

## 5 Considerações Finais

Temos o direito de ser iguais quando a diferença nos inferioriza; temos o direito de ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza.

Boaventura de Sousa Santos (2003, p.56)

A presente pesquisa almejou identificar e analisar a relação entre o discurso oficial da empresa PTR 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 e como forma de uma fundamentação teórica mais abrangente do que se estuda apenas no Brasil – já que aqui o tema é considerado incipiente - realizou-se uma pesquisa bibliométrica abarcando noventa estudos acadêmicos acerca da temática da sexualidade nas organizações nos últimos dez anos. A pesquisa bibliométrica ajudou também a compreender e a levantar possíveis causas sobre o porquê de no Brasil o tema ainda ser pouco estudado ao comparar com a realidade internacional, bem como a aprofundar a análise mais detalhada sobre a origem dos estudos no âmbito nacional e onde é possível encontrar um maior espaço para publicação.

Ao comparar a produção científica nacional com a internacional, bem como de periódicos nacionais e congressos nacionais, nota-se uma diferença tanto de quantidade, como de abordagem do que se pesquisa no Brasil em relação à sexualidade nas organizações em relação ao exterior. Os artigos publicados puderam ser agrupados em sete grandes categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não-discriminação LGBTs, políticas, suporte e uniões; (6) espaço e socialização sexual; (7) crítica à academia.

Percebe-se aqui que os estudos nacionais publicados em periódicos estão presentes em duas destas categorias: (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia e os internacionais em todas elas. Uma possível explicação, já que ambas as categorias tratam da homofobia, é o fato de o Brasil apresentar altos índices de violência homofóbica (RAMOS e CARRARA, 2006) o

que pode sugerir uma possível vinculação entre a produção científica nacional e uma resposta às demandas sociais mais necessárias neste país no que tange as questões LGBTs.

De forma geral, os 39 artigos analisados (31 internacionais e 8 nacionais) encontram-se distribuídos com certa regularidade nas categorias de 1 a 5, mas em que há um menor número nas duas últimas, 6 e 7. Com o presente estudo, espera-se contribuir com o desenvolvimento da última no âmbito nacional: crítica à academia.

Além disso, pode-se perceber o início dos estudos em tempos diversos ao comparar a situação nacional com a internacional – esta última que teve o início de tais estudos há quase quatro décadas e o caso nacional há apenas uma década também no âmbito da gestão.

Uma vez que o período de tempo comparado nacional e internacionalmente foi o mesmo, bem como o número de periódicos, sugere-se duas possibilidades aparentes: (1) que o acesso a voz (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004) internacionalmente é maior no que tange os estudos de sexualidade nas organizações ao comparar com o escasso número de publicações nacionais sobre a mesma temática; (2) que há um menor número de pesquisadores(as) interessados(as) no tema no âmbito nacional e os periódicos não receberiam artigos do referido tema para submissão.

Em parte, a segunda possibilidade parece não dar conta de explicar esta situação ao comparar a quantidade de artigos publicados em periódicos nacionais com a quantidade de trabalhos que foram apresentados em anais de congressos brasileiros e seus autores. Tendo em vista que nos congressos apresenta-se uma pesquisa que ainda há de ser publicada, não se vê, em mesma proporção nos periódicos A2 e B1 nacionais pesquisados, os trabalhos que foram apresentados nos periódicos de gestão. Há muito mais trabalhos apresentados em congressos.

Para este último caso, sugere-se ainda:

- I. Deve-se levar em conta que congressos são eventos pagos, o que pode gerar um maior interesse dos organizadores de ter pesquisadores participando, maximizando suas receitas (em vez de serem supostamente locais mais amigáveis para o tema);
- II. Por sua vez, diferente dos congressos, os periódicos não exigem

- taxas para quem desejar publicar. Porém há um processo mais longo para a aprovação de um trabalho já que passa pela visão de um editor e seus critérios do que seja considerado (além do rigor científico) adequado ou não para aquela área – o que pode ser subjetivo e onde poderia entrar um possível fator homofóbico na tomada de decisão;
- III. Uma vez que foram analisados aqui no âmbito nacional periódicos delimitados por serem do âmbito da gestão e que estivessem dentro de periódicos A2 e B1, os autores (como estratégia para ter o mínimo de acesso a voz não encontrado igualmente em tais periódicos) podem tentar publicar seus trabalhos em outras áreas correlatas/ revistas interdisciplinares. Alguns exemplos são: como Diniz et al, (2013) na revista de economia e gestão; Irigaray e Freitas (2013) apresentado no EnAnpad em 2008 e publicado na revista Psicologia Política ou de Neto, Saraiva e Bicalho (2013) publicado da mesma edição da referida revista; na revista Pensamento e Realidade (B3 pela CAPES) a pesquisa de Junior et al. (2013); o trabalho apresentado no CBEO de Neto e Silva (2013) publicado posteriormente (NETO, SILVA e SARAIVA, 2014) na Revista de Ciências Humanas (B3 pela CAPES);
- IV. Ou, ainda que publicados dentro da mesma área, em periódicos que não sejam os de maior avaliação pela CAPES como o Gestão.org (B3 pela CAPES) e o artigo de Siqueira e Zauli-Fellows (2006); na revista MADE (B3 pela CAPES) e o trabalho de Silva et al. (2013) ou mais recentemente na revista o trabalho de Neto, Saraiva e Bicalho (2014) na revista pensamento Contemporâneo em Administração (B2-CAPES). Tais periódicos, no entanto, são menos citados, possuindo menor impacto. Ou seja, há alguma uma abertura, porém em locais menos visíveis.
- V. Uma outra forma, por fim, de tornar públicos os artigos apresentados em congressos e que não foram publicados é mediante a publicação deles em livro, como de Freitas e Dantas (2012). De qualquer forma, como livro, não há a dependência do julgamento da linha editorial como haveria em periódicos – e, portanto, a possibilidade de uma avaliação subjetiva discriminatória.

