuais podem ser preteridos em favor dos heterossexuais. Evidenciam-se os obstáculos para o crescimento em



cargos elevados hierarquicamente, principalmente quando o homossexual é assumido ou apresenta trejeitos efeminados. Para os autores, o gay é excluído também dessas oportunidades por não fazer parte do círculo social da alta administração em virtude de ser “diferente” e do preconceito arraigado e complementam destacando a importância de refletir sobre o papel dos gestores e da gestão da diversidade ao buscar numa perspectiva humanista a conscientização quanto aos preconceitos arraigados nas organizações de modo que se incentive a educação e a reflexão para possibilitar que os profissionais gays não sejam desvalorizados ou enfrentem obstáculos por conta de sua sexualidade.

Segundo Pinheiro e Gois (2013), os indivíduos gays têm assumido o risco em relação à orientação sexual diferenciada, a preço da discriminação, rejeição, abuso físico e/ou psicológico. Os autores afirmam que esse fato começa a mudar no país a partir do momento em que a questão do assédio moral e do assédio sexual passou a ganhar proeminência na literatura e em especial diante do incremento no volume de processos trabalhistas, deixando de ser apenas um problema da área jurídica e tornando-se uma verdadeira preocupação institucional, cabendo às organizações, conseqüentemente, a análise desse delicado tema.

Ferreira & Siqueira (2007b) aborda que apesar de a Constituição Brasileira de 1988 ter trazido importantes avanços quanto à valorização da diversidade humana, no sentido de rejeitar qualquer tipo de discriminação e defender a igualdade de direitos a liberdade e o respeito às diferenças, acredita-se que muito ainda tem por fazer. A autora destaca que os gays tem se organizado em movimentos que buscam o alcance de objetivos comuns a esse grupo minoritário que tenta solucionar problemas além daqueles ligados ao preconceito e à discriminação. Pelo fato de terem consciência da percepção que a sociedade possui a seu respeito, os gays extrapolam aspectos ligados à proteção, leis, visibilidade e aceitação (análise individual) e alcança também as organizações (análise social e profissional).

No que tange a esse cenário, Freitas e Dantas (2012) trazem à tona uma das modalidades de violência que envolve as relações de trabalho, que é a violência contra o homossexual, seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com duplo sentido, piadas ou impedimento a promoções por exemplo. Sanches (2009) conceitua tais atos explícitos como sentimento de ódio, repulsa e desprezo pelos homossexuais, que é manifestado por certas pessoas, grupos, religiões ou até mesmo determinado regime de governo, o que bloqueia os indivíduos homossexuais de manifestarem sua opção, diferente do grupo dominante.

Outra forma de violência a ser ressaltada conforme Diniz *et al.* (2013) é a pressão simbólica exercida sobre os trabalhadores homossexuais para que não revelem sua identidade sexual. Na pesquisa realizada pelo autor os entrevistados sentiram-se impelidos a ocultarem sua identidade homossexual, ou seja, a permanecerem “no armário”. Além disso, pode-se observar a má atuação dos gestores como um dos fundamentos para o descompasso existente entre o discurso e a prática das políticas de diversidade.

Freitas e Dantas (2012, p. 104) mostram que “adolescentes e jovens gays são expulsos de casa pela família nas mais diversas culturas. Sem contar a propagação de piadas homofóbicas na escola e em empresas.” Nessa perspectiva, Ferreira (2007a) faz uma análise dos impactos de se assumir gay baseando-se no contexto social como determinante do tipo de atuação do indivíduo gay quanto à decisão de assumir-se. A autora afirma que a revelação da orientação sexual no ambiente de trabalho ocorre quando tem espaço para isso acontecer, respeito e



aceitação dos colegas e supervisores, quando o ambiente é aberto à diversidade e contribui para não haver alterações negativas de relacionamento interpessoal, bem como restrição de oportunidade no que tange a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional. Mas quando tal revelação leva os indivíduos a ser alvo de chacotas e piadas, eles preferem manter-se em segredo, devido ao ambiente de trabalho preconceituoso.

