

# 1 Introdução

No Brasil, apenas no ano de 2014, uma pessoa LGBT – lésbica, gay, bissexual, travesti e transgênera - foi assassinada a cada 27 horas, num total de 326 pessoas gays, lésbicas, bissexuais e travestis assassinados segundo o relatório do Grupo Gay da Bahia (GGB, 2015) – grupo pioneiro na elaboração das estatísticas de assassinatos homossexuais no Brasil desde 1980 (FERNANDEZ, 2011; FERNANDES, 2014). A pesquisa da entidade revela um crescimento dos homicídios no Brasil nos últimos anos, o que lhe confere a posição de país que mais mata homossexuais no mundo (MOTT, 2000). Além disso, ao comparar a proporção de mortes homossexuais no Brasil em relação ao resto do mundo, os assassinatos por homofobia no Brasil correspondem a 44% dos crimes de ódio em relação ao total no mundo (MOTT, 2014).

Neste contexto de assassinatos contra pessoas LGBTs, pode ser apresentada aqui uma visão geral do número de mortes LGBTs por ano no Brasil nos últimos dez anos como se segue no gráfico abaixo:



Gráfico 1: Número de LGBTs assassinados por ano no Brasil.  
Fonte: GGB (2014a; 2014b; 2014c; 2014d; 2014e; 2014f; 2014g; 2014h; 2014i; 2015). Elaboração própria.

A pesquisa de Mello, Avelar e Brito (2014) relata que, a despeito da identificação de muitas propostas e algumas iniciativas em curso, o balanço final aponta absoluto desequilíbrio entre a violência homofóbica e a atuação do governo brasileiro para mudar este quadro. Segundo os autores, tal constatação auxilia na compreensão da desconfiança de pessoas LGBTs em relação ao Estado e seus/suas representantes em diversos âmbitos da vida social nos quais os direitos civis lhes são negados.

Resgatando a dimensão do público para além dos limites do Estado e cientes de seu papel aglutinador de demandas coletivas da sociedade civil, as Organizações Não-Governamentais (ONG) se destacam pela atuação na solução de problemas sociais que, por sua vez, não têm sido resolvidos satisfatoriamente pela governamentalidade do Estado, tampouco contemplados pelo mercado capitalista por seu arbítrio e seletividade perversos (ROHM, 1996). Assim, em face a falta de políticas públicas, leis, direitos no que diz respeito ao segmento LGBT como a questão da segurança pública mencionada anteriormente (MELLO, AVELAR e BRITO, 2014), organizações não governamentais do movimento LGBT brasileiro também buscam suprir as demandas sociais não apoiadas pelo governo. Pode-se exemplificar a falta de apoio governamental com o caso do Projeto de Lei que criminalizaria a homofobia. Em 2001, a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais – ABGLT- juntamente com mais de 200 organizações afiliadas, espalhadas por todo o país, desenvolveram o Projeto de Lei 5003/2001, que mais tarde veio a se tornar o Projeto de Lei da Câmara (PLC) 122/2006, que propõe a criminalização da homofobia. No entanto, ainda que seja um projeto de lei pensado há mais de dez anos, até hoje encontra resistências para ser aprovado e, portanto, mantendo a população LGBT brasileira sem suporte no âmbito político-legal no sentido do preconceito homofóbico.

Em relação a educação para a diversidade e contra a homofobia no Brasil, também algumas tentativas no âmbito de políticas públicas têm sido feitas, porém poucos avanços efetivos têm sido conquistados. Um deles é o chamado “*kit gay*”, - um conjunto de materiais educativos elaborados com o intuito de educar contra a homofobia e para promover a diversidade sexual nas escolas brasileiras. O projeto foi planejado e executado pela Global Alliance for LGBT Education (GALE), pelas organizações não governamentais Reprolatina, Comunicação em Sexualidade e

Pathfinder do Brasil e pela ABGLT (BRASIL, 2007). Esses materiais seriam destinados aos profissionais da educação e distribuídos para seis mil escolas públicas brasileiras, a partir do segundo semestre de 2011 (JÚNIOR e MAIO, 2014). O *kit* era composto por uma cartilha e vídeos educativos que deveriam ser distribuídos a seis mil escolas públicas. Todavia, houve forte oposição de fundamentalistas religiosos no Congresso Brasileiro e a presidenta Dilma Rousseff mandou suspender a produção do material (JÚNIOR e MAIO, 2014).

É neste contexto de não apoio governamental, assassinatos LGBTs, ausência de políticas educacionais que refletem a homofobia na sociedade brasileira que este estudo está inserido, bem como suas organizações. Afinal, para apreender a realidade humana nas organizações não se pode separar o nível organizacional do social: o nível dos indivíduos, da interação entre eles, da organização, da sociedade e do mundo, cada um é indissociável um do outro e estão estritamente relacionados entre si (CHANLAT, 1996).

