

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 101-120.

Recebido em: 25/1/2019

Avaliado em: 13/3/2019

Aprovado em: 18/4/2019

## ORIENTAÇÃO SEXUAL E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES COM DIVERSIDADE CULTURAL

Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça,<sup>1</sup> Cristine Amora Santos de Aragão,<sup>2</sup> Elaine Marinho Bastos,<sup>3</sup> e Rosângela Couras Del Vecchio<sup>4</sup>

**RESUMO:** O estudo sobre a diversidade nas organizações é tema emergente, apesar de muitos tabus. Diversas formas de diversidade são invisíveis aos gestores e líderes organizacionais e conseqüentemente ainda existe a discriminação diante de cargos hierarquicamente mais elevados, evidenciando preconceitos que comprometem a autoestima e geram sentimentos de exclusão. Tais aspectos foram evidenciados nesta pesquisa a partir da percepção de inclusão em uma organização varejista de Fortaleza, Ceará. Dez profissionais do sexo masculino e homoafetivos participaram da entrevista relatando a percepção da orientação sexual e o sentimento de inclusão na organização em que trabalham. A pesquisa teve foco qualitativo, descritivo e exploratório, obtendo dados por meio de entrevista. Os principais resultados mostram que os discursos empresariais são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado, a pouca permissividade gerencial quanto a inclusão da diversidade e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às diferenças. Palavras-chave: Homoafetividade. Homofobia. Heteronormatividade. Preconceito. Discriminação.

**ABSTRACT:** The study of diversity in organizations is an emerging theme, despite many taboos. Diverse forms of diversity are invisible to managers and organizational leaders and consequently there is still discrimination against hierarchically higher positions, highlighting prejudices that compromise self-esteem and generate feelings of exclusion. These aspects were evidenced in this research based on the perception of inclusion in a retail organization in Fortaleza, Ceará. Ten male professionals and homoafetives participated in the interview reporting the perception of sexual orientation and the sense of inclusion in the organization in which they work. The research had a qualitative, descriptive and exploratory focus, obtaining data through an interview. The main results show that business discourses are ineffective due to deep-rooted prejudice, poor managerial permissiveness regarding the inclusion of diversity and the absence of a collective sense of diversity. Minorities and non-minorities demonstrated bias and discriminatory attitudes among themselves, showing difficulties in respecting differences.

**Keywords:** Homoafetividade. Homophobia. Heteronormativity. Preconception. Discrimination

<sup>1</sup> Mestre em Direito Internacional e Professor-Coordenador da Faculdade Ateneu.

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Professor-Coordenador da Faculdade Ateneu.

<sup>3</sup> Mestre em Administração e docente da Faculdade Ateneu.

<sup>4</sup> Doutora em Ciências da Educação e em Administração, e Professora-Coordenadora da Faculdade Ateneu.

## 1 INTRODUÇÃO

O perfil da força de trabalho está sofrendo um processo de diversificação nas últimas décadas. Vem ocorrendo um aumento da diversidade, em diversos aspectos, desde os consumidores até a mão de obra de forma geral. Em contrapartida, a conscientização da existência da diversidade na sociedade e nas organizações não acompanham esse processo de mudança. A inclusão nas organizações de pessoas de diferentes culturas, raças, gêneros, orientações sexuais, classes sociais, nacionalidades etc., podem permitir uma amplitude de possibilidades e desenvolvimentos, mas são necessários reconhecimento e compreensão da importância das diferenças entre os indivíduos, com objetivo de valorização da importância da inserção da diversidade dentro das organizações.

Historicamente as diversidades ou minorias sentem-se menos incluídas do que membros do grupo dominante, não por uma possível causa de deficiência de desempenho, mas devido ao acesso distinto de oportunidades e um clima inóspito em que se sentem inseridos (COX, 1993). Os grupos normativos exercem opressão e levam adiante estigmas e preconceitos sobre os diferentes, assim as minorias sofrem a opressão e sentem a discriminação sobre seus grupos.

Uma definição clássica do termo diversidade refere-se a um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social (NKOMO & COX, 1999). Minoria é um termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo, mas contempla sua disposição de poder na sociedade. No caso, uma minoria dispõe de pouco poder e, por isso, depende da arbitrariedade de outro grupo – a heteronormatividade.

Entender o conceito de heteronormatividade é fundamental quando se discute gestão de diversidade no ambiente de trabalho, uma vez que a intolerância às diversas minorias resulta no comprometimento da dignidade destes indivíduos, conseqüentemente aumentando seu nível de estresse (IRIGARAY, 2007), o que compromete o desempenho e leva a conseqüências nas organizações. Segundo Fleury (2000) diversidade refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos que influenciam positivamente o ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

Um dos grupos pertencentes ao campo de estudo de diversidade cultural no ambiente de trabalho refere-se ao homoafetivo, talvez o tipo de diversidade mais difícil de trabalhar nas organizações, por uma questão histórica e cultural. Ao longo dos séculos, a homoafetividade foi vista como crime, pecado e patologia pelo Estado, Religião e Ciência, respectivamente. Atualmente

ainda se observam atitudes de repulsa por homossexuais e o desejo consciente ou não de punição, o que se denomina homofobia. (IRIGARAY, 2007)

Para Irigaray (2007) o homoafetivo vivencia nas organizações várias experiências, tais como: a discriminação no processo de seleção de pessoal se for visível que ele seja homossexual, ou declarar explicitamente sua orientação; a perda de emprego em virtude da orientação sexual; a perda de uma possível promoção, também em virtude da orientação sexual; o discutível fato de o homoafetivo ganhar menos do que o heterossexual; avaliações de desempenho baseadas intensamente em um único traço do indivíduo, a identidade homossexual, dentre muitas outras formas de preconceito. Com esse cenário, indivíduos homossexuais das mais variadas profissões tendem a esconder a orientação sexual, na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional. Ainda é indicado como consequência do preconceito o isolamento, a perda de chances de promoção, a exclusão de redes de trabalho profissionais, a intimidação e a violência física, moral ou sexual.