Mais uma observação importante vem da colocação de Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a), segundo os autores, a decisão de permanecer no “armário” decorre do fato de que os homossexuais, ao revelarem sua orientação sexual, tornam-se foco de piadas, brincadeiras e chacotas que impactam negativamente em suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, além disso, impacta também a convicção de que tendo revelado a sua orientação sexual, não terão oportunidades de crescimento profissional. Os autores afirmam que quanto às barreiras que ocorrem no ambiente de trabalho referentes à ascensão profissional desses indivíduos, elas existem de forma velada e declarada, como por exemplo, ameaças de perda do emprego, de função, assédio moral, entre outras que se relacionam com o crescimento profissional.

Diante disso, os profissionais gays que não decidem se assumir vivenciam menos frustrações, em contrapartida sofrem com o estresse da manutenção do segredo, conforme Ferreira (2007a). E isso traz diversos problemas ao indivíduo devido ao desgaste psíquico de se estar sempre atento a aspectos da situação social que, para pessoas não estigmatizadas é comum e rotineiro, mas para o gay se torna uma manipulação que pode revelar inadvertidamente sua identidade real, ressalta a autora.

Outra colocação relevante sobre o assunto é feita por Siqueira e Fellows (2006) ao afirmarem que no contexto da diversidade no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o dos gays e das lésbicas, porque, devido ao heterossexismo e à homofobia, eles são obrigados, diversas vezes, a não revelar a sua identidade, a fim de não serem prejudicados na carreira profissional. Dessa forma, os autores dizem ainda que no âmbito dos estudos organizacionais, é fundamental analisar alguns aspectos que vêm sendo esquecidos pela teoria, assim como pelas empresas e que necessitam ser debatidos em toda a sociedade.

Nesse contexto, faz-se válida a afirmação de Diniz *et al* (2013) ao dizer que é preciso que se retome o foco em práticas realmente comprometidas com a proteção dos alvos de discriminação, das possíveis violências, barreiras, exclusões e preconceitos que eles possam sofrer no ambiente de trabalho. Por fim, o autor salienta a necessidade do desenvolvimento de novos estudos na área.

Infelizmente as possíveis violências, barreiras, exclusões e preconceitos citados, têm tomado maiores proporções em se tratando da homofobia e da heteronormatividade como aponta Irigaray (2011), ele afirma que na prática, a intolerância aos homossexuais resulta no comprometimento da dignidade dos indivíduos, aumenta seu nível de estresse e prejudica o desempenho da própria empresa.

De fato, em função da influência de valores heterocêntricos na sociedade brasileira, ser identificado como gay no ambiente de trabalho pode comprometer a carreira do indivíduo, inclusive, pela dificuldade em criar uma rede de contatos conforme Irigaray (2007). Além de



perdas financeiras, ser estigmatizado como homossexual também resulta em custos psicossociais e sofrimento no ambiente de trabalho (Irigaray & Freitas, 2013).

Por fim, Freitas e Dantas (2012, p.164), fazem uma observação significativa ao relatarem que o que quer que venha a diferenciar as pessoas, e que esteja fora de margens socialmente aceitáveis pode, de modo geral, servir de componentes para a discriminação.

3. METODOLOGIA

A unidade de análise do estudo foi o interior de Minas Gerais, na região da Zona da Mata, nas cidades de Manhuaçu, Manhumirim e Alto Jequitibá. De acordo com o último censo do IBGE¹, apenas 79 cidades no Brasil têm legislação municipal contra a homofobia. O maior número de destes municípios em Minas Gerais (41 cidades), o que representa um avanço significativo do estado em relação ao tema.

Para este estudo, utilizou-se o tipo de pesquisa descritiva que configura-se como intermediária entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão superficial quanto a primeira, nem tão profunda quanto a segunda (Raupp, 2003). Nesse sentido, descrever significa nesse estudo identificar, relatar, comparar, entre outros tópicos, quais são os impactos de se assumir homossexual em empresas públicas e privadas.

A abordagem foi de caráter qualitativo. Como destaca Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é reconhecida entre as várias possibilidades de estudar um fenômeno que envolve o ser humano e suas complexas relações. De acordo com o mesmo autor, através da pesquisa qualitativa um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado de maneira integrada.