Toda sociedade é um conjunto econômico, político, social e cultural situado em um dado contexto espaço-temporal. Se a sociedade pode ser o lugar de algumas características socioculturais comuns, de algumas especificidades sociopolíticas, de união em volta de símbolos coletivos que conferem coesão à identidade social, ela ao mesmo tempo fixa o quadro de conflitos, de tensões e de mudanças identificáveis isoladamente (CHANLAT, 1996). O nível da sociedade abarca, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, uma vez que a sociedade é sentido, domínio e condição do sentido: se a ordem organizacional exerce um papel na construção da ordem societal, a ordem social perpassa de uma forma ou de outra a ordem organizacional (CHANLAT, 1996).

No sistema social, segundo Fleury (2000), coexistem grupos de maioria e minoria sendo os primeiros qualificados como os formados por pessoas que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e poder em relação aos outros. No contexto da diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o das pessoas homossexuais como consequência do heterossexismo e da homofobia (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006) presentes na sociedade.

De acordo com Borrillo (2009) a homofobia é a atitude de hostilidade para com as pessoas homossexuais. Embora, segundo o autor, seu primeiro elemento seja a rejeição irracional ou mesmo o ódio em relação a gays e lésbicas, a homofobia

é uma manifestação arbitrária que consiste em qualificar o outro como “contrário”, “inferior” ou “anormal” – sendo este indivíduo (des)qualificado desta forma colocado em um local fora do universo comum dos humanos.

Neste sentido, pode-se argumentar que as organizações produzem, reproduzem, significam e ressignificam essas práticas sociais em suas práticas organizacionais a partir de ações ligadas aos temas da homofobia, diversidade e políticas de diversidade por orientação sexual, naturalizadas em documentos organizacionais (como código de ética, relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade social) e nas relações interpessoais de seus funcionários

## 1.1 Tema

A presente pesquisa está inserida no tema da gestão da diversidade – mais especificamente das políticas de diversidade sexual e da homofobia. Embora ambos conceitos enfoquem a pessoa homossexual, é possível verificar diferenças entre eles.

A questão das políticas organizacionais de diversidade sexual está presente em pesquisas tanto internacionais (MICKENS, 1994; DAY e SCHOENRADE, 2000; TEJEDA, 2006; DAY e GREENE, 2008; COLGAN et al., 2009; WANG e SCHWARZ, 2010; BELL et al., 2011) como nacionais (MECCHI, 2006; IRIGARAY, 2007; SARAIVA e IRIGARAY, 2009; DINIZ e GANDRA, 2009).

A adoção de políticas de não-discriminação pode ser importante não só para os funcionários LGBTs, como para a organização como um todo. Pode-se observar exemplos desta importância no nível organizacional com as pesquisas de Day e Schoenrade (2000) e de Tejada (2006). No Brasil, até o presente momento, não foram realizadas pesquisas com este tipo de abordagem dos dois referidos autores que apresente tais benefícios organizacionais advindos da adoção das políticas de diversidade sexual.

O estudo de Day e Schoenrade (2000) com 744 empregados homossexuais nos Estados Unidos sugere que a existência de políticas de não-discriminação que incluam a orientação sexual está associada a um maior comprometimento afetivo, maior satisfação no trabalho e menor conflito entre trabalho e o lar. Tais políticas, segundo os autores, também buscam enviar uma mensagem a todos os

trabalhadores de dada organização de que cada pessoa será respeitada e tratada de forma justa.

Outros reflexos positivos para a organização e para os funcionários oferecidos pela aplicação das políticas de não-discriminação são apresentados no trabalho de Tejada (2006). O autor comparou a percepção de homens gays em organizações com políticas de não-discriminação e homens gays em organizações sem tais políticas. O autor encontrou que os homens homossexuais em organizações com políticas de não discriminação possuíam níveis mais altos de comportamento de cidadania organizacional, satisfação com o trabalho e melhor qualidade de relacionamento com o supervisor do que os homens homossexuais em organizações sem tais políticas. Além disso, há menores intenções de *turnover* e menores níveis de hostilidade organizacional relatados pelos empregados gays de organizações que possuem as políticas de não-discriminação do que os que trabalham em organizações que não as possuem (TEJEDA, 2006).