Neste trabalho, foi analisada a percepção de inclusão de profissionais masculinos, com orientação sexual homoafetiva declarada em uma organização varejista de Fortaleza, Ceará. Foram levantadas informações a partir de uma entrevista realizada com dez profissionais, com perguntas voltadas à percepção de ser homoafetivo e o sentimento de inclusão na organização em que trabalham. No estudo foi adotada uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva e desenvolvida a partir de um estudo de caráter exploratório, através de entrevista semiestruturada.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em cinco seções. A segunda seção aborda os referenciais teóricos, baseados na pesquisa bibliográfica inicial, focando na questão da homoafetividade no contexto organizacional e outras definições importantes para o conhecimento do contexto de pesquisa, seguida da metodologia utilizada na execução da pesquisa. Por fim, são analisados os discursos dos entrevistados, com as categorias levantadas, e por fim, as considerações finais.

## 2 A HOMOAFETIVIDADE E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A homoafetividade, o homossexual ou como é mais comumente denominado na sociedade brasileira, o *gay*, são “invenções” do século XIX. Surge uma nova categoria social, que viria a ser marcada, estigmatizada e reconhecida como desvio da norma. (NAPHY, 2006)

Conforme Naphy (2006) a homossexualidade perdurou no contexto da perversão sexual durante décadas. Antes de o termo homossexualidade ser criado, em 1860, pelo médico austro-húngaro Karoly Maria Benkert (1824-1882), o uso de nomenclaturas diferenciadas variava de acordo com as épocas, culturas e discursos vigentes: sodomitas, invertidos, doentes mentais ou perversos, dentre outros. Benkert definia a expressão criada, explicando ser algo além do impulso sexual normal dos homens e das mulheres, onde a Natureza, do seu modo soberano, dotou à nascença certos indivíduos masculinos e femininos do impulso homossexual, onde esse impulso criaria, de antemão, uma aversão direta ao sexo oposto (NAPHY, 2006).

A distinção entre heterossexualidade e homossexualidade foi demarcada na qualificação da identidade dos sujeitos em geral após a Segunda Guerra Mundial (Bourdieu, 2003). A heteronormatividade foi instituída e legitimada como preceito regulador das relações sociais por meio da difusão de ideias pejorativas de atribuição social acerca das práticas não heterossexuais, que associavam estas às noções de doença e perversão em decorrência do imaginário coletivo. Em decorrência do estabelecimento de tal distinção sexual, os sujeitos assumidamente homossexuais passaram a ser enquadrados em esferas inferiores da hierarquia social e a ser alvos de discriminações e inferiorizações, realidade de opressão invisibilizada como natural às relações de subordinação.

A heteronormatividade refere-se à crença na superioridade da orientação heterossexual e na consequente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não heterossexuais, de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades. Existe um rechaço das mulheres e dos homossexuais, já que os mesmos são citados como simbolicamente semelhantes às mulheres. A heterossexualidade é mantida através de uma dupla negação, igualmente sexualizada: mulheres e homossexuais, sendo que ambos devem ser “dominados” (BARILLO, 2000).

Essa divisão fez com que os indivíduos que se classificassem como homossexuais passassem a ser vistos como tendo desvios; sendo, assim, relegados à marginalidade. Isso ocasionou o surgimento de grupos e consequentemente, de uma cultura homossexual caracterizada por comportamentos, estilos de vida e, principalmente, por uma maneira de viver, sentir, desejar e amar. Herek (1991) afirma que a hostilidade para com pessoas homossexuais tem sido denominada de diversas formas: homofobia, heterossexismo, homossexofobia, homossexismo, homonegativismo, anti-homossexualismo e anti-homossexualidade, e o termo mais comumente utilizado na literatura, homossexualismo.

A delimitação das identidades sexuais faz parte de um amplo processo histórico e cultural de normatização da sexualidade, ou seja, de institucionalização da heterossexualidade como a única

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

forma "normal" de identidade sexual. Desse modo, o processo de normatização da identidade heterossexual pressupõe um processo constante de estigmatização das identidades sexuais não hegemônicas que passam a ser consideradas como identidades que escondem uma falha fundamental (GOFFMAN, 1988).

Bourdieu (2007) cita o termo minoria como todas as categorias que não pertençam ao universo masculino, caucasiano, heterossexual e que são subjugadas pela mídia, organizações. Desta forma mulheres, *gays*, negros, deficientes físicos e mentais são caracterizados e estigmatizados como antônimos dos atributos masculinos e classificados como minorias. Na atualidade o termo mais comumente utilizado é homoafetividade que denota busca de um menor nível de discriminação.