Utilizou-se também o método do estudo de caso, que segundo Yin (2005) é um método de investigação empírica que investiga um determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Em relação aos sujeitos da pesquisa estes foram selecionados por meio da amostragem não probabilística, por acessibilidade os quais foram submetidos a uma entrevista estruturada. Utilizou-se também a técnica de saturação dos dados para a finalização do número de entrevistas.

De acordo com Oliveira, Almeida e Barbosa (2012) a amostragem por acessibilidade ocorre com muita frequência uma vez que nem sempre é possível acessar toda a população objeto de estudo, fazendo-se necessário segmentar a pesquisa utilizando-se a parte da população. O fechamento amostral por saturação é operacionalmente definido como a suspensão de novos participantes quando os dados obtidos demonstram, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição de dados (Fontanella; Ricas & Turato, 2008).

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas estruturadas, conforme anexo, utilizando como referência para a construção do roteiro de entrevistas, o estudo realizado por Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014b). Severino (2007, p. 125), as entrevistas estruturadas “são aquelas previamente estabelecidas, em que as questões são direcionadas com

¹ Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/11/13/pesquisa-do-ibge-aponta-que- apenas-79-cidades-tem-legislacao-contra-homofobia.htm>. Acesso em: 27 nov. 2016.



determinada articulação interna”. O autor afirma ainda, que essa ferramenta é a que mais aproxima ao questionário, porém sem a impessoalidade trazida pelo mesmo.

As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas. A técnica utilizada para o tratamento dos dados se deu por meio da análise de conteúdo que de acordo com Bardin (1977, p. 42) consiste em “um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens [...]”.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os entrevistados subdividem-se em cinco de organizações privadas, quatro de organizações públicas e um de organização com economia mista. Quanto ao nível de escolaridade, apenas um ainda não concluiu a graduação, embora já esteja atuando no mercado de trabalho, três são graduados, quatro pós graduados, um está cursando mestrado e um é mestre. Quanto aos cargos, tem-se um secretário, um gerente, dois atendentes, três professores e três assessores administrativos.

4.1. O COTIDIANO DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS

A análise inicia-se com vistas a descrever os impactos do profissional gay em exercício de um determinado cargo, por ser percebido como tal, ou ainda em decorrência de ser assumindo. Conforme foi enfatizado por Souza, Martins e Souza (2015) em seus estudos e nos depoimentos que seguem:

Tive várias experiências negativas. Era vítima constante de gozações por parte de colegas. Por duas vezes substituí um profissional demitido e aposentado por 10 meses e em outra oportunidade por 11 meses e não me davam a portaria de efetivação por puro pré-conceito [...] (E9).

No meu cotidiano de trabalho percebo muita discriminação! E a sociedade é cruel, principalmente em cidades pequenas, ditas “do interior”. O entrevistado afirmou ainda que embora hoje se esteja mais voltado para eficiência e produtividade do funcionário, o preconceito ainda está arraigado fortemente (E8).

Nesse sentido, o entrevistado E1 afirmou que as pessoas ficam comentando que ele é gay, e isso lhe prejudica muito. Ele afirmou ainda que no seu cotidiano se depara com pessoas que até lidam bem com a situação, mas a maioria tem grande dificuldade. A partir daí, seguem relatos sobre a percepção dos indivíduos gays, em relação aos comentários que ouvem, bem como as implicações disso:

Percebo! Isso acontece geralmente com piadinhas indiretas ou as vezes chego num determinado ambiente em que o assunto é parado e percebo claramente que um dos motivos era eu (risadas) (E1).

Sim percebo! Algumas vezes e ignoro, mas quando se atrevem a tentar usar isso de forma pejorativa, bato de frente com argumentos legais e contorno a situação (E3).

Percebo! Com certeza existe isso. Eu já sofri muito com isso. Hoje eu sei quem eu sou e não ligo tanto para o que as pessoas pensam. Mas não sou totalmente imune a isso. É claro que a opinião deles me afeta (E4).