Cabe salientar que estudos sobre políticas de diversidade sexual não necessariamente abordam de forma direta a questão da homofobia e que por isso ela também será estudada aqui com maior profundidade. Estudos acerca da homofobia nas organizações dizem respeito ao preconceito que as pessoas LGBTs sofrem por conta de sua orientação sexual distinta da maioria, uma vez que vive-se em uma sociedade heteronormativa. Por exemplo, trata-se de estudos que abordam a discriminação a partir dos discursos de homens homossexuais nas organizações (FERREIRA, 2007; FERREIRA e SIQUEIRA, 2007; IRIGARAY, 2007b) as dificuldades de promoção encontradas por homens homossexuais (GARCIA e SOUZA, 2012), a discriminação sofrida por mulheres homossexuais (IRIGARAY e FREITAS, 2009; POMPEU, 2012; GONÇALVES, POMPEU e SAMPAIO, 2012); transgêneros (BICALHO e NETO, 2012) e transexuais (ROHM, OLIVEIRA e LOPES, 2012).

Assim sendo, seja em relação às políticas de diversidade sexual ou à homofobia, pode-se afirmar que no Brasil as pesquisas organizacionais sobre homossexualidade são escassas (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006), podendo tais estudos serem qualificados como incipientes (GARCIA e SOUZA, 2010).

## 1.2

## **Problema de Pesquisa**

Este estudo buscou encontrar respostas para o seguinte problema: qual a relação entre o discurso oficial de uma organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho?

### **1.3 Objetivos do Estudo**

A presente pesquisa almejou identificar e analisar a relação entre o discurso oficial de uma organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho. De forma a alcançar este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- 1) Identificar e sistematizar as pesquisas acerca dos estudos organizacionais que de alguma forma abordem a questão LGBT;
- 2) Identificar e sistematizar as pesquisas sobre discurso e discurso organizacional;
- 3) Identificar e analisar o discurso oficial (e público) da empresa escolhida sobre as políticas de diversidade sexual e, se houver, sobre a homofobia, formalizados na estrutura de relatórios e no código de ética;
- 4) Identificar e analisar o discurso dos funcionários da empresa escolhida em relação a prováveis implementações das políticas de diversidade sexual e a possíveis práticas homofóbicas e
- 5) Contrapor o discurso dos funcionários com o discurso organizacional oficial (e público) no que tange a homofobia e às políticas de diversidade sexual identificando pontos de convergência e de divergência.

### **1.4 Relevância do Trabalho**

Em termos acadêmicos, o trabalho é relevante na medida em que ajudou a preencher uma lacuna no âmbito da Administração de temas pouco explorados como das políticas de diversidade sexual nas organizações e a homofobia presente

nelas. Até a data da finalização da presente pesquisa, foram encontrados dentre pesquisas apresentadas em congressos e/ ou publicadas em periódicos, apenas seis trabalhos foram delimitados concernentes com a questão das políticas de diversidade sexual no Brasil (MECCHI, 2006; 2007; IRIGARAY, 2007a; SARAIVA e IRIGARAY, 2009; DINIZ E GANDRA, 2009; DINIZ et al., 2013).

Ainda no que tange a contribuição para a ciência e para o avanço do conhecimento na área, a pesquisa se desenvolveu de forma distinta da maioria dos trabalhos de políticas de diversidade sexual ou homofobia nas organizações. Enquanto que a maior parte dos estudos sobre essa temática abordou a homofobia no nível individual, pretendeu-se aqui confrontar uma perspectiva do nível organizacional com a individual dos funcionários da empresa escolhida para o estudo de caso. Além disso, as pesquisas do contexto brasileiro sobre as políticas de diversidade sexual, embora apresentem como o discurso se afasta da prática (IRIGARAY, 2007a; SARAIVA e IRIGARAY, 2009; DINIZ E GANDRA, 2009; DINIZ et al., 2013) como se pretende fazer aqui, não apresentam, por outro lado, exemplos de boas práticas – como se faz na literatura norte americana, por exemplo (MICKENS, 1994; DAY e SCHOENRADE, 2000; TEJEDA, 2006; DAY e GREENE, 2008; COLGAN et al., 2009; WANG e SCHWARZ, 2010; BELL et al., 2011). Assim, buscou-se não apenas problematizar os discursos que divergem da prática, como também os que convergem, de forma que possam servir como exemplo das boas práticas para outras empresas que desejarem adotá-las posteriormente no contexto nacional.

Por sua vez, do ponto de vista empresarial, a consideração da identidade gay nas organizações possibilita desenvolver mais facilmente políticas identitárias que promovam a igualdade de tratamento entre o indivíduo gay e o heterossexual nas organizações (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS,2006). Para citar um exemplo, a discriminação homofóbica é refletida nas diferenças salariais entre heteros e homossexuais como apontam diversos estudos (BADGETT, 1995; ALLEGRETTO e ARTHUR, 2001; CLAIN e LEPPEL, 2001; PLUG e BERKHOUT,2001; ARABSHEIBANI, MARIN e WADSWORTH, 2004).

É imprescindível também a compreensão das causas de possíveis atitudes discriminatórias nas organizações e como elas decorrem, uma vez que abre a possibilidade para a proposição de medidas almejando minimizar as dores físicas e morais impingidas às suas vítimas (IRIGARAY, 2008).

De acordo com Day e Schoenrade (2000), em relação às políticas de não discriminação, gestores de altos níveis possuem um papel fundamental na redução do preconceito por orientação sexual e a área de recursos humanos pode educá-los e criar um ambiente de trabalho no qual haja apoio para a declaração da orientação sexual de seus trabalhadores. Assim, este trabalho também pode ser relevante para profissionais da área de recursos humanos de forma a oferecer um caso no âmbito nacional de exemplos em que as políticas são aplicadas, de quando não são e os discursos que evidenciam isto bem como para que os gestores possam identificar por onde passa a homofobia nos discursos de seus funcionários – que nem sempre é facilmente percebido por quem não é a vítima da agressão.

Assim, repensando a efetividade das políticas de diversidade sexual, identificando pontos que oferecem boas práticas bem como pontos que carecem melhoria, pode-se proporcionar um ambiente de trabalho mais digno e respeitoso para com os indivíduos LGBTs, como também pode proporcionar uma orientação de conduta ética e responsável para quem não sofre diretamente os impactos da discriminação homofóbica e desejem repensar seus comportamentos.

Para além das fronteiras da Administração quando se trata dos estudos sobre sexualidade, outras causas para a escassez de publicações podem ser apontadas como afirma o antropólogo Mott (2002: p.9):

O amor homoerótico continua ainda tema nefando no meio acadêmico: professores e pesquisadores gays e lésbicas se veem forçados a permanecer na gaveta a fim de não sofrerem discriminações funcionais; muitos são os docentes que ainda usam a cátedra para divulgar opiniões negativas em relação à homossexualidade; alunos e alunas homossexuais são discriminados por seus professores, vendo-se impedidos de assumir sua verdadeira identidade existencial; pesquisadores são desestimulados ou mesmo barrados de investigar temas relativos à sexualidade humana. Muitos acadêmicos continuam agindo como ‘cães de guarda da moral hegemônica’.

A alegação de Mott possui respaldo também em casos de pesquisas internacionais LGBTs. Alguns discursos ouvidos por alunos da faculdade ao doutorado com interesse na área são citados por LaSala et al. (2008: 254): “me foi dito para não fazer nenhuma dissertação LGBT porque isso irá prejudicar minhas chances no mercado de trabalho”; “meu orientador disse que você não pode tomar posse se todos vocês fizeram pesquisas LGBTs” e “professores *seniors* me disseram que a pesquisa LGBT não é financiável”.

Assim sendo, o desenvolvimento de pesquisas que colaborem com a redução da homofobia no trabalho – local em que as pessoas passam a maior parte de seu dia – oferece uma oportunidade de mudança de consciência para a alteração desta realidade.

Isto sem dúvida foi um dos principais elementos que me motivaram para a escolha do tema, bem como vejo a carência da pesquisa socialmente relevante no âmbito da academia de Administração. É importante que as agendas de pesquisa em Administração também contemplem causas sociais e não se isolem da sociedade como se esta não fosse afetada pelas práticas sociais, ou o *stakeholder* de menor destaque. Parto da visão, assim como Gaulejac (2007) de que a reflexão sobre mudança social não pode se limitar a um processo de descrição dos processos de transformação ou à análise de seus efeitos estranha a uma preocupação de melhoria. É preciso que a reflexão sobre a mudança social não permaneça insensível a todas as formas de violência, de dominação, de exclusão e de humilhação (GAULEJAC, 2007).

## **1.5 Delimitação da Pesquisa**

O estudo está delimitado nas políticas de diversidade por orientação sexual e não outras formas de diversidade por ser um tema frequentemente silenciado mesmo quando se trata a diversidade.

Ainda que uma breve apresentação do programa Brasil sem Homofobia seja realizada aqui, não se espera comparar de forma aprofundada as políticas governamentais e as relações com as políticas organizacionais, mas sim os discursos da organização em comparação com dos funcionários sobre suas práticas de trabalho.

No que tange os funcionários, embora tenha-se pensado em um primeiro momento em entrevistar gestores da área de recursos humanos com um roteiro de entrevista específico como se tais pessoas possuíssem um discurso equivalente ao formal e oficial da organização em relação às políticas de diversidade por orientação sexual e homofobia, ao logo da pesquisa foi percebido que tais funcionários não possuem o conhecimento da criação das políticas, quais existem ao todo e outras

questões. Assim, as pessoas de recursos humanos foram entrevistadas com o mesmo roteiro dos funcionários.