Assim como as outras minorias, os *gays*, objeto deste estudo, têm sido alvo de atitudes discriminatórias ao longo da história e, não muito raramente, punidos de diversas formas que vão desde o confinamento em prisões e campos de concentração à castração e torturas (ADAM, 1987). O *gay*, em uma de suas identidades, a sexual, é objeto de hostilidades e de exclusão, inclusive no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que os termos *homossexual* e *gay* são utilizados neste trabalho adotando-se como mesmo significado, homens cuja orientação sexual e afetiva principal é para com pessoas do mesmo sexo biológico.

A homoafetividade como objeto de estudos acadêmicos foi inicialmente abordada pela medicina, especialmente visando uma repressão de tais práticas, consideradas anormais (Góis, 2004). A partir das décadas de 1970 e 1980 começaram a surgir estudos menos preconceituosos e, na década de 1990, disciplinas como a Psicologia, Antropologia, História, Sociologia, Artes e Literatura ocuparam-se do assunto.

A desvalorização das mulheres e dos *gays* faz parte da construção social da masculinidade e do conceito de gênero desde a infância. As diferenças entre homens e mulheres são enfatizadas a partir das perspectivas que se estabelecem nas diversas culturas. Contudo, a concepção de uma natureza fundante, capaz de explicar os comportamentos masculinos e femininos ainda persiste e se revela nos estereótipos (BOURDIEU, 2007).

A lógica da dominação masculina perpassa todas as relações sociais, visto que é exercida em nome de um princípio simbólico conhecido e reconhecido tanto pelo dominador quanto pelo dominado (BOURDIEU, 2007). O preconceito com os homossexuais é primeiramente uma resposta a um medo, que é irracional e disfuncional para os indivíduos que manifestam o preconceito, pois os homossexuais são primeiramente vistos por eles como uma aberração

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

individual e as pessoas que manifestam tal preconceito não veem que, na realidade, esta visão é um reflexo dos valores culturais.

A homofobia, fenômeno socialmente construído, é do mesmo modo que a xenofobia, o racismo ou o antissemitismo, uma manifestação arbitrária que consiste em designar o outro como o contrário, inferior ou anormal, referindo-se a um prejulgamento e ignorância que consistem em acreditar na supremacia da heterossexualidade (BORILLO, 2000). É uma modalidade de preconceito e de discriminação direcionada aos homossexuais (RIOS, 2007), termo que literalmente significa “medo do igual”. A homofobia é um dos eixos da identidade sexual masculina, muitas vezes considerada uma prática normal, socialmente aceita e, até mesmo, esperada por quem defende certo tipo de masculinidade. A hegemonia masculina é imposta por meio de uma violência simbólica, suave, insensível e invisível às vítimas uma vez que, enquanto poder, ela também gera prazer e se perpetua (BOURDIEU, 2007).

A homoafetividade só pode ser colocada como algo visível pela autoidentificação ou pela atribuição de terceiros (RIOS, 2007). Entretanto, quando se fala de homossexuais a ocultação é algo possível ao se fazer de conta que não é homossexual, isto é, assumindo uma identidade sexual que não é a sua: a identidade heterossexual (MEDEIROS, 2007), escondendo características de sua forma de ser, trazendo consequências para a vida pessoal e profissional deste indivíduo. Diversamente das outras formas de discriminação, pesa sobre a homossexualidade uma condenação moral, uma inaceitabilidade social e política e uma atribuição de relação entre homossexualidade e doença (RIOS, 2007).

Defende-se que exista uma identidade *gay*. Esta identidade é desenvolvida pelo processo de estigmatização, onde os similarmente estigmatizados sentem-se mais à vontade entre si, contribuindo com o desenvolvimento de um sentimento de comunidade com tradições e instituições próprias. Além disso, tratam a formação das comunidades *gays* como um movimento característico de grupos minoritários (FERREIRA & SIQUEIRA, 2007), mas desde cedo o homossexual incorpora em suas práticas cotidianas a atitude de se calar.

Nunan (2003) argumenta que a síntese da identidade *gay* ocorre quando o sujeito se auto identifica como homoafetivo, revelando essa identidade a outras pessoas e se sentindo confortável com ela. Com o “sair do armário”, o indivíduo *gay* tende a modificar alguns de seus padrões de consumo: passa a frequentar lugares de socialização homossexual, privilegia serviços e produtos especificamente direcionados ao público *gay* e, em alguns casos, muda a aparência externa, com a utilização de uma grande energia emocional e o medo de retaliação e rejeição. Entretanto, ao

mesmo tempo, aqueles que permanecem no “armário” manifestam baixos níveis psicológicos de bem-estar e de satisfação na vida, aumentando os riscos relacionados à saúde, além de gastarem muita energia em atividades focadas em esconder sua homossexualidade, em uma tentativa de evitar qualquer estereotipia e estigmatização.

A forma como a sociedade percebe a homoafetividade foi se modificando com o passar dos anos, em especial quando do aparecimento da AIDS, nos anos 80, que fez com que mais uma vez a sociedade associasse uma doença à homossexualidade e a nomeasse “câncer *gay*”. Apesar disso, a epidemia da AIDS, também trouxe à tona novas formas de organização social do movimento GLBT (*Gays*, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais) e uma maior visibilidade e discussão deste tema pela sociedade brasileira (PEREIRA, 2004).

Para Fleury (2000), a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a forma pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis. Pode ser dividida em duas classes: as primárias, inatas, imutáveis e centrais na formação da identidade do ser humano; e as secundárias, que, adquiridas ao longo da vida, mutáveis, não alteram o núcleo principal da identidade do indivíduo.