E assim sucessivamente, os entrevistados foram colocando situações do seu cotidiano que remetem a uma análise mais profunda sobre práticas discriminatórias sofridas e limitações percebidas na carreira dos profissionais gays.

Tais questões comprovam a existência da Violência que envolvem as relações de trabalho que segundo Freitas e Dantas (2012), seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com duplo sentido, piadas, ou impedimento a promoções por exemplo. Nos testemunhos que seguem é possível trazer à realidade essa afirmação:

No ambiente de trabalho sanções ou punições acontecem de maneira velada, elas te repreendem indiretamente e te limitam de determinadas atitudes, isso também eu entendo como uma punição pela condição homossexual (E2).

Pela idade que tenho, venho de uma época em que as coisas eram ainda mais difíceis. [...] Ter um gay na família é motivo de vergonha, o mesmo é espancado e expulso de casa (E3).

Eu acho que o respeito deve existir entre todas as partes, acredito que construir um ambiente de trabalho harmonioso, é um processo que depende de todos. Nem todos aceitam todas as escolhas mas acredito que todos podem se respeitar (E7).

4.2 AS PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS SOFRIDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Diniz *et al* (2013) afirmaram que para haver respeito e aceitação, também proposto por Ferreira (2007b), é necessário que se retome o foco em práticas realmente comprometidas com a proteção dos alvos de discriminação, das possíveis violências, barreiras, exclusões e preconceitos que eles possam sofrer no ambiente de trabalho e por fim o autor salienta a necessidade do desenvolvimento de novos estudos na área. Isso se contextualiza no depoimento abaixo:

Acho que os fatores para haver a discriminação é a falta de conhecimento em relação ao que é ser homossexual (pausa). As pessoas não tem conhecimento, acho que isso influencia muito. Também falta pesquisas em relação à questão de ser homossexual. As pessoas deveriam saber que não é uma escolha, não é uma opção. A medida que eu acho que pode ser adotada para reduzir a discriminação é a informação e conscientização da equipe de trabalho e da sociedade como um todo (E2).

Vale ressaltar que quando o entrevistado fala que “as pessoas deveriam saber sobre o assunto”, isso remete a uma análise mais intrínseca. O primeiro passo para combater a discriminação está aqui. As pessoas não sabem e por isso são preconceituosas, não sabem nem que ser homossexual não é uma escolha ou opção do indivíduo. Nesse sentido o entrevistado (E4) traz uma solução ao fato relatando os fatores que contribuem para haver a discriminação e medidas a serem adotadas:

Fatores: falta de políticas internas que protejam pessoas discriminadas. Não só gays, mas indivíduos em geral. Mulheres, negros, pessoas com alguma necessidade especial [...]. As pessoas precisam ter espaço para dizer o que não lhes agrada. Mas existe, sobretudo no contexto político atual, uma repulsa de um certo grupo da sociedade pelos gays devido a essa noção errada. Tal fato acaba trazendo uma discussão para os ambientes de trabalho onde os gays podem ser mais discriminados.

Medidas: conscientização, palestras e eventos que falem sobre a diversidade. Se uma pessoa nasce numa família branca, composta por héteros e etc, ela só terá a oportunidade de conhecer e entender a diversidade com as suas próprias experiências



e relações. Acho que cabem às escolas, locais de trabalho, igrejas, enfim, qualquer lugar que tenha essa possibilidade de colocar o coletivo para dialogar, trazer esse discurso de maneira inteligente. Essa é a principal medida. Ações preventivas. Uma segunda medida são ações coercitivas, ou seja, punições reais para agressores. Mas continuo apostando na conscientização e educação em primeiro lugar, pois muitas vezes as punições só tornam os indivíduos mais inconsequentes e, por vezes, reforça o discurso do vitimismo.

Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) pontuam a importância de refletir sobre o papel dos gestores e da gestão da diversidade ao buscar numa perspectiva humanista a conscientização quanto aos preconceitos arraigados nas organizações de modo que se incentive a educação e a reflexão para possibilitar que os profissionais gays não sejam desvalorizados ou enfrentem obstáculos por conta de sua sexualidade. De encontro a essa afirmação do autor, tem-se o seguinte relato:

A discriminação está pautada para uma sociedade que é machista, herdada de um sistema patriarcal onde o homem e a figura do macho no sentido autoritário são fatores dominantes. Dessa forma, para diminuir essa discriminação, seria necessário o esclarecimento e entendimento da condição gay. A questão é o conhecimento. Saber o que é a condição gay e entendê-la não como patologia ou pecado [...]. Presume-se que nas organizações o ambiente já é mais esclarecido, são lugares que as pessoas tem uma formação melhor, mas se ainda há o preconceito fica difícil! As organizações de um modo geral são lugares onde isso não poderia existir! pois as pessoas tiveram oportunidade de estudar, têm visões mais amplas, experiências de convívio em ambiente diversos e deveriam entender melhor essa questão da diversidade (E5).

No que tange as medidas para combater a discriminação, foi destacado alguns relatos, no entanto todos os entrevistados sugeriram o incentivo à informação, conscientização e educação das pessoas. Por fim segue um depoimento destacando a importância dessas políticas organizacionais voltadas para a questão da diversidade.

As políticas voltadas para a valorização do ser humano independente da condição, da orientação sexual é de fundamental importância. A aceitação do outro na sua diferença, na sua individualidade, o respeito a essa diversidade, seja ela de ordem sexual, de natureza física, de identidade racial, como todas as diferenças, uma vez que nós não somos todos iguais! Há uma diversidade de posicionamento, de pensamento, de crenças, de valores e o respeito seria fundamental. O ambiente empresarial, as organizações, elas tem esse papel de formação, sendo que ela trabalha com o público, então os seus gestores e prestadores de serviços teriam que ser aceitos para aceitar a sociedade. A empresa trabalha com esse público diariamente e se ela não tiver uma política de valorização fica difícil, porque se ela tem um funcionário gay e não o respeita, como que ela vai atender um cliente gay? Ele vai ser discriminado pelo fato de ser gay? Então é destoante, não condiz com a política de valorização do ser humano (E10).

Contudo vale dizer que as colocações dos entrevistados confirmam o que foi abordado nos estudos já realizados por Irigaray (2007), Ferreira e Siqueira (2007a), Garcia e Souza (2010), Diniz *et al* (2013), Freitas e Dantas (2012), Ziqueira e Fellows (2015), dentre outros, que discutem sobre a diversidade sexual e a homossexualidade tratada com desprezo e discriminada. Esses estudos são importantes, pois discutem a questão da diversidade sexual no trabalho, na sociedade e na família, contribuindo para informar, educar e conscientizar e principalmente minimizar as práticas discriminatórias sofridas.



4.3. A PERCEPÇÃO SOBRE A SEXUALIDADE E AS LIMITAÇÕES NA ASCENSÃO DA CARREIRA

Vale retomar nesse tópico a afirmação de Sanches (2009). Segundo o autor, nas relações de trabalho de uma maneira geral, ainda existem nos dias de hoje trabalhadores homossexuais que deixam de ser contratados, são despedidos ou têm sua carreira profissional prejudicada por fatores relacionados à orientação sexual inferida ou assumida. A análise possibilitou também interpretar esses fatos, conforme relato a seguir:

[...] Ser gay traz algumas implicações que devem ser enfrentadas dia a dia, como saber lidar com a discriminação e mostrar que a orientação sexual não interfere na minha capacidade de relacionamento ou execução de um serviço (E9).

Tomando como base essa afirmação, têm-se a pauta a ser discutida sobre o assunto. O fato da orientação sexual “não interferir na capacidade de executar um serviço”, vai de encontro com as discussões de Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014a) quando diziam sobre as barreiras existentes no ambiente de trabalho referente à ascensão profissional existentes de forma velada ou declarada, como por exemplo, ameaças de perda do emprego, de função, assédio moral, entre outras.