Talvez, por conta desta dificuldade de acesso a voz (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004) haja uma certa disputa de obter território dentro do próprio tema de estudos LGBTs. Seja quando os autores selecionam uma letra da sigla LGBT e decidem estudar especificamente mulheres lésbicas; ou mulheres lésbicas com pessoas travestis e transexuais (CARRIERI, SOUZA e AGUIAR, 2014), ou quando estudam apenas o grupo dos homens gays (GARCIA e SOUZA, 2010) nem sempre justificando o porquê de tal escolha. Alega-se aqui que a homofobia é um fenômeno sofrido por qualquer indivíduo que se relacione, ou possa se relacionar com alguém do mesmo sexo. Ainda que se reconheça e defenda a importância de que o tema da sexualidade nas organizações tenha mais acesso a voz e que o que se tem de pesquisas organizacionais no Brasil ainda é escasso – seja comparado com o exterior ou com as demandas sociais – deve-se ter cuidado com a perpetuidade de estudos limitadores para que não haja uma disputa de voz dentro do próprio grupo LGBT. Assim, encoraja-se aqui pesquisas mais inclusivas que abordem o fenômeno da homofobia e da diversidade sexual como um todo, levando em conta que o acesso a voz pode se ampliar fora do âmbito LGBT e não do (pouco) espaço que já é concedido a ele.

Além da importância de que haja um maior acesso a voz nos periódicos de gestão nacionais, a exemplo da prática internacional, destaca-se a relevância da existência de periódicos interdisciplinares como um território de maior acesso para a temática da sexualidade. No âmbito internacional, somente os periódicos *Organization e Gender, Work & Organization* possuem, cada um, tantas ou mais publicações que o total de publicações nacionais nos sete periódicos pesquisados. É um número expressivo quando comparado com a realidade nacional. Todavia, há mesmo quem reconheça que esta não seja a melhor expressão de acesso a voz possível internacionalmente, devido à escassez de pesquisas de relevância política ou social no âmbito da gestão (DUNNE, HARNEY e PARKER, 2008).

Como decorrência da realização da análise bibliométrica, especificamente no que diz respeito às políticas de diversidade sexual, emergem alguns bons artigos que podem servir de inspiração para empresas como possibilidades de melhoria de suas práticas organizacionais. As sugestões do estudo de Mickens (1994) bem como uma análise mais profunda dos critérios do CEI em suas diferentes edições ao longo

dos anos podem ser usados como boas fontes de guia para implementar algumas ações práticas no que se refere às políticas diversidade sexual nas organizações.

Por sua vez, de forma a atingir o objetivo proposto, no âmbito da pesquisa de campo, selecionou-se para estudo uma empresa que divulga em seus relatórios um posicionamento pró-diversidade sexual segundo os critérios do CEI. Vale lembrar que análises mais profundas dos critérios do CEI em suas diferentes edições ao longo dos anos podem ser usadas como boas fontes de guia para implementar algumas ações práticas no que se refere às políticas diversidade sexual nas organizações. Até porque no Brasil, até a data da presente pesquisa, não há nenhuma certificação de empresas pró-diversidade sexual nem critérios decorrentes de tal certificação que pudessem ser usados para determinar se a empresa respeita a diversidade sexual ou não. Apresentar aqui os critérios do CEI foi relevante neste sentido, tanto na escolha da empresa, como ao ajudar a trazer e apresentar no âmbito nacional uma discussão ainda inexistente.

Para analisar a relação entre o discurso oficial da empresa PTR sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho foi realizada separadamente (para facilitar a leitura e a análise) a análise do conteúdo dos relatórios – considerados aqui como veículos do discurso oficial da PTR - e a análise do conteúdo dos discursos dos(as) funcionários(as). Ambos, no entanto, norteados pelas mesmas três grandes categorias temáticas elaboradas *a priori* com base na literatura, a saber: (1) políticas organizacionais de diversidade sexual; (2) relações interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho; (3) sociedade, orientação sexual e homofobia. A análise do conteúdo dos documentos e das entrevistas, *a posteriori*, permitiu elaborar subcategorias específicas para os documentos e para os depoimentos dos(as) funcionários(as). Esta análise mais ramificada da qual emergiram as subcategorias, bem como a escolha de fazer duas grandes análises em separado (a dos documentos primeiro e a seguir a dos/as funcionários/as) tornou possível uma análise mais profunda das relações entre o conteúdo dos dois discursos.

No que tange a análise dos relatórios, a categoria (1) “políticas organizacionais de diversidade sexual” pode ser desdobrada nas seguintes subcategorias: 1. Proibição de discriminação que inclui a orientação sexual; 2. Política de benefícios 3. A ausência premiada. Por sua vez a categoria (2) “relações

interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho” contou apenas com uma subcategoria: 1. Discriminação por orientação sexual presente na ouvidoria. Por último, a categoria (3) “sociedade, orientação sexual e homofobia” pode ser desdobrada em: 1. Ação externa de apoio à parada do orgulho LGBT; 2. Apoio a filmes e festivais.

Em relação à análise dos relatórios, algumas propostas de melhoria podem ser relevantes, especialmente na comunicação das práticas da PTR que podem servir de inspiração para outras empresas. Para uma maior clareza do que está sendo comunicado, sugere-se que as iniciativas presentes em diversos anos dos relatórios de sustentabilidade estejam presentes em todos os anos – ainda que a iniciativa tenha sido descontinuada, poder-se-ia explicar o porquê. Por exemplo, da mesma forma que no relatório de 2011 (PTR, 2014d) a companhia menciona quantos(as) funcionários(as) homossexuais estão usufruindo do benefício do plano de saúde, nos relatórios posteriores a empresa poderia apurar e continuar a divulgar este tipo de informação, até para verificar se houve aumento, diminuição ou se o número se manteve em relação ao ano passado. É interessante também analisar quantos(as) funcionários(as) solicitam o benefício para companhia para comparar com o número total de funcionários que ela possui e se este número está próximo à proporção de homossexuais na sociedade. Ainda que nem todos os(as) homossexuais estejam com parceiros(as), considera-se aqui 111 funcionários(as) homossexuais usufruindo de tal benefício em uma empresa de grande porte com 86.111 funcionários(as) um número bastante reduzido.

Outro exemplo que sugere-se comunicar em outros anos é o caso do relatório de sustentabilidade de 2012 (PTR, 2014c) em que a empresa comunica que oferece igualdade de trabalho aos empregados e não tolera discriminação, inclusive por orientação sexual. Este comunicado é importante para que os funcionários de informem, serve como reforço ao código de ética e como respaldo para possíveis práticas discriminatórias que possam ocorrer dentro da companhia, por isto sugere-se que não fique restrito a ser divulgado em apenas um ano de relatório de sustentabilidade.

De forma semelhante, outro comunicado pontual, porém muito importante como posicionamento contra a discriminação por orientação sexual foi o citado no relatório de sustentabilidade de 2013 (PTR, 2014b) em que pela primeira vez a empresa menciona que uma de suas exigências contratuais para contratar

fornecedores é que a empresa fornecedora deva declarar que proíbe práticas de discriminação inclusive por orientação sexual. Como esta questão apareceu apenas em 2013 não se sabe se a empresa já possuía esta prática e não comunicou ou só em 2013 é que incluiu este critério de contratação de serviços externos. De qualquer forma, considera-se uma iniciativa importante caso ocorra de fato – pois estimula a proibição da discriminação por orientação sexual para além das fronteiras da organização, incluindo seus *stakeholders*, que possuem interesse financeiro em serem contratados. Sugere-se aqui que a empresa mantenha este critério de contratação como estímulo ao respeito a diversidade sexual.

Sobre as ações tomadas pela ouvidoria comunicada pelos documentos oficiais da empresa, considera-se sempre importante as ações de discutir e tornar visível o tema das diversas formas de discriminação – seja o machismo, o racismo ou a homofobia – mas não parece uma medida suficiente quando uma pessoa é atacada pela discriminação. As advertências são necessárias e propõe-se que deva ser avaliada a gravidade de cada caso pois mesmo as advertências verbais podem não ser suficientes dependendo do impacto e da agressão da pessoa que discrimina a orientação sexual de *outrem*.

Por sua vez, no que diz respeito a análise dos depoimentos dos(as) funcionários(as) entrevistados(as), dentro da categoria (1) “políticas organizacionais de diversidade sexual”, emergiram as seguintes subcategorias a posteriori: 1. Proibição da discriminação; 2. Extensão de benefícios; 3. Treinamento; 4. Identidade de gênero; 5. Avaliação dos entrevistados das políticas; 6. Silêncios, dificuldades e questões de (falta de) comunicação.

Em relação a categoria (2) “relações interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho”, os depoimentos puderam ser agrupados em relatos sobre: 1. Heteronormatividade e desconhecimento dos homossexuais por parte dos heteros; 2. LGBTs: consciência da própria orientação sexual, rede de contatos e setores *gay-friendly*; 3. Gerenciamento da identidade e estratégias de sobrevivência; 4. Humor homofóbico frequente e percebido como natural; 5. Piadas homofóbicas (contra heteros) para a manutenção da cultura heteronormativa; 6. Especulação sobre a homossexualidade e estereótipo; 7. Ouvidoria; 8. Consequências da homofobia: exclusão, estresse de minorias e afastamento; 9. Dificuldades para combater a homofobia: acesso a voz, comunicação e outros obstáculos; 10. Ausências e silêncios.

Por fim, na categoria (3) “sociedade, orientação sexual e homofobia”, estão contidos depoimentos sobre: 1. Apoio à parada do orgulho, à filmes e festivais LGBTs; 2. Preconceito transferido para o trabalho e a visão da homossexualidade na sociedade; 3. Homofobia e a influência da religião.

Sem dúvida a quantidade e diversidade de subcategorias encontradas na análise do conteúdo dos depoimentos dos(as) funcionários(as) é bem maior e mais rica ao comparar com as subcategorias do conteúdo dos documentos oficiais. Talvez isso possa ser reflexo da maior complexidade resultante da análise de tais relatos de experiências, bem como a visibilidade maior da questão da sexualidade nas entrevistas que refletem o dia a dia das pessoas entrevistadas ao comparar com os poucos momentos em que de alguma forma a questão da sexualidade é mencionada nos documentos oficiais. Reforçamos ainda que, embora sejam poucos momentos em que a questão da sexualidade está presente nos relatórios, é melhor que estejam onde existem na PTR do que sejam inexistentes como em tantas empresas que sequer mencionam um termo ligado a questões da orientação sexual em seus sites e documentos oficiais. Isto não exime, no entanto, a possibilidade de melhorias dentro da PTR à luz das recomendações na literatura internacional e de forma a gerar maior coerência entre o discurso e a prática.

Foi possível identificar algumas subcategorias comuns, ou pelo menos similares, a ambas as análises – tanto dos documentos quanto dos depoimentos apresentadas no quadro a seguir. As setas referem-se às subcategorias semelhantes e os colchetes se referem às subcategorias específicas de uma determinada análise (a dos depoimentos) e não encontradas nos documentos.

Vale salientar que a presença de uma categoria comum não significa que haja, necessariamente, convergência entre a teoria e a prática, apenas que o assunto é abordado nas duas análises.

Discurso oficial da Organização Subcategorias – Documentos	Discurso de seus(suas) trabalhadores(as) Subcategorias – Depoimentos
1. Proibição de discriminação que inclui a orientação sexual	1. Proibição da discriminação
2. Política de benefícios	2. Extensão de benefícios
	3. <i>Treinamento</i> 4. <i>Identidade de gênero</i> 5. <i>Avaliação dos entrevistados das políticas</i>
3. A ausência premiada	6. Silêncios, dificuldades e questões de (falta de) comunicação
	1. <i>Heteronormatividade e desconhecimento dos homossexuais por parte dos heteros</i> 2. <i>LGBTs: consciência da própria orientação sexual, rede de contatos e setores gay-friendly</i> 3. <i>Gerenciamento da identidade e estratégias de sobrevivência</i> 4. <i>Humor homofóbico frequente e percebido como natural</i> 5. <i>Piadas homofóbicas (contra heteros) para a manutenção da cultura heteronormativa</i> 6. <i>Especulação sobre a homossexualidade e estereótipo</i>
1. Discriminação por orientação sexual presente na ouvidoria	7. Ouvidoria
	8. <i>Consequências da homofobia: exclusão, estresse de minorias e afastamento</i> 9. <i>Dificuldades para combater a homofobia: acesso a voz, comunicação e outros obstáculos</i> 10. <i>Ausências e silêncios</i>
1. Ação externa de apoio à parada do orgulho LGBT	1. Apoio à parada do orgulho, à filmes e festivais LGBTs
2. Apoio a filmes e festivais	2. <i>Preconceito transferido para o trabalho e a visão da homossexualidade na sociedade</i> 3. <i>Homofobia e a influência da religião</i>

Quadro 15: Subcategorias semelhantes e específicas encontradas ao comparar as duas análises.

Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, tais subcategorias comuns ou similares encontradas são: dentro da categoria (1) “Políticas organizacionais de diversidade sexual” há a presença tanto nos documentos, quanto nos depoimentos da questão da proibição da discriminação

e a subcategoria sobre benefícios. A subcategoria dos documentos sobre a ausência premiada pode ser vista como um silêncio, presente nas subcategorias dos depoimentos (embora trate de mais silêncios). Por sua vez, na categoria (2) “relações interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho” a questão da ouvidoria é abordada tanto nos relatórios quanto nas entrevistas. Por último, na categoria (3) “sociedade, orientação sexual e homofobia”, tanto nos documentos quanto nos depoimentos há discursos sobre o apoio da PTR à parada do orgulho LGBT, a filmes e festivais.

Algumas subcategorias foram encontradas apenas na análise dos depoimentos dos(as) funcionários(as) entrevistadas e não na dos documentos oficiais.

Em relação a categoria (1) “Políticas organizacionais de diversidade sexual”, elas são: 3. Treinamento; 4. Identidade de gênero; 5. Avaliação dos entrevistados das políticas; 6. Silêncios, dificuldades e questões de (falta de) comunicação (consideramos esta última aqui também por extrapolar a questão da ausência premiada).

A categoria (2) “relações interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho” foi a que mais apresentou subcategorias presentes nos depoimentos que não nos relatórios. Talvez por conta do próprio tema da categoria que são as relações interpessoais ou, ainda, porque talvez seja este o momento em que são apresentados os mais diversos tipos de relatos sobre a homofobia no dia a dia dos(as) funcionários(as) – o que não aparece no discurso politicamente correto dos documentos oficiais. Assim, as subcategorias existentes nos depoimentos que não na dos relatórios dentro da referida categoria são: 1. Heteronormatividade e desconhecimento dos homossexuais por parte dos heteros; 2. LGBTs: consciência da própria orientação sexual, rede de contatos e setores *gay-friendly*; 3. Gerenciamento da identidade e estratégias de sobrevivência; 4. Humor homofóbico frequente e percebido como natural; 5. Piadas homofóbicas (contra heteros) para a manutenção da cultura heteronormativa; 6. Especulação sobre a homossexualidade e estereótipo; 8. Consequências da homofobia: exclusão, estresse de minorias e afastamento; 9. Dificuldades para combater a homofobia: acesso a voz, comunicação e outros obstáculos; 10. Ausências e silêncios.

Por outro lado, diferente da categoria anterior, a categoria (3) “sociedade, orientação sexual e homofobia”, foi a que mais apresentou correspondências

temáticas, possivelmente por conta da efetividade das ações externas, possuindo apenas uma subcategoria presente nos depoimentos das pessoas entrevistadas que não na dos relatórios a saber: 2. Preconceito transferido para o trabalho e a visão da homossexualidade na sociedade.

No que tange a análise da relação entre o discurso oficial da empresa PTR sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho foi possível encontrar: pontos de convergência, pontos de divergência entre os discursos e silêncios. Compreender quais eram as subcategorias semelhantes ou comuns às duas análises e quais eram específicas à uma delas (no caso dos documentos), ajudou a aprofundar a análise dos pontos de convergência, divergência e silêncios.

Para tanto, foi analisado dentro de cada par de subcategorias comuns (ou seja, a cada subcategoria que estivesse ligadas a uma mesma seta no quadro 15) pontos de convergência e divergência entre os discursos. Por sua vez, as subcategorias específicas à análise dos documentos (agrupadas por colchetes) pertencentes às grandes categorias 2 e 3, por apresentarem temas ligados à homofobia, foram analisados à luz das duas passagens do Código de Ética que mencionam e incluem a questão da orientação sexual: o 3º dos 6 princípios éticos que trata do respeito às diferenças e o 8º item sobre o compromisso da empresa na relação com os empregados (proibição da discriminação).

Analisando as subcategorias contidas na categoria 1, o par de análise sobre proibição de discriminação que inclui a orientação sexual revela uma coerência em termos do conhecimento dos(as) entrevistados(as) de que existe algum tipo de proibição formal de discriminação em algum relatório. Este tópico dedicou-se a isto. No entanto, embora conheçam a existência no papel desta proibição formal, ao verificar os relatos de casos, mais à frente, as subcategorias sobre as relações interpessoais e orientação sexual no ambiente de trabalho da categoria 2 e relacioná-las a esta proibição, percebe-se que de fato ela não ocorre devido aos tipos diversas manifestações de homofobia.

Um ponto de convergência encontrado, ainda no que tange a categoria 1, foi a questão dos benefícios aos(às) parceiros(as) de casais homossexuais. As pessoas entrevistadas confirmaram a existência na prática do que consta nos relatórios em relação aos benefícios. No entanto, a maior parte das pessoas entrevistadas fala

como se fosse um “avanço” e não uma concessão de um direito previsto na lei por conta da aprovação pelo STF em 2011 da união estável homossexual. O que pode realmente ser reconhecido como um avanço na PTR tanto mencionada nos documentos, quanto nos depoimentos é a existência da extensão de benefícios para homossexuais (como a questão do plano de saúde) desde 2007, ou seja, antes mesmo do referido direito ser reconhecido no Brasil. Isto pode servir de exemplo para outras empresas, já que mostra que a empresa pode se antecipar às condições legais de um país e não usar os atrasos jurídicos como desculpa para não tratar seus(suas) funcionários(as) de forma justa e digna.

Um último par de subcategorias na categoria 1 diz respeito à ausências e silêncios. Dentre os silêncios (ou ausências de comunicação) e outras dificuldades ligadas a questões de falta de comunicação do ponto de vista macro, aqui na categoria 1 encontram-se: a dificuldade de achar nos arquivos da PTR uma revista antiga que informa sobre os direitos das pessoas homossexuais, a ausência do direito de tirar a licença maternidade por parte de uma funcionária lésbica que tentaram demiti-la, a percepção de funcionárias (heteros inclusive) da ausência de dados informando sobre a composição da força de trabalho LGBT tanto no relatório anual do RH, quando no de Sustentabilidade quando comparado a quantidade e tipo de informações de outras formas de diversidade (como mulheres e negros), a dificuldade para funcionários(as) descobrirem a existência do fórum virtual de Responsabilidade Social (área na qual está inserida a Diversidade na PTR); a premiação por parte da PTR de um projeto sobre redação corporativa (um tema técnico) e o engavetamento da proposta de curso de diversidade sexual elaborado pelo mesmo funcionário premiado. Do ponto de vista do discurso dos documentos, uma ausência importante foi a que se chamou aqui de “ausência premiada”, ou seja, ainda que a empresa divulgue seus mais variados prêmios e certificações recebidos anualmente, mesmo em anos em que nenhuma iniciativa pró-LGBT não implica a perda de prêmios e nem prêmios sobre as questões ligadas a orientação sexual são recebidos pela companhia.

Por sua vez, foram encontradas subcategorias específicas relativas à análise dos depoimentos da categoria 1, a saber: 3. Treinamento; 4. Identidade de gênero; 5. Avaliação dos entrevistados das políticas.

No que diz respeito ao treinamento, embora ele não seja mencionado nos documentos oficiais da companhia, na semana de ambientação em que há um

treinamento é mencionada a diversidade como valor da companhia e em que é abordado o Código de Ética que proíbe a discriminação. Também há um curso de Responsabilidade Social em que se fala sobre a diversidade e um fórum de diversidade pouco divulgado. No entanto, além desses cursos não serem acessíveis a todos funcionários (em geral, pessoas que trabalham no nível médio e técnico não entram em tais cursos), percebe-se que a PTR parece ter uma política de apenas tangenciar o tema da diversidade sexual nestes cursos e não aprofundar muito ou problematizá-la. Como exemplo disto, tem a ementa de um curso só sobre Gestão da Diversidade elaborado pelo E4 nunca foi aprovada. Dados relatos de homofobia presentes nesta Dissertação, mais especificamente na categoria 2, nota-se que a aprovação e realização do curso seria muito relevante para que a empresa possuísse maior integridade com seu discurso de respeito às diferenças presente no código de ética. Outros relevantes exemplos práticos de treinamento para a diversidade sexual podem ser observados em Mickens (1994).

A questão da identidade de gênero (subcategoria 4) foi tratada dentro da categoria 1 mais de um ponto de vista do posicionamento da empresa em relação a esta questão, embora a questão volte a ser analisada dentro da categoria 2 como forma de silêncios e ausências. Aqui, percebe-se que a PTR não possui nenhuma política específica para a questão da identidade de gênero, conforme recomendam os critérios do CEI nem possui uma postura proativa em relação a esta questão. Ou seja, apenas quando um caso de alguma reivindicação de travesti ou transexual surge é que depois a empresa oferece uma resposta. De qualquer forma, foram encontrados dois pontos positivos que podem servir de exemplo a outras empresas: a permissão de uma pessoa que solicitou ir travestida para o trabalho, desde que usasse, quando fosse o momento, os equipamentos de segurança (relatado pela E5) e o respeito ao nome social de uma palestrante (relatado pelo E9). Além destes dois exemplos, embora não seja aplicado pela companhia, o E10 sugere a cota para pessoas transgêneras, o que se concorda aqui que pode ser uma importante sugestão de melhoria no que tange a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho.

Em relação a avaliação das pessoas entrevistadas das políticas de diversidade sexual, de certa forma há uma comparação implícita ao avaliarem do que existe na PTR e o que poderia existir como forma de garantir o efetivo respeito à diversidade. Por isto, além deste subitem ser específico à análise dos depoimentos não foi contraposto com nenhum outro subitem.

Dessa forma, algumas sugestões interessantes fornecidas por algumas pessoas entrevistadas que possuem uma percepção melhor da homofobia com as quais concorda-se aqui ou baseadas e inspiradas em seus relatos são: a adoção na empresa de cotas para pessoas transgêneras; assegurar que as políticas de diversidade sexual tenham um alcance nas mais diversas áreas da empresa – inclusive em setores mais técnicos e operacionais –; maior preparo dos(as) profissionais em ambientes mais hostilizados de forma a acolher mais adequadamente as pessoas LGBTQs e não serem vítimas da hostilidade; uma postura mais proativa da gerência para falar da diversidade sexual, superando uma postura reativa em que só se é tocado no assunto quando há algum problema em alguns casos; inclusão nas reuniões anuais de resultado em slides, por exemplo, lembrando da importância respeito da diversidade sexual na companhia; uma divulgação maior por parte dos(as) gerentes dos(as) funcionários(as) do apoio institucional da diversidade sexual de forma a diminuir o *gap* entre o discurso da instituição e o dia a dia dos(as) funcionários(as), tornando tal apoio mais próximo; do ponto de vista macro, que a empresa tivesse um foco maior no desenvolvimento humano e social; a avaliação 360° que incluísse como critério de avaliação o respeito a diversidade; por fim, o aumento das punições ligadas aos casos de discriminação homofóbica e a garantia de que as pessoas que a sofrem (seja sob forma de assédio ou violência) tenham garantia de que estarão seguras e não sofrerão retaliações ao denunciar tais experiências discriminatórias.

Na empresa deste estudo de caso, consideramos os relatos referentes às subcategorias específicas dos depoimentos dos funcionários da categoria 2 como divergentes entre o que está dito nos princípios do Código de Ética e a prática do dia a dia dos funcionários. Tais são as subcategorias que sugerem a divergência entre as duas análises: 1. Heteronormatividade e desconhecimento dos homossexuais por parte dos heteros; 2. LGBTQs: consciência da própria orientação sexual, rede de contatos e setores gay-friendly; 3. Gerenciamento da identidade e estratégias de sobrevivência; 4. Humor homofóbico frequente e percebido como natural; 5. Piadas homofóbicas (contra heteros) para a manutenção da cultura heteronormativa; 6. Especulação sobre a homossexualidade e estereótipo; 8. Consequências da homofobia: exclusão, estresse de minorias e afastamento; 9. Dificuldades para combater a homofobia: acesso a voz, comunicação e outros obstáculos.

Afinal, se nos relatórios, mais especificamente no código de ética (como analisado no tópico 4.1.1.1.) um dos princípios éticos é o respeito às diferenças que inclui a orientação sexual e um dos compromissos éticos da empresa relatado no mesmo documento (PTR, 2014g) é de respeitar e promover a diversidade combatendo todas as formas de discriminação e mencionando que nenhum empregado receberia tratamento discriminatório em função da sua orientação sexual, os relatos contidos em tais subcategorias não deveriam ocorrer. Este grupo de divergências dentro da categoria 2 talvez seja o mais forte entre as divergências da PTR no que diz respeito especialmente e às diversas manifestações de homofobia relatadas nos depoimentos dos(as) funcionários(as).

Por sua vez, ainda dentro da categoria 2 encontrou-se apenas um par de subcategorias semelhantes, a saber: 1. Discriminação por orientação sexual presente na ouvidoria - nos documentos - e 7. Ouvidoria - nos depoimentos. Nos documentos, além de poucas menções a questões ligadas a ouvidoria (ocorrendo apenas em 2 relatórios de sustentabilidade), a ação da ouvidoria parece ser insuficiente frente ao tipo e quantidade de casos de discriminações que recebeu em um ano, gerando apenas a “ampliação da discussão” (PTR, 2014c). Além disso, ao comparar o número de manifestações que a ouvidoria recebe, mesmo de discriminação, com aqueles que ela leva a frente, parece haver um processo em que se afunila o número de casos de discriminação que o órgão recebe em comparação com o final, com aqueles que de fato são tratados, concluídos por terem sido julgados como procedentes. Não por acaso, no ano de 2013, das 13 manifestações de discriminação, apenas 3 foram julgadas como procedentes, sendo uma ligada a discriminação por orientação sexual em que a punição não passou de uma advertência verbal.

A análise destes documentos converge com a visão descrente da atuação da ouvidoria por parte de algumas pessoas entrevistadas, tanto heterossexuais como homossexuais (E2; E5; E7; E12). Como os(as) referidos(as) entrevistados(as) mencionam, possivelmente o fato de a ouvidoria apurar a procedência da reclamação com base no(a) superior do(a) funcionário(a) possa gerar um julgamento e conseqüente tratamento injusto em relação ao que de fato ocorre naquela realidade já que não é o(a) superior que sofre a discriminação e nem sempre tem a sensibilidade para entendê-la. Por outro lado, as 4 (E4; E9; E11) pessoas entrevistadas que apresentam uma visão positiva da ouvidoria (ou mais ingênua), 3

não mencionaram nenhum exemplo em que ela atuou para um caso de discriminação ligado à orientação sexual. O único que menciona (E8), desconfia que a ouvidoria tenha atuado, no entanto por conta de uma piada homofóbica feita pela própria pessoa que levou a chamada. Ou seja, a pessoa continuou a ter seu comportamento homofóbico. Pode-se dizer que, embora algumas pessoas reproduzam de forma acrítica o discurso da atuação ouvidoria e sem citarem exemplos comprobatórios de tal atuação que pudesse ser passível de confiança no que tange a discriminação por orientação sexual (falando apenas de forma teórica na maior parte das vezes), na verdade a atuação da ouvidoria parece ser ineficaz, reduzida e insuficiente, pelo menos no que tange a discriminação homofobia.

Os silêncios e ausências, ligados ao ponto de vista das relações interpessoais, foram encontradas ao final da análise dos depoimentos na categoria 2. Eles abordam os seguintes pontos: a invisibilidade da família homoafetiva, a pouca visibilidade dada pela presidente da empresa para as pessoas LGBTs em comparação com as mulheres, a composição da força de trabalho majoritariamente formada por homens brancos heterossexuais (havendo poucas mulheres, negros e LGBTs), dentro do grupo LGBT a invisibilidade de pessoas transgêneras e mulheres lésbicas, a falta de uma comunicação proativa da companhia de suas iniciativas ligadas ao público LGBT bem como seus direitos e benefícios, uma postura passiva da empresa em relação a diversidade mas uma ausência de um incentivo pró-ativo da mesma em relação a este tema muito menos uma percepção de sua importância política, o silêncio da empresa em relação a pessoas discriminadas, ausência de punição e a culpa passada para o(a) funcionário(a) que sofre a opressão e não ao opressor.

Por sua vez, dentro da categoria 3, encontram-se subcategorias que, além de serem comuns à análise dos documentos e dos relatos dos(as) funcionários(as) também apresentam consistência entre o que é dito pela companhia e o que é feito na prática, ou seja, tais apoios de fato existem. Eles são: 1. Ação externa de apoio à parada do orgulho LGBT juntamente com a subcategoria 2. Apoio a filmes e festivais converge com 1. Apoio à parada do orgulho, à filmes e festivais LGBTs. Reitera-se aqui, apenas, como sugerido pelo E1, que tais ações de apoio externo à comunidade LGBT sejam também mais comunicadas internamente, pois, muitas vezes, apenas quem vai ao evento LGBT que a PTR patrocina – ou seja, em geral

funcionários(as) homo e bissexuais - é que fica sabendo do referido apoio financeiro.

Por último, ainda no que tange a análise da categoria 3, há duas subcategorias específicas à análise dos depoimentos dos(as) funcionários(as) que não constam nos documentos a saber: 2. Preconceito transferido para o trabalho e a visão da homossexualidade na sociedade; 3. Homofobia e a influência da religião. Estas duas, na verdade, mais do que comparar com algum item dos relatórios (ainda que a existência por si só do preconceito transferido para o trabalho já denote uma divergência com os princípios éticos de não discriminação da empresa) convergem com o argumento introdutório desta Dissertação de que a organização não está dissociada da sociedade em que se insere (CHANLAT, 1996). O teor homofóbico de certos depoimentos, principalmente os contrários aos direitos fundamentais da população LGBT como o casamento e os que se valem de supostos argumentos religiosos para fundamentar a homofobia, revelam o que tais funcionários de fato acreditam e seu posicionamento político em relação às pessoas LGBTs. Ou seja, ao serem feitas perguntas que aparentemente se afastam das questões do trabalho, diversas pessoas entrevistadas revelaram o que realmente pensam sobre a questão homossexual. Perceber a existência de pessoas que tem tais pensamentos discriminatórios é relevante para que se tenha uma melhor dimensão de quão grande é o desafio da mudança de perspectiva e quanto trabalho ainda pode e deve ser feito no sentido de ajudar a desconstruir tais visões de mundo homofóbicas.

Percebe-se portanto que, embora existam alguns pontos de convergência entre o discurso e a prática, porém muitos pontos de divergência, as divergências ocorrem principalmente quando se trata das práticas homofóbicas existentes no dia a dia dos(as) funcionários(as). Percebe-se que as políticas de diversidade sexual existentes na PTR (ainda que, quando efetivas, sejam exemplos de boas práticas ao comparar com outras empresas no Brasil que sequer mencionam a questão da orientação sexual), tais políticas não asseguram a ausência da discriminação por orientação sexual. Ou seja, as políticas de diversidade sexual da PTR, bem como seus discursos nos documentos oficiais proibindo a discriminação e valorizando o respeito às diferenças, na verdade, são insuficientes quando se trata da homofobia sofrida por seus(suas) trabalhadores(as). É preciso que, para as empresas que efetivamente busquem um tratamento justo em relação à orientação sexual, assim como uma coerência entre o discurso e a prática, que suas políticas de diversidade

tenham um elo maior com a questão da homofobia, ou seja, extrapolando a questão dos benefícios, treinamentos curtos e acríticos e algumas ações externas pouco comunicadas internamente.

À luz do trabalho realizado, cabem algumas sugestões para pesquisas futuras nas quais acreditamos que possam contribuir no desenvolvimento do tema nacionalmente. No que diz respeito à pesquisa bibliométrica, recomendamos a continuidade deste tipo de pesquisa no Brasil sobre a sexualidade no contexto organizacional, uma vez que até a presente data apenas um estudo, o de Candido e Pessoa (2013) foi encontrado, porém abarcando um volume menor de trabalhos (16) do que os analisados aqui (90). Além disso, consideramos este tipo de pesquisa relevante ao permitir apresentar um panorama sobre o que está sendo estudado e o que poderia ser estudado de forma a inspirar pesquisas futuras e desenvolver este campo do saber no contexto nacional. Ao verificar que determinados artigos apresentados nos congressos não publicados em periódicos de alta pontuação foram publicados em periódicos de menor pontuação ou em revistas de outra área fora da Administração, uma pesquisa mais profunda e específica sobre essa diferença delimitada para o contexto nacional (ou seja, dessa vez excluindo a comparação com o caso internacional) parece ser relevante de forma a entender melhor quais são os espaços mais democráticos ou possíveis para este tipo de discussão nos estudos organizacionais brasileiros.

De forma similar, recomendam-se estudos sobre sexualidade no contexto organizacional que apresentem em que área (independente da pontuação da revista) foram publicados os artigos de congressos de administração quando não publicados em periódicos de administração, mas sim em periódicos de outras áreas - como os trabalhos de Irigaray e Freitas (2013) e de Neto, Saraiva e Bicalho (2013) na revista *Psicologia Política*.

Assim, explicitar em que revistas dentro da administração, independente da pontuação os artigos podem ser publicados e analisar em que áreas fora da administração pode-se publicar artigos no âmbito dos estudos organizacionais sobre sexualidade podem ser boas formas de apresentar aos(às) outros(as) pesquisadores(as) do tema outros espaços em que a discussão esteja mais avançada ou, minimamente possível de ser realizada. Metaforicamente, sugere-se aqui que, tal como os estudos de antropologia urbana (FRANÇA, 2007; SILVA-FILHO e RODRIGUES, 2012) apontem a existência nas cidades de “guetos homossexuais”,

por sua vez, como resultado do presente estudo, no contexto produção científica dos estudos organizacionais sobre sexualidade, talvez possam existir espaços de segregação tais como “guetos epistêmicos” no que tange a possibilidade de divulgação de tais estudos. Pesquisar a explicitar onde estão estes locais pode ser relevante para democratizar o conhecimento desses espaços para outros(as) pesquisadores(as) que também desejem contribuir na área e não conheçam ainda tais dificuldades e possibilidades alternativas.

No que diz respeito ao estudo de caso, sugere-se que pode ser enriquecedor para a construção do saber nesta seara do conhecimento a realização de estudos de caso em empresas com perfil distinto da PTR (por exemplo, em empresas privadas ou empresas de pequeno e médio porte) que também identifiquem e analisem a relação entre o discurso da 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.

Especificamente sobre as políticas de diversidade sexual, são encorajadas a realização de outros estudos que possam apontar exemplos de boas práticas para inclusão e o tratamento digno de LGBTs no mercado de trabalho seja em empresas nacionais ou internacionalmente. Talvez internacionalmente apresente-se como um campo de estudos mais promissor neste caso pela maturidade da discussão encontrada na pesquisa bibliométrica que pode refletir a realidade do tratamento dado aos LGBTs nos países em que foram produzidas.

Ainda sobre as políticas de diversidade sexual, sugere-se também a tentativa de estudos que possam apresentar exemplos de boas práticas efetivas no âmbito nacional. Talvez, para tanto, seja necessário buscar empresas e outras organizações de perfis pouco estudados no âmbito nacional. Um exemplo seria o oposto do caso escolhido aqui: em vez de usar a presença da discussão LGBT nos documentos públicos como critério de escolha fundamental para a realização do estudo, buscar uma que não tenha essa discussão formalmente, mas que informalmente possa tratar com mais dignidade seus(suas) funcionários(as). Por exemplo: (1) no caso o(a) pesquisador(a) tenha conhecimento disto *a priori* deste tratamento mais justo ao conhecer funcionários(as) LGBTs, que trabalhem dentro da referida organização e relatem tal tratamento; (2) no caso de empresas (de qualquer porte e setor) que trabalhem já voltadas ao segmento LGBT como por exemplo as ligadas a entretenimento (bares, boates presentes em “guetos” LGBTs do Brasil), turismo e

literatura; (3) ou ainda poder-se-ia escolher como critério uma organização em que o(a) dono(a) fosse de orientação sexual não heterossexual, já que o estudo de Levine e Leonard (1984) mostra que abrir a própria empresa pode ser um meio pelo qual mulheres lésbicas, por exemplo, tentam sair do preconceito mais presentes quando estariam subordinadas a alguém em uma empresa, bem como a escolha de trabalharem em negócios que sirvam à comunidade LGBT.

De qualquer forma, sugere-se a partir de uma visão política a favor do respeito a diversidade sexual, que os estudos sobre políticas de diversidade busquem apresentar exemplos de boas práticas para a realidade brasileira, sejam inspirados em exemplos internacionais ou nacionais mas que, quando possível, não se limitem às empresas de grande porte ou multinacionais, mas que o foco esteja mais voltado ao exemplo de boa prática - que poderá beneficiar a tantas pessoas que sofrem a discriminação no dia a dia com a disseminação deste conhecimento.

Além disso, acredita-se aqui que pesquisas que apresentem a diferença entre o discurso e a prática são relevantes para mostrar um outro ângulo em relação ao discurso que preconiza a imagem corporativa ao conceder voz aos oprimidos. Porém, ainda mais relevante podem ser ao pensar na mudança prática se puderem não apenas apresentar a crítica às incoerências, mas também e, principalmente, apresentar sugestões (como procurou-se fazer aqui) do que se considera errado na organização e o que poderia ser feito para melhorar na prática ou o que as organizações poderiam fazer de forma a tornar convergentes discursos divergentes. Neste último caso, mais do que uma sugestão acadêmica de desenvolvimento de pesquisa futura, esta sugestão é feita ao pensar no sofrimento das pessoas LGBTs no trabalho inseridas em uma sociedade que a cada ano mata cada vez mais LGBTs – ou seja, uma situação que urge por sugestões de melhoria no sentido da aplicação prática da mudança, dados também tantos relatos de homofobia nos estudos sobre o tema nas organizações brasileiras.

Urge, por fim, tanto uma agenda de pesquisa dentro da administração que busque uma integração maior entre organização e sociedade – já que as organizações não podem ser separadas das sociedades em que se inserem (CHANLAT, 1996) - quanto práticas empresariais que levem em conta e busquem suprir as carências da sociedade de onde provém seus(uas) funcionários(as), de forma que os preconceitos presentes na sociedade não sejam usados eternamente como desculpa para fundamentar ações desumanas e antiéticas nas organizações.