Cox (1993) define diversidade como:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social (Cox, 1993, p. 5-6).

As práticas homofóbicas e heterocênticas impedem que os homoafetivo vivam plenamente suas vidas afetivo-sexuais, bem como criam barreiras para que os mesmos se insiram e ascendam no mundo organizacional (IRIGARAY, 2008; 2007). A rigor, essa hegemonia masculina sequestra o capital social das minorias (BOURDIEU, 2007). Pochay (2007) também defende que a homofobia e a hierarquização das relações entre homens e mulheres, também denominadas de sexismo, são fruto de uma sexualidade binária que cria um espaço social sexualizado, que atua como sinalizador dos possíveis lugares a serem ocupados.

Medeiros (2007) enfatiza que dos três espaços sociais onde as pessoas desenvolvem sua vida: familiar, social e profissional; é no profissional que a discriminação contra homossexuais se torna mais presente, mas nos demais existe a discriminação velada e que interfere nas questões profissionais.

A presença de discriminação no local de trabalho colabora com a existência no ambiente laboral do que Meyer (1995) denominou de “estresse de minorias”. O conceito de “estresse de minorias” surge para explicar o estresse psicológico vivenciado por grupos estigmatizados. Para o autor, trata-se de um estado interveniente entre agentes estressores antecedentes e vivenciados sequencialmente em uma cultura estigmatizada, que define um determinado grupo com um status inferior, resultante do preconceito e discriminação social. Uma sobrecarga físico-psicológica a qual um indivíduo está sujeito quando pertence a uma minoria, conforme sugerido por Irigaray (2006). Ou seja, estresse de minoria é o estresse vivenciado por pertencer a um grupo minoritário que é marginalizado e oprimido. Pode provocar alienação, internalização dos valores sociais negativos e atitude negativa relacionada com determinada orientação sexual. Assim, é operacionalizado por meio de três componentes: homofobia internalizada, estigma percebido e atitudes preconceituosas.

A diversidade passou a ser tomada sob um olhar mais pragmático, ou seja, poderia traduzir-se em vantagem competitiva para as organizações que a adotassem. Segundo Fleury (2000), a gestão da diversidade surgiu da constatação de que o contingente de trabalhadores do sexo masculino e de cor branca diminuiria, fazendo com que o percentual de mulheres, negros e homoafetivos, no mercado de trabalho crescesse.

Desta forma, Ferreira e Siqueira (2007) concluem que homossexuais assumidos são alvo de ações homofóbicas que criam barreiras para a ascensão profissional e que também dificultam o relacionamento com o restante do grupo. Os pesquisadores defendem que os *gays* assumidos são mais voltados para a carreira que permita expressar a orientação sexual no trabalho, enquanto os *gays* enrustidos estão mais focados para escolhas fundamentadas em valores de trabalho mais tradicionais e relacionados a *status*, compromisso e estabilidade.

Partindo do pressuposto de que a homofobia pode alterar negativamente a visibilidade da organização na sociedade, empresas vêm implementando políticas de combate à discriminação e estigma ao homossexual.

Estigma é um fenômeno socialmente construído, com fortes implicações negativas em suas vítimas, dado que se funda numa relação assimétrica, que referenda atributos tidos como depreciativos a uma pessoa ou grupo social (GOFFMAN, 1963).

Assim a discriminação pode levar a perda de oportunidades futuras, com uma omissão da homossexualidade gerando conflitos psíquicos pela necessidade de manutenção de aparências e imitação de um estilo de vida heterossexual.

Ser alvo de preconceito e estigma homofóbico no trabalho pode predispor ao desenvolvimento de reações psíquicas com sintomas psicossomáticos como: enurese, taquicardia, sudorese, ansiedade, insônia, estresse e depressão, dentre outras consequências como: isolamento, baixa autoestima, chegando, em alguns casos, a ocorrer automutilação e tentativa de suicídio (GUEDES, 2003). Constata-se assim, que a discriminação por orientação sexual possui dimensões psicológicas e sociológicas.

As principais situações de preconceito são: discriminação, inapropriação de profissões para os homossexuais, homofobia, estereótipos negativos, estigmas sociais e o medo da AIDS no ambiente de trabalho e a consequente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não heterossexuais das políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades sociais.

A sexualidade não é uma área de estudos facilmente encontrada na área organizacional, embora esteja nela inserida o gênero masculino e feminino e sua diversidade, onde se inclui os homossexuais, *gays*, lésbicas, transexuais, dentre outras formas de expressão da sexualidade. Ainda hoje se vê uma imagem inegavelmente preconceituosa, atitudes homofóbicas em relação aos sujeitos e suas escolhas consideradas diferentes dos heterossexuais.

No âmbito das organizações, a sexualidade sempre foi cercada de tabus e, deste modo, evitada, mas aqueles pertencentes à minoria. Nos últimos anos, muito da literatura em administração tratou do assunto, pois o tema diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. A partir da década de 1980, segundo Torres e Pérez-Nebra (2004), a diversidade emergiu como um dos mais profícuos temas em estudos organizacionais. Estas podem ser visíveis (gênero, etnia) ou invisíveis (religião, doenças crônicas). Apesar de serem dificilmente mensuradas, as identidades sociais invisíveis não são incomuns.

Observa-se, no Brasil, que tem ocorrido pouco interesse na realização de pesquisas que analisam a discriminação sofrida por homoafetivos no ambiente organizacional, como reforça Irigaray (2007). Apesar dessa limitação do reconhecimento e da valorização dos estudos sobre diversidade nas organizações, a homossexualidade tem foco restrito da área de estudos, além de ser visto como tema constante de piadas e desprezo na cena organizacional, por consequência de sua exclusão na sociedade. O *gay* assumido é discriminado devido à orientação sexual, principalmente para ocupar cargos hierarquicamente mais elevados, sendo claramente objeto de estereótipos e de preconceitos, o que compromete sua autoestima e gera sentimentos de exclusão.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

A heterogeneidade do ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas para as organizações também. Ao contrário dos negros, mulheres, deficientes e obesos, discriminados e estigmatizados pelas suas características físicas e mentais, os *gays* o são pela percepção social de um desvio de conduta moral, que comprometeria seus desempenhos profissionais. Não raramente, os homossexuais masculinos são associados à fragilidade, medo e inconsequência (Irigaray, 2007a), o que confirma a heteronormatividade (Herek, 1984) como um dos pilares de nossa sociedade. Esta crença na superioridade da orientação heterossexual reforça a exclusão de indivíduos não heterossexuais das políticas públicas e organizacionais. Por não ser explícita, a heteronormatividade estigmatiza, nega e denigre manifestações das minorias.

Para Fleury (2000), a gestão da diversidade cultural deve ter como objetivo principal administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Complementa ainda que quanto maior a diversidade da mão-de-obra maior o incentivo a criatividade dos empregados, contribuindo para a melhoria no processo decisório da empresa, uma vez que a torna mais flexível e ágil, facilitando a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens.

Irigaray (2006) afirma que ser identificado como homo ou bissexual no ambiente de trabalho pode comprometer a ascensão profissional de um indivíduo em função de sua dificuldade em elaborar uma rede de contatos.

A diversidade nas organizações significa a inclusão de trabalhadores nas diversas dimensões, com o intuito de valorizar as diferenças e semelhanças entre os indivíduos. Para Fleury (2000), o ganho da organização está na geração de valor, além das questões sociais: administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Poucas são as pesquisas desenvolvidas na área, como as que se referem aos efeitos do *coming out* — o “sair do armário” — da homofobia, do impacto na carreira do indivíduo assumidamente homossexual, dentre outros temas ignorados pela academia no Brasil. A homoafetividade ainda é um estigma que carrega a representação do proibido e do pecado.

Diversidade é uma busca de ampliação da variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho, e não uma ação afirmativa (COX, 1994), ou seja, são as diferenças entre elas. Para Cox (1994), a gestão da diversidade no trabalho traz potencialmente os benefícios de atração e retenção de talentos, participação em mercados

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

diferenciados, promoção da criatividade e inovação, desenvolvimento da flexibilidade organizacional e, como foi acrescentado por Fleury (2000), adiciona valor à organização.

Para Costa (2007), a discriminação de trabalhadores no local de trabalho pode ser direta quando pressupõe um tratamento diferenciado proibido; e indireta quando o objetivo discriminador não é explícito. Assim piadas, comentários inapropriados, ridicularização e as humilhações relacionadas aos homossexuais constituem uma forma de discriminação indireta.

A ideia de inclusão carrega em si ambiguidades, em virtude da complexidade e contraditoriedade do próprio fenômeno, podendo significar diferentes experiências e realidades sociais, a depender da forma como se encontram articuladas suas múltiplas dimensões.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo decorre de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva e desenvolvida a partir de um estudo exploratório. Busca o entendimento de experiências subjetivas e descreve significados. O objetivo principal da pesquisa foi ampliar o conhecimento sobre o fenômeno e permitir desvelar processos sociais pouco conhecidos referentes a grupos particulares. A pesquisa qualitativa teve como principal instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semi-estruturado, aplicado a trabalhadores homossexuais masculinos.

Foram entrevistados, nos meses de maio e junho de 2018, profissionais de empresa varejista que buscaram oportunidade de desenvolvimento e promoção interna, mas sem resultados efetivos. Todos aceitaram participar assinando o termo de consentimento livre e esclarecido.

Os resultados foram analisados com base em análise de conteúdo, que verifica o que está sendo dito sobre determinado tema, com a definição de categorias que fazem relação com o tema estudado. Para Bardin (1977, p. 9), “corresponde a um conjunto de instrumentos metodológicos que tem como fator comum a inferência”. Essa técnica leva o investigador a atrair-se pelo escondido, pelo latente, o não aparente, o não dito, o retido na mensagem expressa. É um método empírico que depende do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Contexto do ambiente estudado

Segundo Kotler (1998), organizações do ramo varejista ou supermercado é organização de autosserviço que deve desenvolver operações de baixo custo e alto volume projetado para atender as necessidades de alimentação, higiene e limpeza da população.

Conforme o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (1998), o varejo se caracteriza como um setor de trabalho intenso, em horário amplo, que envolve muitos detalhes e no qual o contato com o consumidor é direto. Em função dessa característica, o perfil dos trabalhadores vem mudando, exigindo-se maior qualificação e capacitação. Quanto à gestão, o varejo vem passando por um processo de profissionalização e mudança da visão sobre a qualidade dos serviços e produtos prestados.

A rede de supermercados pesquisada tem duas décadas de inserção na área varejista, com lojas distribuídas geograficamente em toda a cidade de Fortaleza e com aproximadamente 2.500 colaboradores.

### 4.2 Caracterização do grupo pesquisado

Nos meses de maio e junho de 2018 foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a 10 (dez) funcionários, com idade entre 26 e 39 anos, reconhecidos na organização pesquisada como homossexuais masculinos. Todos com nível médio completo de escolaridade e tempo de inserção na organização entre um e cinco anos. Para 03 deles, tratava-se do primeiro emprego. Os demais já acumulavam outras experiências profissionais em organizações diversas.

Os entrevistados aceitaram participar da pesquisa diante da apresentação do assunto objeto de estudo desse artigo. Utilizou-se a técnica de bola de neve onde um entrevistado indicou outro. O sentimento de inclusão no trabalho foi a pergunta orientadora inicial. A partir da fluência, novas perguntas surgiam para permitir maiores esclarecimentos sobre o que estava sendo falado pelo entrevistado.

### 4.3 Análise das falas

A análise dos discursos produzidos permitiu a criação de quatro categorias a partir das quais a compreensão dos sentidos atribuídos pode ser compreendida, que foram escolhidas pela análise das falas e implicações das mesmas diante da teoria apresentada: Orientação sexual e carreira; Ser *gay* na organização; Estereótipo e experiências negativas e, Sentimento de inclusão na organização.

A discussão dos dados por categorias acompanha alguns trechos de verbalizações dos entrevistados. Serão tratados apenas os temas mais presentes nos discursos respeitando a natureza do estudo qualitativo.

#### 4.3.1 Orientação sexual e carreira

Diante da realidade da inserção do homossexual nas organizações percebe-se que na organização pesquisada existe uma aceitação da diversidade, mas com formas veladas de preconceito, onde a dificuldade de ascensão profissional é percebida.

Entrevistado 1- O discurso é muito bonitinho, mas não tem nenhum gay gerente ou diretor

Entrevistado 2 – se for olhar não tem ninguém que seja bicha, a gente fica aqui mesmo, sem chegar ao topo

Nas falas, é apresentado que o funcionário não consegue expor muito de seus conhecimentos e possibilidades de crescimento. Um colaborador que possa se expressar sem medo de represálias terá uma tendência maior de se sentir psicologicamente comprometido com a organização. Em determinadas ocupações a atuação do homossexual é tolerada, sendo mais visível no setor de atendimento ao público.

Entrevistado 4 – A gente fica aqui atendendo os clientes, tem uns que gostam, outros não. A gente é mais alegre né e os machistas não gostam.

Por ser o *gay* visto como diferente e anormal, são supostas as limitações no comportamento e a pouca aceitação social, além dos conflitos internos por eles vivenciados, como a violência, a discriminação e o preconceito.

Entrevista 7 - Somos iguais e diferentes. E a empresa percebe isso, mas nem todos aceitam, daí fica difícil conseguir conquistar coisas boas.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

A gestão da diversidade amplia a variedade de habilidades, competências e de ideias. A orientação sexual é um conceito com múltiplas interpretações que devem ser absorvidas para uma melhor aceitação dessas diferenças.

#### 4.3.2 Ser *gay* na organização

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações atualmente é a adaptação e aceitação das diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade da força de trabalho. A diversidade é encontrada na organização pesquisada, pois todos são unânimes em apontar que os *gays* estão “dominando” a empresa.

Entrevista 3- Nós estamos em todo lugar, tem que aceitar

Entrevista 4 - Em toda loja tem bicha igual a nós

Mas vale ressaltar que o trabalho e sexualidade são partes constituintes dos sujeitos, mas existem contradições sobre os discursos adotados por ser um assunto arraigado de preconceito. Discurso de aceitação de homossexuais inseridos e comportamentos de rejeição e discriminação surgem nas falas dos entrevistados e foram evidenciados na pesquisa.

Entrevista 2- Se você for afeminado, se tiver trejeitos, ou seja, se a pessoa possa perceber mais facilmente que a pessoa é gay, com certeza as pessoas riem e, com certeza, ela pode ficar esquecida em um canto para não aparecer muito

São percebidas várias formas de discriminação no local de trabalho, direcionado a funcionários homossexuais masculinos, com mecanismos de exclusão dos indivíduos que apresentam comportamentos considerados não desejados, pois há sempre barreiras e dificuldades vivenciadas pelos *gays* em seus ambientes de trabalho. Homens *gays* negociam e administram sua homossexualidade frente a um contexto heteronormativo, para sobreviver até se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional.

Entrevista 6 – Meu futuro é esse. Vou fazer faculdade, mas sei que não vou subir muito, nem aqui, nem em nenhuma empresa. Bicha aqui morre no chão, como eu.

Percebe-se que há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade na organização.

Entrevista 5 - Se tem preconceito? Não sei, acho que não, porque se tiver eu denuncio, mas vira e mexe a gente ouve piadinhas sobre gays (...) isso enche o saco.

O que se percebe é que os segmentos ditos “invisíveis” se escondem para continuar empregados, silenciando sobre as variadas formas de discriminações que sofrem e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças. Mas eles criam estratégias de sobrevivência nesse meio considerado inóspito em alguns momentos. Brincadeiras e comportamentos de negação de certos preconceitos são constantes no discurso.

Entrevista 1- Eu levo na brincadeira, acho que quem fala é um homossexual inrustido.

Entrevista 3 - Fico é curtindo com a situação, vou ficar com raiva para quê, não resolve, tô é acostumada.

Deve-se mudar a visão das organizações e inclusive da área de gestão de pessoas para reconhecer as diferenças e assegurar a retenção dos funcionários, buscando maior produtividade, mas sem cometer nenhuma discriminação. Segundo Fleury (2000) a diversidade serve para criar competitividade, atraindo e desenvolvendo competências.

#### 4.3.3 Estereótipos e experiências negativas

O estereótipo limita a capacidade técnica e intelectual dos homossexuais. É demonstrado diante de expressões discriminatórias direcionadas a essas categorias direta e indiretamente no local de trabalho.

Entrevista 6 - Brasileiro é machista, não importa em que empresa ele trabalhe. E aqui é assim também. Sou inteligente igual aos outros, mas por ser gay tenho menos oportunidades e também nem vou atrás, para que né?

Entrevista 1 - Aqui tem gente que trata bem, tem outros que não. Tiram brincadeiras e falam coisas sem graça, achando que tão abafando

O medo da AIDS aparece no discurso diante da realidade de morte de um amigo de trabalho que havia contraído a doença.

Entrevista 2 - Sabe o (nome do funcionário), ele morreu né? e a gente sabe que foi da doença que ele pegou. Aqui tem gente que tá com medo por ter ficado com ele. Que tava perto dele e trabalhou com ele. Todo mundo sabe que não pega pelo contato, mas fica o medo.

Nota-se que o *gay* também é preconceituoso com o *gay* afeminado, inclusive, e age, em determinadas situações, próximo ao que age um homofóbico. Mencionou-se a analogia que se faz em relação ao *gay* e à mulher. Nesse caso, afirma-se que o *gay* é tão desvalorizado socialmente quanto a mulher, fruto de um processo social histórico pelo qual se vê a mulher como pessoa frágil

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

e sensível e o *gay*, por ser visto rotineiramente como a pessoa que quer se passar por mulher, também sofre preconceito de gênero.

Entrevista 4 - Não importa o que falam ou façam, desde pequeno eu sei que sou diferente (...) não sei se aceita, mas tolerada pelos amigos de trabalho

Entrevista 1 - Mas aqui eu sei qual é a minha função, o que devo fazer, o que esperam de mim e não faço mais do que devo, para quê, não vou ter boas oportunidades mesmo. Vão falar mal de mim e dizer que não consigo

Os entrevistados revelam que se escondem sob os papéis profissionais, não importando o custo que tal estratégia de sobrevivência traga (Irigaray, 2008). Citam que são aceitos, mas que não percebem possibilidades de crescimento, mas que conseguem manter-se no trabalho e desempenhar bem a função. Existe uma desconstrução da hegemonia masculina, mas com alguns pontos a melhorar.

As violências simbólicas mais recorrentes envolvem a depreciação do homossexual. É importante a necessidade de se examinar os aspectos relacionados à discriminação contra os homossexuais no trabalho com perdas de promoções, benefícios, diferença de salários, dentre outros que reforçam atitudes de preconceito.

Entrevista 1- Mas meu companheiro não tem os mesmos direitos que as mulheres dos meus amigos têm: plano de saúde.

Entrevista 7 - Eu sei que não vou conseguir ser gerente, nem mesmo chefe de setor, eles acham que gay não consegue. Sei que tenho potencial, mas to trabalhando né? Poderia ser pior, estar sem trabalhar.

Entrevista 9 - Um questionamento que pode ser feito é que somos tolerados ou respeitados? Eu não sei, acho que é mais obrigação de aceitação

Percebe-se que surge a punição à medida que não são concedidos direitos, oportunidades e tratamentos compatíveis com aqueles dados aos heterossexuais.

#### 4.3.4 Sentimento de inclusão ou exclusão na organização

A inclusão é o estado de ser valorizado, respeitado e apoiado nas relações interpessoais. Situações de remoção de obstáculos para participação e contribuição dos empregados nas questões internas da organização.

Entrevista 4 - A gente se sente fora às vezes, parece que é bicho e a gente nem é né, somos só diferentes. Mas aqui é diferente dos outros. Aqui tem muito gay, daí a gente se integra. Tem muito preconceito não.

Entrevista 3 - Aqui sinto que não tem exclusão não, a gente só não consegue crescer, mas viado não consegue mesmo né?

Percebe-se sentimento de inclusão, mas sem a percepção clara de exclusão de possibilidades de crescimento. Aqui, percebe-se a naturalização do preconceito.

Entrevista 6 - Eles gostam da gente, a gente é bem tratado, com condições de fazer um bom trabalho igual aos outros

Entrevista 4 - Já trabalhei em outros lugares que não era legal como aqui. Aqui a gente pode ser quem é, sem fingir. Eu faço shows, sou travesti, mas aqui todos sabem e ninguém critica, tem gente que até gosta, acha legal. Na outra empresa eu não podia falar.

Diante das discussões das categorias pode-se afirmar que a organização tem a diversidade inserida em seu contexto com sentimentos revelados de inclusão, mas com percepção de que existem ainda situações e comportamentos de exclusão, deixando claro que não há uma total participação nos processos organizacionais. O que permite inferir que apesar de haver aceitação pela diversidade, por parte da organização, as relações sociais históricas de preconceito e discriminação, se mostram mais visíveis e não aceitas para uns, mais explícitas e menos toleráveis por outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sexualidade e minorias sociais são tópicos de destaque nas teorias organizacionais contemporâneas. O ambiente de trabalho nas organizações tem se tornado um espaço cada vez mais heterogêneo, onde convivem indivíduos de diferentes sexos, etnias, religiões e orientações sexuais.

Os resultados sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas, o que possivelmente se devem a arraigados processos de preconceito por parte dos próprios empregados, a certa permissividade no nível gerencial e a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade.

Conclui-se que os entrevistados são alvo de discriminação direta e indireta em razão de sua sexualidade, se percebem submetidos a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, os

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

quais, não raramente, se escondem sob a máscara do humor e da informalidade, com possibilidades de emprego, mas sem chances de ascensão profissional, comprometendo assim o crescimento do indivíduo no mercado de trabalho e também sua ascensão profissional pelo fato de alguém ser identificado como homo ou bissexual (IRIGARAY, 2007).

Contudo, o que mais causa incômodo aos entrevistados são as expressões de discriminação indireta manifestadas no local de trabalho, tais como piadas e brincadeiras. Outro ponto observado é que a discriminação que os homossexuais entrevistados têm para com homossexuais é manifesta exatamente nesse mecanismo que ao mesmo tempo em que inclui o indivíduo como pertencente a um grupo, também o exclui e o discrimina exatamente por ter as características do grupo a que pertence.

Em geral, estas entrevistas mostram o posicionamento das minorias quanto à tentativa de homogeneização. As políticas de estímulo à diversidade parecem não ser adequadamente compreendidas pelos entrevistados. Não é desconsiderando as assimetrias que se incluem segmentos discriminados nas organizações, mas considerando que as diferenças são um ganho ao refletirem a heterogeneidade da sociedade.

É claro que alguns avanços já são identificados, mas a realidade está longe do desejável e do que é esperado por esse grupo social.

Ademais, acredita-se que, uma compreensão mais profunda das múltiplas orientações sexuais existentes no mundo organizacional resultará na elaboração e implantação de políticas de diversidade mais eficazes, bem como em sugestões para coibir práticas de violência moral no ambiente de trabalho, o que poderá resultar na melhoria da qualidade de vida dos empregados.

Os principais resultados mostram que os discursos empresariais nas organizações, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças.

## REFERÊNCIAS

BORRILO, D. Homofobia. Espanha: Bellaterra. 2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Hiper e supermercados no Brasil. Estudos setoriais: comércio e serviços. Brasília. 1998.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1977.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2007.

COX, T. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler. 1994.

COX Jr., T.; BLAKE, S. *Managing diversity: implications for organizational competitiveness*.

*Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-57. 1993.

COSTA, A. M. M. *A discriminação por orientação sexual no trabalho: aspectos legais*. In: POCAHY, F. *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea*.

*Políticas, teoria e atuação*. Porto Alegre: Nuances. 2007.

DEVINE, P. G. *Prejudice and out-group perception*. In: TESSER, A. (Ed.) *Advanced social psychology*. New York: McGraw-Hill, 1995.

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

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro. 2007.

FLEURY, M. T. L. *Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras*. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25. 2000.

GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. (M. B. M. L. Nunes, Trad.) Rio de Janeiro: Guanabara. (Trabalho original publicado em 1963). 1988.

GÓIS, J. B. H. *Desencontros: as relações entre os estudos sobre a homossexualidade e os estudos de gênero no Brasil*. In: M. J. S. Carvalho e C. M. F. Rocha (Org.). *Produzindo gênero*. Porto Alegre: Sulina. 2004.

GUEDES, M. N. *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTR. 2003.

HELLER, A. *O cotidiano e a história*. Tradução: Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1992.

HEREK, G. M. *Heterosexual's attitudes toward lesbians and gay men: Correlates and Gender Differences*. . Vol. 25, n. 4, pp. 451-477. 1998.

IRIGARAY, H. A. R. *As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo. 2008.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 28, Julho a Dezembro de 2019, pp. 105-125.

\_\_\_\_\_. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *In*: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro. 2007<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. A Estratégia de sobrevivência dos *gays* no ambiente de trabalho. *In*: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro.2007b.

MCQUARRIE, F. A. E. Expanding the concept of diversity: discussing sexual orientation in the management classroom. , 22 (2): 162-172. Apr. 1998.

MEDEIROS, M. O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não discriminação no trabalho. *In*: F. Pochay. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances.2007.

MENDES, R. H. Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo. 2005.

MEYER, I. H. Minority stress and mental health in *gay* men. Journal of Health Sciences and Social Behavior, v. 36, p. 38-56. 1995.

NAPHY, W. Born to be gay: história da homossexualidade. Lisboa: Edições 70. 2006.

NKOMO, S.; COX, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. *In*: S. Clegg; C. Hardy & W. Nord. . São Paulo: Atlas, 1999.

NUNAN, A. Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo. Caravansarai. 2003.

PEREIRA, H. A Psicoterapia Afirmativa. In A. F. Cascais (Org.), Indisciplinar a Teoria: Estudos Gays, Lésbicos e Queer (pp. 261-267). Lisboa: Fenda. 2004.

POCHAY, F. Um mundo de injúrias e outras violações. Reflexões sobre a violência heterossexual e homofóbica a partir da experiência do CRDH rompa o silêncio. In: F. Pochay. *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea*. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances.2007.

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

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA , A. Diversidade cultural no contexto organizacional. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, p. 443-463. 2004.