O grande fator ainda é o pré-conceito. Somos educados para ser preconceituosos e machistas “homem não usa rosa e não chora”. Minha luta diária é para provar que sou gay sim, mas não é todo homem que me interessa e, portanto, não sou promíscuo e não há porque terem medo. Penso que a televisão tem melhorado muito essas relações quando aborda o assunto e mostra gays como pessoas sérias trabalhadoras, que formam pares e famílias, que são felizes, que amam, e que também querem um mundo melhor. A empresa deve adotar política zero contra a homofobia ou qualquer outra forma de discriminação como racismo ou xenofobia, e a criação de comissões de ética entre outras medidas previstas em regimento interno. (E3)

O entrevistado faz uma crítica à visão que a sociedade tem sobre a homossexualidade, bem como a repercussão disso nas empresas. O mesmo já deixou claro que foi impedido de ser promovido por questões que se prendem ao preconceito, e dá apontamentos para que se trabalhe isso nas organizações. Outro entrevistado também sustenta essa discussão:

Bom (longa pausa), eu já deixei de ser contratado para um cargo de gerência por conta de na entrevista terem me perguntado se eu tinha algum tipo de relacionamento. Aí eu disse que era homossexual e ficou claro que foi por conta disso que eu não fui contratado. Também já tive oportunidade de crescer em outras empresas em que trabalhei e não cresci por conta de ser assumido (E2).

De fato, em função da influência de valores heterocêntricos na sociedade brasileira, ser identificado como gay no ambiente de trabalho pode comprometer a carreira do indivíduo, além de perdas financeiras, ser estigmatizado como homossexual também resulta em custos psicossociais e sofrimento no ambiente de trabalho (Irigaray & Freitas, 2013).

Há uma rejeição com relação ao cargo de liderança, as decisões coletivas não favorecem uma pessoa que é assumida publicamente. Elas tem reservas para colocar essa pessoa num cargo, então ficamos estagnados, infelizmente! Acho que a entrevista esclarece o rumo para refletir sobre as situações que vivemos no ambiente familiar, mas principalmente no ambiente de trabalho onde temos a oportunidade de mostrar as nossas habilidades e capacidade independentemente da condição gay, então no que diz respeito ao exercício da profissão nós temos condição de exercê-la



independente da orientação sexual e ser um bom profissional, atender bem as pessoas e oferecer um serviço de qualidade (E10).

De acordo com Ferreira (2007b) as pessoas que trabalham em empresas ligadas ao governo relatam que o tipo de trabalho que exercem por si só contribui para não se limitar nenhum tipo de ascensão profissional ou se deparar com alguma dificuldade de crescimento. Há casos também de pessoas que além de conseguirem emprego por meio de concurso público, tornam-se profissionais liberais, não cabendo esse tipo de análise. Nessa perspectiva, seguem dois depoimentos a caráter:

Como sou servidor público preciso destacar que nesse ambiente é comum que gays trabalhem. A forma de ingresso é o concurso e por isso essas questões não entram em jogo. Em termos de ascensão no do trabalho eu acredito que possa interferir. Às vezes o gestor não vê o gay como “alguém com a seriedade necessária para o cargo”. Colocam-nos esse rótulo de que somos engraçados. Isso não é verdade. Algumas pessoas são engraçadas e outras não, independente da orientação sexual (E4).

O serviço público fornece mais ferramentas para controlar essa questão. Se alguém cometer algum ilícito, o conselho de ética pode ser acionado ou mesmo a pessoa afetada pode abrir um processo contra aquele que praticou algum desrespeito. Na iniciativa privada isso é mais complicado, eu imagino (E6).

Dentro desse contexto o entrevistado (E3), encerra a entrevista dizendo:

Creio que ao longo dela abordei outros temas. Mas como mensagem final, digo a todos os gays que sejam os melhores em tudo que façam, não abaijem a cabeça para ninguém, porém não sejam arrogantes. Se imponham pelo conhecimento, assim deixarão de ser “viadinhos” para serem excêntricos, como nos definem na hipocrisia a nossa sociedade, em sua grande maioria. “O mundo é para os fortes, você já é um vencedor porque venceu uma corrida entre milhões de espermatozoides, então ataque primeiro.” “*Os opressores estão preparados para a defesa, nunca para o ataque*” esta máxima grifada me foi ensinada por um professor aos 18 anos, alguns meses depois de um colega de sala ter impedido que me atirasse na frente de um carro em alta velocidade, por não aguentar mais a pressão por ser gay.

Vale retomar aqui a afirmação de Ferreira (2007a) quando diz que os profissionais gays que não decidem se assumir vivenciam menos frustrações, em contrapartida sofrem com o estresse da manutenção do segredo. Foi baseado nisso que buscou-se identificar se existe alguma relação entre a revelação da orientação sexual no ambiente de trabalho e a satisfação no mesmo. A partir daí, seguem alguns depoimentos:

Sim. A mentira é algo que se conta todos os dias e em geral acrescentamos ou esquecemos algo quando a contamos. Logo a verdade torna as coisas mais leves, mais tranquilas. Homens não dão em cima de você para não ficarem queimados, as mulheres te acolhem pela identidade que têm com os homossexuais, então na minha opinião todos saem ganhando (E3).

Totalmente. Eu mesmo não consegui ser uma pessoa plena enquanto não resolvi isso para mim. Não é que seja algo que você precisa reunir todo mundo e contar. Você precisa resolver consigo mesmo. E quando isso acontece você simplesmente vive a sua vida. Fala e faz o que tem que fazer, então a sua verdade transparece e as pessoas percebem (E4).

Nesse sentido, pode-se observar que embora o fato de ser assumido traga diversas consequências negativas para o indivíduo como impedimentos na carreira, exclusão social e



transtornos familiares, nove entrevistados disseram que são mais felizes e plenos depois de terem se assumido no trabalho. Isso traz margens positivas tanto para o indivíduo, quanto para a organização, principalmente quando a revelação se torna possível, conforme dito por Ferreira (2007a).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado trouxe como foco a questão da diversidade nas organizações dando ênfase na diversidade sexual e mais precisamente nas repercussões que se desdobram sobre os profissionais gays. Isso porque ainda nos dias atuais eles são discriminados por conta de sua orientação sexual. É nesse contexto que o estudo buscou-se descrever, analisar e comparar os impactos de se assumir homossexual em empresas públicas e privadas.

Dessa forma, pôde-se identificar através da pesquisa realizada que o fato de o indivíduo se assumir homossexual tanto em empresas públicas, quanto em empresas privadas ou de economia mista, traz consequências no seu desenvolvimento na organização, como discriminações sofridas e por vezes, impedimentos na carreira. Descobriu-se que se o mesmo opta por não se assumir, isso também impacta no seu desenvolvimento profissional. Essas questões comprovam o fato de que os gays buscam por empregos que ofereçam maior estabilidade, como aqueles que se ingressam por meio de concurso público, mas no entanto, não torna os indivíduos imunes de sofrerem discriminação.

No dia a dia de trabalho, os profissionais gays passam por situações de constrangimento com piadas maldosas, verbalizações com duplo sentido e por vezes sentimento de ódio que contribui para práticas homofóbicas. Tudo isso são práticas discriminatórias explícitas que foram identificadas por meio dos entrevistados e que acontecem no seu dia a dia tanto na sociedade, quanto no trabalho. No entanto, existem outras formas de discriminação que são implícitas, as quais também foram identificadas na pesquisa. Na percepção dos entrevistados o fato ser gay implica como fator de limitação na ascensão da carreira, acarreta ao desligamento da organização ou até mesmo é levado em consideração para descartar um candidato a uma determinada vaga.

Quanto às limitações da pesquisa, tem-se que há a necessidade de realizar novos estudos no que tange à diversidade de um modo geral nas organizações e mais precisamente a diversidade sexual. Esse estudo foi realizado em uma determinada região e não se limitou a um setor específico, o que pode ser pensado e aprimorado também para futuras pesquisas.

Ao descrever, analisar e comparar os impactos de se assumir gay em empresas públicas e privadas, presume-se que os mesmos poderão ser minimizados a partir do incentivo à informação e a conscientização, por meio de um trabalho conjunto entre as organizações e a sociedade, a fim de conhecer melhor o outro na sua individualidade. Se a discriminação começa com o preconceito, o melhor caminho para combatê-la é o conhecimento.

De um modo geral, as teorias da administração de empresas apontam caminhos essenciais para que os gestores conduzam bem as organizações. No entanto, aqueles que adotarem uma postura contrária a estereótipos e preconceitos, conseguirão liderar verdadeiras equipes, abertas ao desenvolvimento de talentos fundamentais às estratégias da organização. Talentos



esses, que não se prendem às características físicas ou de ordem sexual, mas sim à competência e ao profissionalismo.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bortolini, A. (2008). *Diversidade sexual na escola*. Rio de Janeiro: Pró-reitoria de extensão/UFRJ.
- Caproni Neto, H. L.; Saraiva, L. A. S.; Bicalho, R. A. (2014a). *Diversidade Sexual nas Organizações: um estudo sobre coming out*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1.
- Caproni Neto, H. L.; Saraiva, L. A. S.; Bicalho, R. A. (2014b). *Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, p. 86-103.
- Carrieri, A. P.; Souza, E. M.; Aguiar, A. R. C. (2014). *Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais/Work, Violence and Sexuality: A Study of Lesbians, Transvestites and Transsexuals*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 78.
- Diniz, A. P. R. et al. (2013). *Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais*. *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 31, p. 93-114.
- Fernandes, F. R., et al. (2014). *Atitudes de Aceitação e Rejeição de Indivíduos às Ações Organizacionais em prol da Diversidade da força de trabalho*. *Revista Gestão Organizacional* 7.1.
- Ferreira, R. C.; Siqueira, M. V. S. (2007a). *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro.
- Ferreira, R. C.; Siqueira, M. V. S. (2007b) *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXI, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Fleury, M. T. L. (2000). *Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25.
- Fontanella, B. J. B.; Ricas, J.; Turato, E. R. (2008). *Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas [Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions]*. *Cad saúde pública*, v. 24, n. 1, p. 17-27.
- Freitas, M. E.; Dantas, M. (2012). *Diversidade Sexual e Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Garcia, A.; Souza, E. M. (2010). *Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353- 1377.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3.
- Hanashiro, D. M. M.; Carvalho, S. G. (2005). *Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 5.
- Irigaray, H. A. R. (2007). *Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, XXXI, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.



- Irigaray, H. A. R. (2011). Orientação sexual e trabalho. *GVexecutivo*, v. 10, n. 2, p. 44-47.
- Irigaray, H. A. R.; Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641.
- Irigaray, H. A.; Freitas, M. E. (2013). Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, v. 13, n. 26, p. 75-92.
- Lionço, T. (2009). Atenção integral à saúde e diversidade sexual no Processo Transexualizador do SUS: avanços, impasses, desafios. *Physis*. p. 43-63.
- Nobrega, B. A.; Santos, J. N.; Jesus, G. A. (2014). Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 194.
- Oliveira, U. R.; Rodriguez, M. V. R. (2004). Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.
- Oliveira, K. D.; Almeida, K. L.; Barbosa, T. L. (2012). Amostragens, probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras. Programa de pós-graduação. UFES. ES.
- Pinheiro, J. L. A.; Gois, J. B. H. (2012). Inclusão do tema Gestão da (s) Diversidade (s) nos currículos dos cursos de administração: um estudo exploratório na UFRRJ. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. v. 2, n. 3.
- Pineiro, J. L. A.; Gois, J. B. H. (2013). Amplitude da gestão da (s) diversidade (s)-implicações organizacionais e sociais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. v. 3, n. 2.
- Raupp, F. M.; Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97.
- Sanches, V. K. C. (2009). *Discriminação Por Orientação Sexual no Contrato de Trabalho*. São Paulo: LTr.
- Saraiva, L. A. S.; Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez.
- Siqueira, M.; Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 4, n. 3, p. 69-81.
- Souza, E. C. P.; Martins, C. B.; Souza, R. B. (2015). As representações sociais de secretários executivos gays: questões de gênero e diversidade no trabalho. *Revista Gestão & Conexões*, v. 4, n. 1.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman