



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

JAQUELINE GIL BRITO

Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações

Salvador
2014

Jaqueline Gil Brito

Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel

Salvador
2014

Escola de Administração - UFBA

B862 Brito, Jaqueline Gil.

Estratégias pró-ativas da diversidade sexual nas organizações /
Jaqueline Gil Brito. – 2014.
99 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2014.

1. Diversidade no local de trabalho. 2. Homossexualidade no ambiente
de trabalho. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Trabalhadoras/es –
Comportamento sexual. 5. Pluralismo cultural. 6. Papel sexual no ambiente
de trabalho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.766

JAQUELINE GIL BRITO

Estratégias Pró-Ativas da Gestão da Diversidade Sexual nas Organizações

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção à grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 1 de setembro de 2014.

Eduardo Paes Barreto Davel – Orientador _____
Doutorado em Administração – HEC Montréal
Universidade Federal da Bahia

Maria Ester de Freitas _____
Doutorado em Administração – EASP/FGV
Fundação Getúlio Vargas

Diva Ester Okazaki Rowe _____
Doutorado em Administração - UFBA
Universidade Federal da Bahia

Para todas as pessoas que ainda não
conseguem ver as sexualidades como
algo natural: é impossível enxergar com
os olhos do preconceito.
Jaqueline Gil

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, sim. Mas, não me refiro a um Deus construído nos valores católicos e personificado na figura masculina. Embora seja difícil assumir isso, pois estamos impregnadas/os de valores morais católicos. Refiro-me a Deus em um sentido cósmico de energias positivas que conspiraram a meu favor na realização de uma etapa vencida entre outras que virão, assim eu espero.

A minha família: Lenade Barreto, Paula Gil, Valentina (minha cachorra) e Alejandro (meu gato).

A Nade, meu grande amor e minha fonte de inspiração eterna. Não consigo ver a vida sem nós duas juntas.

A Paula, minha filha “hijita mia” pelo atrevimento sincero e sorriso largo: Menina/mulher iluminada.

A minha cunhada Adriana pelo seu apoio cuidando de Valentina minha querida cachorra nos momentos em que eu estava ocupada com meu mestrado.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, por ter me facilitado o acesso a este Mestrado Profissional. Acredito que todo conhecimento que se soma só faz sentido se conseguir mudar a vida das pessoas para melhor. Espero que este trabalho contribua para termos um IFBA efetivamente mais plural, onde todas as manifestações da expressão humana e, inclusive a expressão das sexualidades, seja valorizada e respeitada.

Às/aos colegas deste Mestrado de modo geral e em especial aos sorrisos de Suzana, Eladyr, Luciana, Márcia, Valéria, Eliana, Aline e aos nossos “momentos gastronômicos” após as aulas do nosso mestrado.

A todas pessoas servidoras da Escola de Administração da UFBA, principalmente a Cristina pela simpatia e competência.

À todas/os professoras/es do Mestrado pela competência e dedicação. À Prof. Tânia Fischer pela sua elegante sabedoria, competência e amabilidade. Ao Prof. Reginaldo pela sua competência e brilho nos olhos em sala de aula. À Prof. Bete Matos pela sua irreverência em “quebrar modelos conteudistas” e fazer da sua aula mais alegre, interativa e dinâmica: o conhecimento deve ser fonte de prazer acima de tudo. Ao Prof. Ernani pela sua seriedade, amabilidade e competência. Ao Prof. Célio pela competência e paciência com a turma inclusive nos momentos mais “calientes”.

Às/aos colegas e às pessoas que se dispuseram a participar das entrevistas.

Às Professoras Diva Rowe e Maria Ester de Freitas por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação dando suas preciosas contribuições.

E por fim ao Prof. Eduardo Davel por ter me acolhido quando eu estava “sem eira nem beira”, quero dizer, sem uma pessoa que me orientasse neste meu caminhar. Por todas as palavras motivadoras que me fizeram ver que seria possível com todas as dificuldades que tive de enfrentar e principalmente a dificuldade de conciliar o meu trabalho como professora do IFBA e esse mestrado. E por fim, por toda sua competência, paciência e delicadeza.

*“Que nada nos defina. Que nada nos
sujeite. Que a liberdade seja a nossa
própria substância.”*

(Simone de Beauvoir)

*“A liberdade de espírito, quer dizer, a
potência do intelecto, mede-se por sua
capacidade de dissociar ideias
tradicionalmente inseparáveis.”*

(Jose Ortega y Gasset)

RESUMO

BRITO, Jaqueline. **Estratégias Pró-Ativas da Diversidade Sexual nas Organizações**. 2014.99 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

O objetivo desta pesquisa é propor e desenvolver estratégias pró-ativas da gestão da diversidade sexual nas organizações. As teorias que fundamentam esta pesquisa referem-se ao campo da diversidade cultural, gestão da diversidade sexual com um enfoque na questão da aprendizagem. A pesquisa é de caráter qualitativo, biográfico, exploratório baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas em dois momentos. A pesquisa baseou-se na experiência profissional e organizacional vivida por onze pessoas de organizações públicas e privadas que se identificam como lésbicas e gays. Os resultados da pesquisa geram um conjunto de estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual: A Estratégia de Aprendizagem Celebrativa é aquela que através da celebração busca quebrar as resistências com relação à diversidade sexual. A Estratégia de Aprendizagem Formativa é a que ensina o aprendizado através da informação para lidar da melhor forma possível com as diferenças. E através da Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora, as pessoas criam suas próprias regras e códigos a partir de um contexto de aprendizagem baseado no convívio com a diversidade sexual.

Palavras-chave: Estratégias pró-ativas. Aprendizagem. Gestão. Diversidade sexual. Organizações.

ABSTRACT

BRITO, Jaqueline. **Proactive strategies of sexual diversity in the organizations.** 2014. 99f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

The aim of this research is to propose and develop proactive strategies of the sexual diversity in organizations. The theories behind this research are related to the field of cultural diversity and sexual diversity management with a focus on the issue of learning. The research is qualitative, biographical and exploratory based on semi-structured interviews conducted in two stages. The research was based on professional and organizational experience lived by eleven people from public and private organizations that identify themselves as lesbians and gays. The research results generate a set of proactive strategies of sexual diversity management. The Celebrative Learning Strategy” this strategy that which through the celebration seeks to break the resistances related to sexual diversity. “The Formative Learning Strategy”, is the strategy that enables the learning through the information to deal through the best way with the differences. And through “The Institutional Learning Strategy”, people create their own rules and codes from the learning environment based on coexistence with sexual diversity.

Keywords: Proactive strategies. Learning. Management. Sexual diversity. Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros
ONU	Organizações das Nações Unidas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ONG	Organização Não-Governamental
PPI	Projeto Pedagógico do IFBA

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Estratégias da Diversidade Sexual	27
----------	-----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo das entrevistas	68
Quadro 2	Resumo das Estratégias Pró-Ativas	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 DIVERSIDADE E GESTÃO.....	20
2.1 DIVERSIDADE, SEXUALIDADE E GESTÃO.....	20
2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS.....	30
2.4 ESTRATÉGIAS DA DIVERSIDADE SEXUAL: A ROTA DA APRENDIZAGEM.....	32
2.4.1 O Movimento LGBT no Brasil: breve histórico.....	35
2.4.2 Programas, ações e políticas públicas pró-LGBT	38
3 IDENTIDADE, SEXUALIDADES E PRECONCEITO.....	40
3.1 IDENTIDADES E SEXUALIDADES.....	41
3.2 PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO, ESTEREÓTIPO E ESTIGMA.....	44
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4.2 ABORDAGEM BIOGRÁFICA	51
4.3 TÉCNICA: ENTREVISTAS	52
4.4 ETAPAS DAS ENTREVISTAS	53
4.5 AS ENTREVISTAS E SUAS IMPRESSÕES	54
4.6 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS	56
5 ANÁLISE: OS EFEITOS NEGATIVOS E POSITIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES	57
5.1 OS EFEITOS NEGATIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES	59
5.2 OS EFEITOS POSITIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES	64
5.3 ESTRATÉGIAS PRÓ-ATIVAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL	72
5.3.1 Estratégia de Aprendizagem Celebrativa: Comemorar o que? Visibilizar por que e para quem?.....	72
5.3.2 Estratégia de Aprendizagem Formativa	76
5.3.3 Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora	77
5.3.3.1 Etapa Educativa da Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora	79

5.3.3.2 Etapa combativa/punitiva da Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora	81
5.3.3.3 Ouvidoria.....	85
5.3.3.4 Comitê de Ética	85
5.3.3.5 Quadro resumo das Estratégias Pró-Ativas	86
6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES	88
6.1 IMPLICAÇÕES PARA GESTORAS/ES DO IFBA	88
6.2 IMPLICAÇÕES PARA GESTORAS/ES ORGANIZACIONAIS	89
6.3 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORAS/ES	91
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
8 REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

Inserida no contexto da diversidade cultural, a diversidade sexual inclui todas as expressões da sexualidade humana. Trata-se de um tema importante que requer uma atenção especial por representar a própria diversidade humana. Cada pessoa é singular e plural ao mesmo tempo. Cada ser humano tem a sua forma de se colocar no mundo, de expressar seus sentimentos, desejos, afetividade e sexualidade. Para Freitas (1999, p. 87)

Todo ser humano é um ser ao mesmo tempo singular e universal. Sua singularidade e universalidade podem ser compreendidas analogicamente como o arquivo próprio e particular que todo mundo representa. Este arquivo remete tanto ao específico quanto ao geral e, embora acompanhe o indivíduo por toda sua vida, não é menos secreto para ele próprio, ou seja, mesmo sendo exclusivo e íntimo, nem todos os “dados e informações” estão disponíveis.

Ao longo da história da humanidade o tema da sexualidade vem sendo permeado por preconceitos, discriminações, estereótipos e estigmas. A diversidade sexual extrapola o discurso hegemônico heterossexual e abrange também o universo homossexual, bissexual e transexual representado pelas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis e transgêneros.

O termo sexualidade não é sinônimo do termo sexo e vice-versa. A sexualidade é extrapola a questão do sexo biológico feminino ou masculino que por sua vez determina a questão do gênero e seus papéis na sociedade. Ou seja, apesar da evolução dos tempos, esta tríade sexo-gênero-sexualidade e a correspondência entre estes respectivos termos continua ditando as normas do que é aceitável ou não quando o assunto é sexualidade.

Tratar com naturalidade a questão da diversidade sexual quando ela é frequentemente reprimida, escamoteada pelas próprias pessoas e pelas instituições e organizações, não deixa de ser um grande desafio. É um grande desafio também, porque quebrar preconceitos e paradigmas enraizados e sedimentados ao longo do tempo, não é algo simples e fácil. Falar de diversidade sexual é falar de pessoas, é falar de seus desejos mais íntimos, secretos e na forma que elas têm para expressá-los dentro de um contexto histórico-sócio-cultural.

No caso específico das organizações onde cada vez mais a diversidade se faz presente, lidar com as diferenças, de forma que uma não exclua a outra, pode ser visto como uma fonte de aprendizagem contínua que se constrói a partir das interações e relações sociais.

O objetivo geral desta pesquisa é propor e desenvolver estratégias de aprendizagem pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações.

Como objetivos específicos, a pesquisa se propõe a:

- Identificar os efeitos negativos relacionados à questão da diversidade sexual nas organizações;
- Identificar os efeitos positivos relacionados à questão da diversidade sexual nas organizações.

A metodologia aplicada na pesquisa é de caráter qualitativo, biográfico, exploratório e fundou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas em dois momentos. No primeiro momento, as pessoas narram sobre suas vidas e falam sobre suas experiências profissionais focando na questão da diversidade sexual. No segundo momento, aprofundam-se as experiências mais ricas sobre a diversidade sexual no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa baseou-se na experiência profissional e organizacional vivida por onze pessoas de organizações públicas e privadas que aqui se identificam como lésbicas e gays. O caráter profissional deste trabalho investigativo está na contribuição que se pretende dar às organizações públicas e privadas em ajudá-las a criar um ambiente mais acolhedor e inclusivo com relação às lésbicas, gays, transexuais e travestis. Por se tratar de algo complexo, este é um tema que mexe no âmago das pessoas e que por sua vez diz respeito à forma como elas se posicionam no mundo. Tem a ver diretamente e/ou indiretamente com a maneira como elas se relacionam umas com as outras nos diferentes ambientes sociais como na família, relação entre amigas e amigos e por suposto no trabalho.

As organizações estão marcadas, cada vez mais, pela pluralidade e pela diversidade e devem através de suas/seus gestoras/es se prepararem da melhor forma para lidar com as diferenças e mais especificamente com as diferentes expressões da sexualidade humana. Para dar início a uma mudança que está intrinsecamente ligada a quebra de paradigmas conservadores e desalinhados com os novos tempos, as pessoas gestoras que estão à frente das organizações podem se beneficiar e, sobretudo, beneficiar as organizações quando assumirem uma gestão mais plural e inclusiva em que todas as

peças na sua diversidade se sintam parte importante da organização. Em outras palavras, aplicando as estratégias pró-ativas da diversidade sexual (A Estratégia de Aprendizagem Celebrativa, Estratégia de Aprendizagem Formativa e a Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora) propostas e desenvolvidas aqui é possível construir um ambiente onde as lésbicas, gays, bissexuais e transexuais recebam um tratamento mais equânime e humano.

Direcionadas por estas “estratégias de aprendizagem pró-diversidade sexual”, e adaptando-as de acordo com o contexto histórico-sócio-cultural através de ações práticas, poderão mudar para melhor a qualidade de vida das pessoas, as relações interpessoais e a imagem da organização perante a sociedade.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

No capítulo um, identificado como “Diversidade e Gestão”, está o corpo teórico deste estudo onde são tratadas questões relacionadas à diversidade de forma mais ampla, à diversidade sexual e às estratégias usadas para a gestão da mesma nas organizações, além de tratar brevemente sobre o Movimento LGBT - lésbicas, gays, bissexuais e transexuais - no Brasil e Programas, ações e Políticas Públicas pró-diversidade sexual. É importante esclarecer que este trabalho investigativo focará precisamente nas lésbicas e gays por questão de conveniência da pesquisadora

No capítulo dois, identificado por “Identidade, Sexualidades e Preconceitos”, apresentamos uma discussão em torno da tríade “sexo-gênero-sexualidade” chamando a atenção de como a correspondência entre estes termos continua presente na construção das identidades sociais e de como isso repercute de forma negativa no que se refere à formação de estigmas e preconceitos ligados às diferentes expressões da sexualidade humana que saem do padrão heterossexual.

No capítulo três, temos os procedimentos metodológicos, que representa a parte metodológica desta pesquisa. Busca-se explicar sobre o porquê desta pesquisa ser de caráter qualitativo, descritivo, exploratório e se justifica também o uso da abordagem biográfica. Além disso, apresentam-se as entrevistas semiabertas como técnica escolhida e são apresentadas suas etapas e impressões. Finalmente, apresenta-se a parte relacionada à análise e coleta de dados. .

No capítulo quatro, temos a análise que optamos por intitular “Os Efeitos Positivos e Negativos da Diversidade Sexual nas Organizações”. Nesta seção, são discutidos os possíveis efeitos positivos e negativos da diversidade sexual nas organizações.

Ademais, são propostas algumas “estratégias pró-ativas da diversidade sexual” criadas pela autora deste trabalho com base nas experiências vividas pelas pessoas entrevistadas nas organizações em que trabalham. Estas estratégias são destacadas e explicadas a partir de um contexto de aprendizagem.

No capítulo cinco, temos as discussões e implicações. Nesta parte, são apresentadas as possíveis implicações desta pesquisa para o IFBA, para as organizações de modo geral e para as/os pesquisadoras/es.

Por fim, têm-se as considerações finais, onde vinculamos os objetivos com as reflexões e evidências, fazendo uma breve retomada de toda a investigação.

2 DIVERSIDADE E GESTÃO

Neste capítulo trataremos de alguns conceitos sobre diversidade, chamando a atenção para a importância, desafios e perspectivas da gestão da diversidade sexual nas organizações além de se apresentar um breve histórico sobre o Movimento LGBT e sobre programas, ações e Políticas Públicas pró-diversidade sexual.

2.1 DIVERSIDADE, SEXUALIDADE E GESTÃO

O tema da diversidade abrange as diferentes identidades que se relacionam com as diferentes etnias, gênero, sexualidades, entre outros. E aqui, será dada atenção às distintas orientações sexuais em especial as relacionadas principalmente às lésbicas e gays nas organizações. Existem muitos conceitos sobre diversidade e entre eles pode-se destacar um dado pelo Instituto ETHOS¹ (2012, p. 11),

A diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

Muito se tem falado e discutido sobre diversidade, mas quando o tema gira em torno das sexualidades que fogem ao padrão heterossexual e concomitante a isso quando se situa este tema no âmbito organizacional, muitos são os obstáculos a serem vencidos e pode-se afirmar que em torno deles há a presença forte dos mais variados preconceitos e tabus. E por suposto que tudo isso acaba se refletindo em uma pequena quantidade de publicações voltadas para esta temática e somado a isso a dificuldade em de elaboração e aplicação de estratégias específicas para melhor lidar com esta questão da diversidade sexual no ambiente de trabalho.

Candido e Pessoa (2013), em sua pesquisa voltada para o entendimento de como a temática da diversidade sexual vem sendo tratada na última década entre os anos de 2002 e 2012 nos principais periódicos de administração do Brasil e nos eventos da ANPAD chegam à conclusão de que realmente há uma grande escassez de trabalhos

¹ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

acadêmicos publicados voltados para a diversidade sexual nas organizações além de que a pouca efetividade por parte das empresas que adotam políticas específicas com relação a esta questão está vinculada ao preconceito generalizado das/dos trabalhadoras/es e da grande permissividade das pessoas que administram as organizações além de também haver certa ausência de senso coletivo de diversidade que obstaculiza o respeito às diferenças.

Portanto, hoje e enquanto perdurar os mais diversos preconceitos em torno da homossexualidade, bissexualidade e transexualidade dificultando a vida das pessoas no ambiente de trabalho, obstaculizando e/ou impedindo a entrada delas nas organizações é preciso que se fale que se discuta que se denuncie e principalmente que se estude e se investigue sobre esta temática com o objetivo maior de se estimular o respeito e a convivência com a diversidade sexual no ambiente laboral.

A diversidade cultural mantém uma estreita relação com o conceito de pluralidade. Aparece refletida nas diferentes maneiras das pessoas se expressarem através das diferentes línguas, sentimentos, afetividade, desejo que pode se ver no indivíduo/grupo, nas sociedades e nas organizações. É um tema também que envolve as pessoas com suas identidades, tratadas aqui sob uma perspectiva sociológica. A identidade a partir dessa concepção sociológica ocupa o espaço entre o interno e o externo – entre o mundo pessoal e o mundo público. O fato de que nos lançamos nessas identidades culturais, ao mesmo tempo em que absorvemos seus significados e valores, tornando-os parte de nós, contribui para alinhar nossas subjetividades com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural (HALL, 2002).

Seja no âmbito familiar e/ou no âmbito organizacional a diversidade estará sempre presente. E lidar com ela, requer uma mudança cultural apoiada por políticas efetivas de iniciativa pública e privada que sejam capazes de, sobretudo, fomentar a valorização da mesma e conseqüentemente garantir a inclusão social. No contexto laboral a situação é um pouco mais complexa. Para Davel e Ghadiri (2013, p. 11-12),

[...] concepções sobre a diversidade no trabalho podem variar drasticamente em termos de ontologia (ex. construção social *versus* essência), julgamentos de valor (diversidade como positiva vs, fenômeno negativo), e os significados atribuídos à igualdade e diferença.

Dependendo de como seja tratada, a diversidade poderá ser fonte de aspectos negativos como discriminações, estigmas e preconceitos dos mais diversos. Ou poderá

ser fonte de aspectos positivos como informação, aprendizado e riqueza. Segundo FLEURY (2000, p. 20),

O tema da diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional, e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais expressando relações de poder precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.

A diversidade é inerente ao ser humano e cada pessoa, cada grupo social tem suas singularidades e especificidades. Às vezes estas singularidades e especificidades podem suscitar dúvidas e até medos justamente por estarem distantes de um padrão idealizado e imposto. A diversidade está presente em tudo e falar sobre ela é falar sobre uma multiplicidade de formas de expressão que se revela através de diferentes etnias, gêneros, orientações sexuais, idades, etc. E como afirma Fleury (2000, p. 20),

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

A diversidade vem sendo tratada de forma desigual e discriminatória. O Brasil, apesar de ser um país fortemente marcado pela diversidade desde sua origem, é ainda um país onde a diversidade só é lembrada em momentos pontuais. Não há ainda uma política efetiva de valorização e respeito a ela.

Neste contexto da diversidade cultural está inserida a diversidade sexual. A diversidade sexual inclui as diferentes formas de expressão da sexualidade humana que são representadas pelas pessoas heterossexuais, lésbicas, gays, transexuais e transgêneros. Todas estas expressões representadas pelas pessoas que se identificam como lésbicas, gays, transexuais e transgêneros sofreram e sofrem as mais variadas formas de discriminação e estigmatização. E apesar da temática da sexualidade está sendo estudada pelo meio acadêmico e debatida pelas esferas governamentais, na prática está longe de ser reconhecida. Segundo Lopes (2008, p. 33),

No Brasil (de forma mais visível a partir de 1980), a temática passa a se constituir como questão acadêmica, na medida em que, em algumas universidades e grupos de pesquisa, vem a ser discutida, especialmente com apoio nas teorizações de Michel Foucault.

A diversidade sexual é um tema que ainda está cercado por tabus e preconceitos. Preconceitos que se estabeleceram e se cristalizaram com o passar do tempo. Isso aconteceu muito em virtude da afirmação e da valorização da heterossexualidade pelas famílias patriarcais que se estende até os dias atuais. Para Castells (2010, p. 238), “O patriarcalismo exige heterossexualidade compulsória. A civilização, conforme conhecida historicamente, é baseada em tabus e repressão sexual.”

Sendo assim, a sexualidade é um tema ainda considerado tabu que envolve relações dicotômicas que polarizam o comportamento humano: o masculino *versus* o feminino. E ainda, em pleno século XXI, se percebe que está inserido em um contexto muito machista e provavelmente por isso é ainda ditada e imposta pelos valores heterossexistas onde a lógica do pensamento ainda é binária e dicotômica de valorização do sexo biológico masculino em detrimento do sexo biológico feminino. De acordo com Siqueira e Andrade (2012, p. 112),

Quando se fala nas relações por orientação sexual, o que fica claro são as relações de poder assimétricas que se estabelecem polarizadas, entre homossexuais e heterossexuais, e corporificadas em mecanismos de exclusão. Essa desigualdade de tratamentos se reflete no dia a dia das empresas, tanto nos relacionamentos interpessoais, bem como nas políticas de gestão de pessoas.

Pode-se atribuir a existência destas polarizações e dicotomias ao fato de ainda vivermos a herança dos valores patriarcalistas presentes nas famílias de forma geral. Esta herança é percebida através da educação machista que começa com as famílias e é continuada e reforçada pelas instituições de educação e instituições de forma geral.

As instituições de educação, quando não ignoram e se calam, tratam o referido tema com muito tabu e preconceito. Não é difícil encontrar professores e orientadores educacionais que querem tratar da temática da sexualidade na esfera escolar, mas o tratamento da homossexualidade é sempre como algo problemático e delicado com o qual a escola é incapaz de lidar (AQUINO; SOARES, 2012).

Apesar do cenário ainda não estar entre os melhores, por suposto nem tudo está perdido. As coisas vêm mudando para melhor, a partir da luta das mulheres ao longo da história. As lutas feministas e a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho provocaram uma mudança significativa na forma da sociedade se organizar. Vivemos o que Castells (2010) chama da crise da família patriarcal onde a autoridade do homem se vê diminuída. Tudo isso é perceptível através do modelo tradicional de família que se mostra fragilizado. Este cede lugar também para as outras configurações familiares:

família formada por duas mães, por dois pais, as monoparentais etc. Ou seja, é como Dias (2010, p. 22) afirma, “(...) o conceito de família migrou da genitalidade para a afetividade.”

As primeiras informações sobre sexo são dadas pelas famílias, que por sua vez seguem o discurso hegemônico heterossexista. É impensável se viver a sexualidade fora desta ordem onde a lógica dominante é a concepção de sexo/sexualidade como algo puramente biológico, permanente e estático. Neste sentido e seguindo esta mesma lógica de ideologia machista e heterossexista que famílias e escolas normatizam e naturalizam estes valores.

Contudo, no caso da educação brasileira há um momento positivo com relação ao caminho percorrido pela educação sexual no Brasil apontado por Rennes (2004) como o período iniciado com a nova LDB² em 1996 onde houve a inclusão oficial da temática da sexualidade no currículo escolar. Para ele, este foi um aspecto importante para que as escolas e instituições tratassem a questão da orientação sexual contando inclusive com apoio governamental.

Apesar do reconhecimento de algumas iniciativas concretas na esfera pública e privada, a temática da diversidade ainda é pouco discutida no âmbito organizacional, mesmo sendo algo de grande importância. Quando ocorrem iniciativas, estas, muitas vezes, ficam limitadas às questões étnicas e de gênero. Tudo isso é claro, por puro preconceito que quase sempre acompanha esta questão.

Com relação à esfera pública, a diversidade sexual é uma questão que vem de certa forma chamando a atenção. No que diz respeito aos governos, acordos foram assinados com os organismos internacionais visando uma sociedade mais justa e democrática. Segundo Dias (2010, p. 22-23),

O Brasil desde 1992, è signatário do Pacto dos Direitos Civis e políticos da ONU, que em dois artigos proíbe a discriminação por motivo de sexo. E a Comissão dos Direitos Humanos da ONU, já em 1994, disse que a referência ao sexo constante do tratado diz também com orientação sexual. Ou seja : negar direitos aos homossexuais é descumprir tratados internacionais, o que compromete a credibilidade do país perante o mundo.

Novas tendências nas teorias organizacionais surgem valorizando a dimensão humana. Se observada hoje, a forma de gerir uma organização, esta vem passando por mudanças importantes. Apesar de o mundo das organizações e sua gestão ter passado

² Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

muito tempo vinculado à ordem da racionalidade (ROULEAU, 2001), já se percebe um olhar mais aberto em que esta racionalidade cede espaço para a questão da subjetividade, das emoções, sentimentos. A atenção para a organização como local de subjetivação não tem como objetivo maior ou a gestão ou transformação das emoções e do trabalho emocional, mas fazer com que as/os gestoras/es se tornem conscientes e sensíveis com relação aos aspectos subjetivos da ação (ROULEAU, 2001).

É inegável que o modelo de gestão organizacional vem evoluindo ao longo do tempo, porém o que se percebe de modo geral é quanto à ênfase que é dada mais nas questões técnicas e burocráticas do que nas questões humanas. Tudo isso acaba contribuindo para a ocultação e, até mesmo, para a invisibilização das expressões das diferentes sexualidades De acordo com Irigaray (2011, p. 44),

Ao longo dos anos, as empresas têm sido administradas e estudadas como se fossem entidades assépticas, nas quais os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos comuns. Consequentemente, os discursos, políticas e práticas organizacionais foram construídos negligenciando diferenças e silenciando minorias.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Vivemos imersas/os em um verdadeiro caldeirão cultural efervescente onde diversas culturas estão interagindo e as identidades estão em permanente movimento. Neste sentido, Lopes (2012, p. 42) afirma que “novas” identidades culturais obrigam a reconhecer que a cultura, longe de ser homogênea e monolítica, é, de fato, complexa, múltipla, desarmoniosa, descontínua.”

Não tem como escapar dos efeitos da diversidade presentes nos mais variados contextos sociais. Além do mais, é indiscutível o fato das sociedades estarem cada vez mais próximas. Se percebe isso a partir da comunicação, através do uso cada vez maior da internet, dos intercâmbios culturais, dos movimentos migratórios das pessoas pelo mundo, das parcerias comerciais nacionais e internacionais etc. Contudo, o fato das sociedades estarem mais próximas, não estão isentas de conflitos. Diante disso, é provável que devido ao despreparo para lidar com a diversidade e da ausência de uma política pró-diversidade nas organizações, os conflitos aconteçam com muito mais frequência do que se imagina. Para Davel e Ghadiri (2013, p. 224),

Como as organizações operam cada vez mais em nível internacional, elas são previsivelmente confrontadas com a diversidade cultural de suas/seus empregadas/os. A sobreposição da globalização com a migração contínua e uma cultura de massa cada vez mais internacional revela relações interculturais intensificadas tanto em nível local como internacional. Não é mais necessário viajar grandes distancias para experimentar um choque cultural. Pode-se experimentar o choque cultural ao compartilhar uma refeição com amigas/os, frequentando uma universidade ou mesmo interagindo com colegas.

A diversidade, aqui, é considerada como fruto de uma construção histórico-social-cultural que envolve relações de poder. Pode ser perceptível através das diferentes etnias, línguas, hábitos, expressão dos sentimentos, dos desejos e das sexualidades. Contudo, existe um mundo subjetivo permeando toda esta diversidade. As pessoas estão carregadas destas subjetividades e, portanto, é esperado que as relações de trabalho estejam carregadas de subjetividade também. De acordo com Davel e Vergara (2001, p. 50) “Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e comportamentos não verbais.”

Quando uma pessoa, inserida em um contexto laboral, tem que esconder seus sentimentos, desejos, ou seja, sua identidade sexual há uma enorme frustração, desgaste emocional que podem causar estresse, problemas de ordem psicológica e inclusive dificuldades de relacionamentos, alterando a qualidade de vida e a qualidade do trabalho.

Por outro lado, o respeito e valorização da diversidade sexual nas organizações contribuem para o reconhecimento das pessoas na sua pluralidade humana e com isso reflete positivamente nas relações interpessoais afetando positivamente a saúde e a qualidade de vida. A partir do momento em que as pessoas se sentem respeitadas, incluídas e se sentem parte da organização onde trabalha, tudo muda em favor delas próprias e conseqüentemente acaba refletindo positivamente para as organizações. Se as empresas passarem a fazer uma gestão mais efetiva da diversidade, muitos problemas e perdas poderão ser evitados. Neste sentido, Davel e Ghadiri (2013, p. 226) afirmam,

Por outro lado, no espírito de celebração da diversidade, a falta de uma gestão da diversidade é percebida como responsável por eventuais estereótipos, preconceitos e mal-entendidos na raiz de muitos problemas (efeitos negativos no humor das/dos funcionárias/os, dificuldades de comunicação, atmosfera de ansiedade, obstáculos na tomada de decisão, etc.). Conseqüentemente, a gestão da diversidade é frequentemente percebida como uma maneira de aumentar a motivação e envolvimento no trabalho que se traduz em um impacto positivo na eficiência da organização.

Quando se fala em diversidade cultural existem várias perspectivas para se tratar este tema. Alguns pesquisadores inspirados pelas teorias críticas e pós-colonialistas, vêem uma fonte de resistência no discurso sobre a diversidade, permitindo que aqueles que experimentam as diferenças ganhem poder dentro das organizações. Outros ao contrário, vêem como uma forma de despolitizar a questão da exclusão e exploração de certas categorias culturais e sabotar a resistência potencial que eles representam para o capitalismo global. (PRASAD, 2006 ; JONES ; STABLEIM, 2006; BANERJEE ; LINSTAED, 2001 apud DAVEL; GHADIRI, 2013).

Com relação ao tratamento dado ao tema da diversidade cultural, na tabela 01 os autores Dass e Parker, Ely e Thomas e Lorbiecki tratam a referida questão a partir de algumas estratégias. Os mesmos destacaram quatro perspectivas : (a) a perspectiva da resistência, (b) a perspectiva da discriminação e equidade, (c) perspectiva do acesso e legitimidade e (d) a perspectiva da integração e aprendizado.

Tabela 1 - As estratégias da diversidade cultural

Estratégia	Perspectivas da diversidade	Problemática	Resultado esperado
Reativa	Resistência	Diferenças como ameaças	Protege o status quo e reforça a homogeneidade
Defensiva	Discriminação e Equidade	Diferenças como problemas	Nivela o campo de jogo para membros de grupos protegidos
Acomodação	Acesso e Legitimidade	Diferenças como uma Oportunidade	Acesso a funcionários e consumidores
Pró-ativa	Processo de aprendizagem	Diferenças oferecem oportunidades de aprendizagem	Aprendizagem individual e organizacional para efeitos de longo prazo

Fonte: Dass e Parker (1999, p.70); Ely e Thomas (2001); Lorbiecki (2001).

Estas estratégias inseridas no contexto da diversidade cultural trabalham com quatro perspectivas: reativa, defensiva, acomodação e pró-ativa. Vale ressaltar que o tema da diversidade sexual não aparece associado a nenhuma delas e a perspectiva da resistência só foi inserida posteriormente por Dass e Parker (1999). Segundo estes mesmos autores,

na estratégia reativa as diferenças são tratadas como um perigo eminente e como ameaças com a intenção clara de proteger quem está no poder das relações sociais. Apesar da diversidade sexual não está inserida aqui, é possível associá-la à estratégia reativa onde com muita frequência as diferenças são tratadas como ameaças na medida em que a homossexualidade, bissexualidade e transexualidade também representam uma ameaça constante ao discurso hegemônico heterossexista. Para os autores (1999, apud DAVEL; GHADIRI, 2013, p. 229),

Esta perspectiva se refere à forma de como a diversidade é concebida (em termos de nacionalidade, cor da pele ou gênero) como ameaça ao estabelecido (homens brancos etnocêntricos). Percebendo a diversidade como uma ameaça, gestoras/es favorecem uma estratégia reativa na medida que objetivam combater a diversidade, mantendo a homogeneidade e preservando métodos tradicionais. Este tipo de estratégia frequentemente conduz à exclusão, manipulação e desprezo daquelas pessoas que não são consideradas como iguais³.

Os temas da diversidade racial e da diversidade de gênero estão na pauta das discussões das instituições e organizações em geral. E isso acontece muito em virtude das políticas afirmativas que estão aí para tentar conter a discriminação que ainda insiste em acontecer nos mais diferentes contextos sociais. De acordo com Dass e Parker (1999 apud DAVEL; GHADIRI, 2013, p. 229),

Não é surpresa encontrar gestores e líderes que ainda favorecem estes tipos de estratégias hoje. Em outras palavras, existem legiões de reações racistas e xenofóbicas, algumas vezes inerentes à gestão da diversidade nos ambientes de trabalho.

Ainda se referindo a esta estratégia reativa, se percebe uma postura de muita reatividade diante da expressão das diferentes sexualidades humana que desafiam a ordem normativa vigente da heterossexualização das pessoas e dos seus comportamentos.

Com relação à estratégia defensiva que trabalha sob a perspectiva de discriminação e justiça, a diversidade é tratada como problema organizacional que precisa ser resolvido e o seu objetivo maior é assegurar justiça e tratamento igualitário para todas as pessoas. Esta estratégia está ancorada em ações legais e políticas de ações afirmativas. Para Davel e Ghadiri (2013, p. 230),

A fim de garantir a equidade de uma certa situação e combater a discriminação no ambiente de trabalho, a gestão assume a tarefa de defender os direitos, negociar, equilibrar e apaziguar em caso de

conflitos interculturais. As/os empregadas/os são assim levadas/os a considerar os outros como iguais.

Não é só pela aplicação das leis que a situação de desigualdade será completamente resolvida. Mas, isso por si só, já representa um importante passo neste sentido. Estas leis precisam ser conhecidas e reconhecidas e aplicadas de fato no dia a dia das organizações. Em outras palavras, precisam ser absorvidas pela cultura organizacional. Caso contrário, poderá ocorrer comportamentos defensivos por parte das pessoas que não estão nos grupos considerados minorias. Davel e Ghadiri (2013, p. 230) afirmam,

Esta perspectiva considera que o preconceito tem sistematicamente e historicamente excluído membros de certos grupos de certos tipos de empregos. Igualdade de acesso e tratamento justo com base na lei são ambos usados para mudar esta discriminação histórica. É uma perspectiva enraizada em decisões legais, mais especificamente de políticas de ações afirmativas e de legislação em matéria de igualdades de oportunidade de emprego.

Fazendo relação desta estratégia com a temática da diversidade sexual no contexto laboral, são necessárias ações capazes de minimizar as desigualdades além da criação de um regulamento voltado especificamente para esta questão da diversidade sexual. Inclusive, com criação de códigos de ética e condutas que sejam feitos a partir da aprendizagem das pessoas diante da convivência com as diferentes sexualidades. Com relação a este aspecto, o que se pode observar é que o que muitas empresas têm são códigos internos de ética e conduta que além de serem mais genéricos, não se observa uma cultura de valorização e respeito por parte de todas as pessoas nas organizações e inclusive pelas pessoas que estão em posição mais alta hierarquicamente falando.

A estratégia da acomodação trabalha sob a perspectiva de acesso e legitimidade. A valorização da diversidade existe com o propósito claro de se ter acesso ao mercado de trabalho e de se ter legitimidade perante a sociedade que está se tornando cada vez mais multicultural. Então, a contratação e a manutenção de pessoas de culturas diversas é um meio para se chegar a este fim.

Esta é uma estratégia que foca na diversidade não só por parte das pessoas consumidoras como também por parte das pessoas trabalhadoras. De olho nas diferenças para obtenção de vantagens muitas organizações se preocupam em criar um clima favorável à inclusão.

Diante da estratégia pró-ativa o que se observa é uma mudança de foco com relação ao tratamento dado às diferenças. As diferenças são consideradas como fonte de oportunidade de aprendizados. A partir do aprendizado gerado pela convivência com as

diferenças poderão ocorrer mudanças de valores e comportamentos interferindo diretamente ou indiretamente nas relações interpessoais e na forma da condução do trabalho.

Para esta estratégia as diferenças e similaridades integram a diversidade e de fato representam dois importantes aspectos que não devem ser separados quando o tema é diversidade cultural.

Outro importante aspecto sugerido por esta estratégia é mostrar a importância em se abarcar as diversidades em jogo: a que está nos indivíduos e no próprio trabalho a ser realizado.

Vale lembrar mais uma vez é que estas estratégias apesar de não terem sido pensadas para serem usadas com a diversidade sexual, não deixam de ter a sua relevância no sentido de contribuir para o entendimento de como as pessoas, as organizações se comportam e como elas reagem quando elas têm, por alguma razão, que conviver com a diversidade.

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

A gestão da diversidade sexual se observada sob o aspecto mais particular do indivíduo consigo próprio no sentido de rompimento da ordem hegemônica heterossexual que lhe é imposta, ou seja, pela desconstrução dos rígidos papéis sociais do que deve ser uma “mulher” ou um “homem”, isso por si só já representa um grande desafio ou talvez o maior de todos.

Ainda levando em consideração este aspecto da individualidade subjetiva de cada pessoa, a assunção, principalmente no ambiente de trabalho, da identidade sexual por lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais cujas identidades não fazem parte do contexto hegemônico da sexualidade, pode ser quase sempre um processo traumático e em alguns casos trágico. Além disso, pode ter um preço alto haja vista riscos que estas pessoas correm de serem estigmatizadas e com isso terem dificuldade de ascensão na empresa onde trabalham ou riscos diante da eminente possibilidade de nunca terem acesso ao mercado de trabalho formal.

Em sua pesquisa sobre travestis e transexuais no mundo de trabalho Irigaray (2012) chama a atenção sobre o alto preço que pagam os homossexuais de modo geral em assumirem uma identidade social não hegemônica, sendo que no caso dos travestis e

transexuais a situação pode ficar pior. No caso dos travestis, porque além de outras questões, são estigmatizados e associados à promiscuidade e à prostituição impossibilitando a entrada no mercado de trabalho. E no caso dos transexuais são profundamente estigmatizados, além de outras razões, por transgredirem as barreiras físicas do corpo se tornando visíveis. Em virtude disso, sua entrada no mercado de trabalho se torna algo quase impossível.

Sob o ponto de vista organizacional o fato de alguém se identificar com uma identidade que vai de encontro à regra heterossexista, na grande maioria das vezes, as organizações não aceitam e tratam esta situação com preconceito, desprezo e em alguns casos com violência. Inclusive aquelas que adotam o “discurso do politicamente correto” para a diversidade sexual no fundo se mantêm conservadoras e preconceituosas. Chamando a atenção para a questão da violência em que a grande maioria dos travestis e transexuais são submetidos diariamente, em seu artigo sobre travestis e transexuais no mundo do trabalho Irigaray (2012) cita um caso de um travesti que logo após ter passado por processo seletivo e contratação para caixa de um supermercado, passou pelas maiores humilhações e violências praticadas pelo próprio supervisor e colegas de trabalho e inclusive com a conivência dos recursos humanos da empresa.

O que se observa de fato é que o tema das sexualidades e identidade de gênero se restringe mais ao âmbito acadêmico, ainda que aí também se encontre posturas reativas e preconceituosas. Estes estudos ainda não conseguiram ganhar uma notoriedade maior provavelmente por isso não conseguiram transpassar os muros de concretos da homogeneidade, formalidade e do tecnicismo que ainda reinam nas organizações e instituições de forma geral. Lamentavelmente esta questão ainda não tem sua reconhecida importância. Não só no meio acadêmico, mas também nos meios organizacionais e institucionais, televisivos e midiáticos e principalmente através de políticas públicas que garantam a integridade do público LGBT. As posturas reativas e preconceituosas estão alicerçadas na heteronormatividade presente nas sociedades em geral. E sobre esta heteronormatividade Irigaray (2011, p. 45) afirma que ela,

(...) refere-se à crença na superioridade da orientação heterossexual e à consequente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades. Menos explícita que a homofobia e, por isso mesmo, mais vil, a heteronormatividade nega manifestações culturais não heterossexuais.

Muito do que se discute e se estuda ainda se encontra no plano teórico e no plano do discurso, principalmente para as organizações que adotam o discurso do politicamente correto. Estas ainda estão muito distantes de uma política efetiva pró-diversidade sexual. Irigaray e Freitas (2011) chamam a atenção para o fato das empresas adotarem políticas da diversidade que estão mais no plano do politicamente correto só para justificar a uma pressão jurídico-social.

O que se espera da convivência com a relação à diversidade sexual refere-se principalmente à questão da aprendizagem. As diferenças podem oferecer múltiplas oportunidades de aprendizagem internamente e externamente, ou seja, dentro das organizações e fora delas. E para ambos os lados, para quem se identifica como parte do “padrão hegemônico da heterossexualidade”, e para aquelas pessoas que não se identificam com este padrão. Estes dois lados são universos que foram historicamente segregados e construídos para um excluir o outro.

Espera-se que a lei que criminalize a homofobia, como a que já acontece com o racismo, aconteça de fato e que esta sirva para inibir a violência que existe contra as pessoas homossexuais. Vale ressaltar também que no contexto de trabalho, o importante papel dos Recursos Humanos através de suas/seus gestoras/es em implementar ações que ensejem a inclusão de todas as pessoas independente de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero e que coíbam toda e qualquer prática discriminatória que venha a inferiorizar e/ou segregar as pessoas em virtude da orientação sexual. Além disso, aprender também com as diferenças criando suas regras e políticas internas que garantam o acesso, a ascensão e permanência de todas as pessoas representantes da diversidade sexual no mercado de trabalho garantindo e assegurando um ambiente onde as pessoas se sintam respeitadas e valorizadas.

2.4 ESTRATÉGIAS DA DIVERSIDADE SEXUAL: A ROTA DA APRENDIZAGEM

Como já foi discutido anteriormente neste trabalho, já existem estudos sistematizados com relação às estratégias no campo da diversidade cultural que ajudam a como lidar com as diferenças. Contudo, até o momento não se tem notícias sobre a existência de uma sistematização com relação às estratégias pró-ativas voltadas para o campo da diversidade sexual. Como a diversidade sexual está inserida no campo da diversidade cultural, muito do que foi estudado e sistematizado neste campo, é usado no campo da

diversidade sexual. Neste campo da diversidade cultural e utilizando as estratégias de Dass e Parker (1999) Lima e Lucas (2012, p.5) traduzem as estratégias pró-ativas como o quarto paradigma referente ao aprendizado,

(...) pautado na visão de que as similaridades e diferenças são dois aspectos da força de trabalho. Os objetivos da diversidade incluem eficiência, inovação, satisfação do cliente, desenvolvimento dos empregados e responsabilidade social. Esse paradigma vê diversidade como um processo de longo prazo com ramificações de curto prazo. É a favor do cumprimento legal e do treinamento e além disso, concorda com atividades participativas para encontrar melhor, mais rapidamente e mais eficientemente caminhos para além da prática legal. Por último, enfatiza a unidade na diversidade, ou seja, o multiculturalismo.

Como já foi dito anteriormente, as estratégias reativas, defensivas, de acomodação e pró-ativas são usadas também para tratar a questão das diferenças relacionadas às minorias. As estratégias defensivas baseadas em políticas de ações afirmativas buscam conter as desigualdades sofridas pelas minorias através de políticas afirmativas, as acomodativas buscam contratar e manter pessoas originadas de contextos culturais díspares em nome de uma pretensa legitimidade externa e interna, as reativas buscam a manutenção da homogeneidade inspiradas no espírito da resistência ao diferente e as pró-ativas que trabalham sob a perspectiva da integração/aprendizado entre as diferenças e com as diferenças. Não resta dúvida que todas elas podem ter uma aplicabilidade no campo da diversidade sexual também.

No caso das organizações, apesar de se reconhecer avanços nesta área, com relação à temática da diversidade sexual, de modo geral, elas se encontram mais no nível da defensividade, reatividade e acomodação. E isso pode ser justificado pelo fato da estratégia pró-ativa envolver aprendizado que por sua vez requer um tempo maior, além, é claro, de que este tema tende a ser considerado um tema que envolve tabu e preconceito. E aquelas organizações que muitas vezes assumem uma postura mais pró-ativa ainda atuam de forma tímida, pontual e não sistemática. Siqueira e Andrade (2012, p. 101), afirmam que,

As empresas, dessa forma, utilizam várias ações que contribuem na minimização dos efeitos ao diferente, como o homossexual. Algumas ações, como a concessão de planos de saúde a parceiros de funcionários homossexuais ou a punição a atos homofóbicos, tanto por parte de colegas de trabalho quanto por superiores hierárquicos, além do treinamento para a sensibilização voltada a não discriminação, timidamente, criam um ambiente mais seguro, para o indivíduo gay no mundo do trabalho.

Tudo ou quase tudo que está relacionado às sexualidades que não se enquadram no padrão heterossexual vem acompanhado de preconceitos. É fato também que tudo isso teve seu tempo para ser construído e sedimentado. Agora, cabem as pessoas e instituições em geral aprenderem a desconstruir o que foi construído durante milênios para, então, a partir das diferenças aprenderem novas formas de ser e atuar e de encarar esta questão com seriedade e naturalidade.

Para as organizações que se encontram de certa forma mais na proatividade, neste item da diversidade sexual, a invisibilidade já mencionada, pode ser de fato um grande obstáculo e ao mesmo tempo um grande desafio a ser enfrentado. Então, como lidar com a discriminação e o preconceito institucionalizados na cultura organizacional se muitas vezes as próprias pessoas têm o preconceito internalizado nelas próprias e sentem dificuldades em se auto reconhecer como homossexual, bissexual ou transexual é sem dúvida alguma uma questão desafiadora que requer um aprendizado de mão dupla: para estas pessoas e para as organizações.

É realmente um desafio para as organizações lidarem com esta questão que pode ser resolvida principalmente no contexto de aprendizagem das pessoas representantes LGBT com elas mesmas, delas com as pessoas heterossexuais e das organizações com todas estas diferentes formas de expressão da sexualidade humana haja vista que cada vez mais elas estão se tornando ambientes heterogêneos e plurais.

A literatura sobre aprendizagem organizacional fala sobre algumas perspectivas teóricas que abordam a questão. Antonello (2011) destaca algumas delas: a perspectiva psicológica, onde a aprendizagem se dá mais no nível da aprendizagem individual; a perspectiva social, onde a aprendizagem se dá a partir de situações concretas vividas pelas pessoas; e a perspectiva da psicologia aplicada, onde a aprendizagem se dá pela experiência direta do sujeito.

Segundo Antonello (2011, p. 35), “a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras.” Ou seja, para ela o ato de aprender é feito a partir de uma construção social onde as pessoas aprendem umas com as outras no seu ambiente de trabalho através da troca de experiências, troca de ideias e interação em um processo contínuo de aprendizagem.

O ato de aprender pode se dar também através das diversidades e com as adversidades que podem ser geradas a partir delas. Na perspectiva da psicologia social em que o aprendizado se dá a partir de situações concretas o mais importante são os

aspectos situacionais da aprendizagem e no caso específico aqui o fato das pessoas, as organizações conviverem com a diversidade sexual e aprenderem a partir da significação que elas dão às situações e experiências vividas concretas.

E neste processo de aprendizagem que não para nunca resulta o ato de aprender a partir destas interações sociais. É evidente que aprendizado em qualquer contexto não é tarefa da mais fácil, demanda tempo, mas é factível. A convivência da própria diversidade sexual pode resultar em um conjunto de ações que buscam desconstruir o nível de insatisfação gerado por um clima onde a lesbofobia, a homofobia e transfobia estão enraizadas e institucionalizadas nas organizações e instituições de modo geral.

É importante que renasça uma nova postura a partir destas aprendizagens e haja novas “pedagogias” no tratamento deste tema nas organizações e instituições em geral. Uma “pedagogia desconstrutora/transgressora” que desafie a “velha ordem” e principalmente aberta aos novos tempos e aberta também aos novos estudos sobre as sexualidades. E como falam Siqueira e Andrade, (2012, p. 117)

A busca de uma pedagogia gay nas organizações exigiria a mesma lógica. Em um primeiro momento, a necessidade de incentivos para a formação de grupos LGBT no ambiente organizacional. Esses grupos identificariam em seus participantes a homofobia internalizada e, em um processo de conscientização da ideologia “opressora”, ressignificariam seus discursos para, aí, sim, todos tornarem-se aptos ao diálogo e a visibilidade.

Enfim, de fato existe uma discussão sobre a diversidade sexual ainda incipiente se direcionada às questões vivenciadas pelas organizações e instituições em geral. Neste sentido, é observado que muito do que é discutido se reflete mais no nível da denuncia. Vale lembrar que cada organização e instituição deverá a partir dos seus Recursos Humanos apurar a percepção, o olhar no que diz respeito ao reconhecimento e tratamento destas diferenças e procurar aprender com elas.

2.4.1 O Movimento LGBT no Brasil: breve histórico

Pela dimensão, complexidade e importância que tem a sexualidade na vida de uma pessoa, o direito de poder vivenciá-la e expressá-la não deixa de ser considerado um direito humano. Os Direitos Humanos estão relacionados principalmente à dignidade humana, à liberdade e igualdade entre todas as pessoas. A temática dos Direitos Humanos é de grande importância e está na pauta de discussões, debates, acordos

internacionais. Teve sua origem associada ao pós-guerra e mais especificamente à Segunda Guerra Mundial através da Declaração Universal dos Direitos Humanos em 10 de dezembro de 1948. Os países signatários deste documento devem promover através da educação o respeito aos direitos e liberdades. Lugarinho (2010, p. 62) chama ainda a atenção sobre este tema dos direitos humanos ter se tornado discurso e moeda de troca entre a instituição “Estado” e a própria humanidade.

Pelo reconhecimento dos Direitos Humanos e diante das injustiças sociais, surgem movimentos reivindicatórios de luta e combate às mais diversas formas de discriminação e segregação. O Movimento LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais) é um deles e está presente no Brasil e em quase todo mundo. Basicamente o objetivo deste movimento é a luta contra a discriminação e pelo reconhecimento dos direitos destas minorias terem uma vida digna e poderem exercer livremente sua cidadania.

Quanto à sua formação Trevisan (2010, p. 50-51), faz um comparativo entre a formação do Movimento LGBT no Brasil e Estados Unidos e chama a atenção para o fato de que no movimento americano houve ausência de lideranças fortes e em contrapartida uma grande participação popular e que isso contribuiu para uma maior autonomia. E acrescenta ainda que no Brasil,

Os grupos locais e as entidades associativas GLBT tornaram-se feudos, frequentemente disputados por partidos e tendências políticas de esquerda. Neste contexto, proliferaram lideranças baseadas em centralismo, disputa de poder, autoritarismo e personalismo (quando não, puro estrelismo, de olho na mídia).

O Movimento LGBT não aconteceu isoladamente no mundo. Aconteceu junto a outros movimentos como o movimento de luta estudantil e principalmente influenciado pelo movimento feminista entre outros. Segundo Castells (2010), uma economia informacional avançada, a liberação sexual e o desafio feminista ao patriarcalismo, contribuíram para o desenvolvimento dos movimentos de liberação gay e lésbico tanto nos Estados Unidos como no resto do mundo.

A negação e/ou repressão à questão da homossexualidade não impossibilitou que houvesse resistência por parte das pessoas discriminadas, segregadas e excluídas por esta questão. Esta resistência possibilitou a criação de vários movimentos sociais de luta e combate à discriminação e defesa dos direitos humanos. Estes movimentos sociais lutam em defesa dos direitos de lésbicas, gays e de afirmação da liberdade sexual explodiram no mundo inteiro, começando nos Estados Unidos em 1969-1970, espalhou-

se para quase todo o mundo, Castells (2010). Diversas foram as comunidades gays que se formaram ao redor do mundo e com isso as diversas associações que lutam pelo reconhecimento destas comunidades.

No Brasil são várias as associações legais que lutam pela defesa dos direitos humanos e cidadania das pessoas homossexuais, bissexuais e transexuais. Neste contexto, pode-se dizer que o SOMOS, conhecido como Grupo de Afirmação Homossexual, fundado em 1978 é o mais antigo coletivo LGBT e é considerado precursor da luta pelos direitos homossexuais.

Outro coletivo antigo e muito atuante no combate e defesa dos direitos humanos LGBT é o GGB da Bahia (Grupo Gay da Bahia), fundado em 1980 pelo antropólogo Luis Mott. Entre tantas conquistas e talvez a mais importante, segundo Luis Mott (2007) foi a de ter conseguido apoio através da aprovação de sete moções junto a importantes Associações Científicas fazendo com que elas se posicionassem positivamente e oficialmente com relação a homossexualidade e isso acabou se refletindo na retirada em 9 de fevereiro de 1985 do artigo que tratava a homossexualidade como um problema de saúde pelo Conselho Federal de Medicina inclusive se antecipando a própria Organização Mundial de Saúde (OMS).

E entre muitas outras associações no Brasil que lutam pelos direitos LGBTs, hoje a maior de todas, ABGLT - Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais - , fundada em 1995 e é uma rede nacional com 308 organizações afiliadas espalhadas pelo Brasil que trabalha no sentido do respeito e valorização da causa LGBT.

No caso brasileiro a homossexualidade não é crime desde 1830, contudo muito preconceito, discriminação e diversas formas de violência contra homossexuais fazem parte da história e cultura brasileira. Siqueira e Andrade (2012, p. 113) afirmam,

No Brasil a Santa Inquisição mandava para a fogueira os pecadores 'sodomitas' até 1830. Posteriormente, ao final do século XIX, em função do estatuto da doença atribuído à homossexualidade, muitos homossexuais foram mandados aos manicômios e prisões para serem tratados. Esses são aspectos da construção histórica da homofobia doença social caracterizada pelo ódio aos homossexuais.

Apesar de toda a violência contra o público LGBT que já ocorreu e toda a violência e discriminação que ainda ocorre, existe uma luta incessante com relação à causa dos direitos das pessoas homossexuais, bissexuais e transexuais. Algumas conquistas importantes em favor a esta causa foram marcadas por reivindicações destes coletivos

juntos a seus governos. Entre as conquistas a união estável para casais homoafetivos. Em 5 de maio de 2011 por uma decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) quando o mesmo reconheceu a família homoafetiva e concedeu aos casais homossexuais o direito à união estável com os mesmos direitos legais dos casais heterossexuais. E em 14 de maio de 2013 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou uma resolução que obriga a todos os cartórios do país a celebrar casamentos homoafetivos.

Apesar do reconhecimento e importância que historicamente estes coletivos assumem diante desta parte da população LGBT, são alvos de críticas dentro e fora deles. Trevisan (2010) chama a atenção do servilismo governamental e/ou partidário da militância homossexual no Brasil que acaba dificultando uma melhor articulação de políticas homossexuais efetivas.

2.4.2 Programas, ações e políticas públicas pró-LGBT

Diante de um país como o Brasil, um país de tantas desigualdades sociais, espera-se que através da criação e aplicação de programas, ações e Políticas Públicas se possa ter um quadro de menos violência, menos discriminação e mais igualdade de oportunidades. Neste sentido, observando a atual situação de violência e discriminação que são submetidas às pessoas homossexuais, bissexuais e transexuais neste país, se torna imprescindível que estas Políticas Públicas sejam efetivas haja vista a complexidade e especificidades que este público demanda.

Aqui no Brasil, esta questão das Políticas Públicas tem desempenhado um papel importante no reconhecimento das minorias constituídas por mulheres, negros, deficientes físicos e por suposto pelo público LGBT. Estas minorias nas últimas décadas vêm sendo de certa forma valorizada por parte de ações governamentais através de Políticas Públicas específicas. Ao se falar de Políticas Públicas é interessante apresentar um conceito sobre o que vem a ser uma Política Pública. Então, destacamos um conceito de Teixeira (2002, p. 2) em que ele afirma,

‘Políticas públicas’ são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que

orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos.

A criação de Políticas Públicas voltadas para a valorização e respeito ao público LGBT é de grande relevância para o combate da discriminação, preconceito e das desigualdades que estas pessoas vêm sofrendo ao longo da história. No Brasil já existem algumas Políticas Públicas no campo da saúde, segurança e educação que visam combater práticas discriminatórias nestas áreas. Apesar de sua efetividade são passíveis de críticas. Mello, Avelar e Maroja (2012), questionam sobre como elas são constituídas,

O 'Brasil sem Homofobia' (BSH) foi lançado em novembro de 2004, a partir de previsão, no 'Plano Plurianual' (PPA) 2004-2007, da ação 'Elaboração do Plano de Combate à Discriminação contra Homossexuais', vinculada ao 'Programa Direitos Humanos, Direito de Todos', no âmbito da Secretaria de Direitos Humanos, da Presidência da República (SDH/PR), definida como responsável por sua articulação, implantação e avaliação. Quando da divulgação do BSH, o que se observou é que suas propostas praticamente se confundiam com as demandas e bandeiras de luta dos grupos LGBT, o que tornava difícil reconhecê-las como parte de um programa de responsabilidade do Governo Federal.

Contudo e além das críticas, disputas políticas internas e externas e pressões religiosas diante da criação de Políticas Públicas voltada para o público LGBT, são inegáveis os avanços gerados por elas na área da saúde, por exemplo. Através do Programa Mais Saúde-Direito de Todos lançado em 2008 pelo governo federal através do SUS (Sistema Único de Saúde) atuando conjuntamente com as secretarias estaduais e municipais de saúde, se propôs ao atendimento com qualidade, com respeito e sem discriminação a uma demanda formada não só pelos coletivos LGBTs, mas a negros, quilombolas, prostitutas entre outros. E as secretarias especiais de saúde couberam coordenar, monitorar e avaliar todas as ações propostas por este programa a fim de garantir melhor tratamento em termos de qualidade, prevenção de doenças e equidade nos serviços prestados para este público.

Na esfera da segurança pública, área que requer uma atenção especial haja vista a quantidade de assassinatos e a vulnerabilidade em que este público está submetido, foi criado em maio de 2004 do governo federal o Programa Brasil Sem Homofobia: Programa de Combate à Violência e Discriminação e de Promoção à Cidadania Homossexual. Este programa prevê proteção às mulheres lésbicas e a articulação do

combate ao racismo e à homofobia. Ramos e Carrara (2006), chamam a atenção entre a diferença de violência de gênero e racismo e a violência homofóbica. Segundo eles, enquanto as violências de gênero e racismo são muito mais homogêneas permitindo respostas focalizadas, a homofobia é muito complexa envolvendo desde discriminações na própria família até crimes de lucro. Portanto, as estratégias de enfrentamento e os discursos produzidos tem que levar em consideração tudo isso e mobilizar demandas específicas para estas diferentes formas de violência.

3 IDENTIDADE, SEXUALIDADES E PRECONCEITO

Este capítulo busca mostrar as identidades sexuais como algo dinâmico e flexível, mas que ao longo do tempo não vem sendo tratada desta forma. Neste contexto, destaca o padrão rígido, imutável e dicotômico do sexo morfológico pelo qual as sexualidades são enquadradas, vigiadas e perseguidas.

3.1 IDENTIDADES E SEXUALIDADES

Apesar de ainda vivermos sob a égide da tríade “sexo-gênero-sexualidade” o universo da sexualidade é amplo e dinâmico e vai muito além “de sexo” e “dos sexos (feminino/masculino)”. É algo construído ao longo da vida e a maneira de se vivenciá-la tem relação direta com o contexto histórico-sócio-cultural. Em outras palavras, a sexualidade rompe com as fronteiras relacionadas aos aspectos físicos e biológicos do sexo. Sobre isso, Giddens (1993, p. 32) afirma que “a sexualidade é uma elaboração social que opera dentro dos campos de poder, e não simplesmente um conjunto de estímulos biológicos que encontram ou não uma liberação direta.”

As pessoas são tudo aquilo que elas aprendem a ser dentro de um contexto histórico-sociocultural. São também tudo aquilo que elas se permitem ser, ou por que não dizer também, tudo aquilo que elas são obrigadas de alguma forma a ser ou deixar de ser por força de um contexto social hostil, violento e preconceituoso. Contudo, não se pode esquecer que cada ser humano é múltiplo, complexo e ao mesmo tempo singular na sua forma de ver o mundo, de ser, de sentir e de expressar prazer. Não se deve esperar que todas/os expressem seus desejos, prazeres etc. de uma única forma. Neste sentido, as várias identidades vão se formando ao longo da vida, se fazem, se desfazem e se refazem cedendo espaço para outras identidades que se misturam, se entrelaçam e ou se sobrepõe umas sobre as outras. De acordo com Stuart Hall (2002, p. 7),

[...] as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado.

Diante do mosaico identitário humano, enquadrar as pessoas em uma única identidade social onde os sentimentos e desejos humanos estão inseridos em um padrão linear e rígido, é valorizar uma identidade sexual em detrimento de outras possíveis. E como diz Lopes (2000, p. 6), “Somos sujeitos de identidades transitórias e

contingentes”. Portanto, as identidades sexuais e de gênero (como todas as identidades sociais) tem o caráter fragmentado, instável, histórico e plural, afirmado pelos teóricos e teóricas culturais.”

Hoje, é mais difícil, imaginar a vida na liquidez dos tempos modernos, onde tudo se desfaz muito rápido e mais rápido que o próprio tempo se encarregou em fazer (BAUMAN, 2007), sem que haja conflitos e crises de identidade, onde o esperado é que velhas identidades cedam espaço para novas identidades. Tudo isso é natural, já que segundo Bauman (2005, p. 60), “Uma identidade coesa, firmemente fixada e solidamente construída seria um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha. Seria um presságio da incapacidade de destravar a porta quando a nova oportunidade estiver batendo”

Então, questionar este padrão onde são constantemente enquadradas as identidades e mais particularmente as identidades sexuais das pessoas que se identificam como lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT) pode ser uma tentativa de descobrir e desvelar o que encobre e ao mesmo tempo coíbe e reprime as expressões das sexualidades sob a justificativa da velha ordem hegemônica da naturalização da heterossexualidade. Pode também ser uma forma transgressora na tentativa em romper com tanta opressão e hostilidade responsáveis pela segregação e invisibilidade de muitas destas pessoas.

O direito que toda pessoa tem em vivenciar a sexualidade é tido também como um direito humano que todas as pessoas devem ter a liberdade para desfrutá-lo. O exercício deste direito diz respeito ao exercício da cidadania e que por sua vez é fruto das pressões dos coletivos LGBTs, da Contribuição dos estudos sobre sexualidades e das leis específicas a estes grupos, ações e programas direcionados à proteção destas minorias. “Os anos 1990 foram marcados por grandes progressos no reconhecimento da cidadania das minorias sexuais – substrato legal e institucional que nos permite conjecturar, com sólido otimismo, um futuro melhor para os homossexuais no terceiro milênio.” (MOTT, 2006)

A sexualidade já é traçada mesmo antes das pessoas nascerem. E a partir do nascimento dos bebês com a comprovação do sexo biológico, é ensinado e programado o comportamento sexual e identitário de mulheres e homens. A partir daí, já está explicitamente presente a tríade sexo-gênero-sexualidade fortalecida pela família e apoiada por instituições e mídia em geral que será capaz de naturalizar o *modus*

operandi de uma cultura que acaba sendo no final essencialmente heterossexista e lesbo/homofóbica. De acordo com Lopes (2008, p. 15),

O ato de nomear o corpo acontece no interior da lógica que supõe o sexo como um ‘dado’ anterior à cultura e lhe atribui um caráter imutável, a-histórico e binário. Tal lógica implica que esse ‘dado’ sexo vai determinar o gênero e induzir a uma única forma de desejo.

Ainda nos tempos pós-modernos a dimensão binária/dicotômica entre fêmea/macho e feminino/masculino ocupam lugar de destaque no pensamento humano e é quem dita os papéis sociais que envolvem sempre relações de poder entre os gêneros, além, é claro, de manter o controle e regulação dos desejos e por extensão das sexualidades. Contudo, neste processo onde está presente a pedagogia heterossexista que cumpre muito bem seu papel de classificar, rotular e disciplinar os sexos, corpos e papéis sociais exercidos pelos gêneros, existem aquelas/es que de uma forma declarada ou velada não aceitam viver sob esta opressão desta dimensão binária/dicotômica e são capazes de transgredir com estas normas. E isso pode começar na própria família.

Nesta ordem estabelecida pela “tríade” podem ocorrer as correspondências entre sexo e corpo e entre sexo e sexualidade. Existem aquelas pessoas que se permitem viver, sentir o desejo pelo mesmo sexo. Então, acontece de mulher sentir atração e/ou afetividade por mulher e homem sentir atração por homem. Acontece também de mulheres constituírem famílias com mulheres e homens constituírem famílias com homens. E também aquelas que transgridem com as fronteiras físicas do próprio corpo como é o caso das/dos transexuais.

Quando parece ser improvável e passando por cima das normas reguladoras das sexualidades com mais ou menos dificuldades, com mais ou menos sofrimentos existem muitas pessoas que estão vivendo a sexualidade e se permitindo viver as possíveis identidades sexuais que lhes cabem viver em seu momento.

Com relação à identidade sexual das mulheres lésbicas, existem aquelas que não se identificam com os padrões femininos estabelecidos e quando isso acontece cai no estigma que toda mulher lésbica deseja se parecer homem, neste caso é estigmatizada como a mulher machona, mulher macho etc. Também é comumente visto, no caso dos homens estigmas com relação a identidade sexual. Ocorrem casos de homens que não se sentem identificados com os padrões masculinos estabelecidos e quando isso acontece caem no estigma do “viadinho” da “bicha desvairada” do “afeminado”.

Inevitavelmente, cada indivíduo ao viver sua sexualidade, naturalmente levará em si as marcas de identidade relacionadas à sexualidade e ao gênero que também por sua vez

são flexíveis e refletem a cultura em que está inserido. É fato que sempre haverá pessoas que se permitirão a viver a sexualidade de forma plena e natural rompendo com o padrão heterossexual que é ensinado, imposto e ratificado pelas famílias e instituições de forma geral.

3.2 PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO, ESTEREÓTIPO E ESTIGMA

São reais e danosas toda e qualquer manifestação preconceituosa: o preconceito silencioso ou explícito contra a mulher, à pessoa idosa, às pessoas portadoras de deficiência, às pessoas negras, às que vivem fora dos padrões sexuais heterossexuais etc. Indubitavelmente atitudes preconceituosas podem causar desigualdade e diversas formas de violência. O preconceito existe com relação à quase tudo e com frequência é ensinado e ratificado pelas famílias, escolas e mídia em geral.

A forma silenciosa de preconceito pode ser ainda mais danosa e mais difícil de combater do que sua forma declarada e explícita. Bandeira e Batista (2002), chamam a atenção que não é incomum as pessoas negarem que tem algum tipo de preconceito por medo de serem criticadas e serem excluídas de seus grupos sociais e vergonha de se assumirem como pessoas preconceituosas. E o fato de o preconceito ser moralmente condenado e a discriminação ser judicialmente sujeita à punição, suas manifestações se tornaram mais sutis e disfarçadas, dificultando a reunião de provas que tenham validade jurídica.

A própria morfologia da palavra preconceito segundo o dicionário Houaiss já traz em si o prefixo “pré” que indica antecipação, algo que antecede ao conceito. Logo, é inevitável que diante de uma dada situação ou fato ocorra a construção de um pré-julgamento ou pré-conceito e isso pode acontecer a todo o momento. Nesse momento do pré-conceito ou pré-julgamento é comum ocorrer a construção de impressões, imagens, e conceitos que podem se desfazer a medida que vai se conhecendo a situação ou fato. No caso do preconceito, mesmo o conhecimento de uma dada situação ou fato estes pré-conceitos ou estes pré-julgamentos não se desfazem.

A palavra preconceito está associada a repúdio que por sua vez aparece associado a práticas discriminatórias. E de fato, o preconceito aparece associado a quase tudo e está presente desde os primórdios da humanidade. A marca resultante destes preconceitos e discriminações se torna o que comumente é chamado de estigma. Sobre isso Saraiva (2012, p. 150-151) afirma,

Tratando-se de uma relação dinâmica, o estigmatizador se vale de uma noção, muitas vezes, implícita de normalidade para infligir ao não normal níveis diversos de depreciação de maneira a não apenas enfatizar a diferença, como também para regular os outros ‘normais’, mostrando-lhes o que eventualmente pode acontecer aos os que não se ajustarem ao esperado.

Sobre esta questão do estigma, Goffman (2004), chama a atenção que o estigma está relacionado ao processo de categorização. Neste processo de categorização, as pessoas estabelecem o que é normal e comum. Neste sentido, é aí que se cria a identidade social virtual que diz respeito ao que prever uma pessoa sobre o que outra possa ser. A identidade social virtual pode discrepar da identidade social real.

No caso dos estereótipos aparecem associados à uma generalização de julgamentos de ordem subjetiva relacionando-a a um determinado grupo. Michener; Delamater e Myers (2005) associam os estereótipos a “esquemas de grupo” e definem esquema como estrutura bem organizada de cognições a respeito de alguma entidade social. Eles também afirmam que pelo fato dos estereótipos serem supergeneralizações se presume que todas as pessoas que compõem um grupo sejam semelhantes e isso conduz a erros relativos à percepção ao julgamento social.

Os preconceitos, os estereótipos e os estigmas são construções sociais que deixam sempre suas marcas de dor e sofrimento. As pessoas que se identificam como LGBT sabem de perto o que significa serem discriminadas/os, estigmatizadas/os. Segundo Saraiva (2012, p. 160), “o homossexual é estigmatizado porque é considerado, de início, ‘errado’, ‘diferente’, ‘marginal’.”

Preconceitos, discriminações, estereótipo e estigmas estão por todos os lados, em todos os lugares e estão arraigados nas pessoas e nas sociedades. O que muda com relação a eles, é a intensidade com que acontecem e a maneira que se tem para combatê-los e puni-los. Não é raro casos de preconceitos e discriminações e violências relacionados à homossexualidade não serem punidos.

Aqui, será dada atenção especial ao preconceito relacionado à diversidade sexual destacando aí o caso das lésbicas e gays. É fato que a sociedade continua sendo machista e preconceituosa. Apesar de algumas mudanças positivas terem acontecido, a principal mudança, inclusive, capaz de gerar outras mudanças, começou mesmo na família e isso se deve principalmente graças às lutas feministas. Lutas, estas, que foram capazes de revolucionar as poderosas e sólidas estruturas da milenar família patriarcal.

Castells (2010, p. 170) chama a atenção sobre importância da participação feminina na mudança no cenário da história humana e neste aspecto em particular.

Quanto às suas reivindicações, as mulheres não esperaram o fim do milênio para se manifestarem. Suas lutas estão presentes em todas as etapas da experiência humana, embora assumindo formas diferentes e quase sempre ausentes dos compêndios da história e dos registros de modo geral.

O padrão heterossexual ensinado e/ou ratificado pelas ciências, religiões, instituições de educação, mídia em geral e principalmente pela família patriarcal criam bases sólidas para o fortalecimento do preconceito relacionado à diversidade sexual. Pior, oprime e segregam as pessoas impedindo que elas possam viver a sexualidade em sua plenitude e delas terem uma vida normal saudável.

Apesar de ainda vivermos heranças deste modelo retrógrado e segregador, é comum se ouvir declarações feitas pelas pessoas e mídia em geral o fato da família está em crise. De fato o modelo de família que está em crise é o modelo da família patriarcal que se encontra em declínio. A começar pela base econômica do patriarcalismo que está desgastada e por isso uma boa parcela da população masculina está dependente dos salários das mulheres para se manter Castells (2010). É este tipo de família que está em crise e é este que está abrindo espaço para outros tipos de família e para as mudanças que as sociedades precisam. Castells (2010), defende a ideia de que é preciso que haja o desmoronamento da família patriarcal para que ocorra mudança efetiva na vida das pessoas.

Verdadeiramente é na família que tudo começa e é nela que a educação sexual acontece. As crianças são educadas desde muito cedo a serem heterossexuais e a serem lesbofóbicas/homofóbicas: se as crianças aprendem desde muito cedo de forma explícita e/ou implícita que sexo, prazer e a afetividade entre pessoas do mesmo sexo pode ser feio, asqueroso, pecado, e/ou vergonhoso, então, o esperado e o normal será aprender a desprezar ou odiar todas estas “possibilidades maléficas” de viver a sexualidade. E é aí, então, que se estabelece uma forma cruel de preconceito e que logo após virão as mais variadas formas de discriminação: para aquela que aprendeu a se identificar com a forma “normal” de viver sua sexualidade, se sentirá de certa forma superior por fazer parte deste grupo. E diante deste sentimento de superioridade tudo muda. Mudam as relações, muda a forma de ver o mundo e a forma de estar nele.

Seguindo este “padrão de família” pode-se observar a capacidade dupla que as famílias de modo geral têm de atingir negativamente quem está fora delas e também

dentro delas. Através desta visão estereotipada sobre a questão da diversidade sexual é frequente as famílias não saberem lidar com a questão da diversidade sexual e não é incomum uma criança, adolescente ou até mesmo uma pessoa adulta sofrer discriminação na própria família por conta da sexualidade. Além disso, adolescentes e até mesmo adultos são renegados, massacrados e/ou torturados dentro da própria família e às vezes chegam, inclusive, a serem expulsos ou em alguns casos chegam a ser assassinados.

Desde os momentos iniciais do nascimento de uma criança já são traçados seus papéis seguindo a correspondência da sequência sexo/gênero/sexualidade onde o sexo biológico determina o gênero e, por conseguinte a sexualidade. Não há dúvida que tudo isso a marcará de uma forma ou de outra. De acordo com Lopes (2008, p. 15),

A simples declaração ‘É uma menina!’ ou ‘É um menino!’ também começa uma espécie de “viagem”, ou melhor, instala um processo que, supostamente, deve seguir um determinado rumo ou direção. A afirmativa, mais do que uma descrição, pode ser compreendida como uma definição ou decisão sobre um corpo.

Sabe-se que o preconceito está presente nos diversos contextos culturais e nas diversas instituições. Inclusive, nas próprias pessoas representantes dos coletivos LGBTs. E isso não é alguma coisa que deva causar surpresa, haja vista que as instituições e a sociedade de modo geral vivem sob a lógica dos valores heterossexistas. Porém é na família, como primeira instituição a educar, que tudo começa. È nela que de modo sutil ou explícito é ensinado e imposto os valores heterossexistas. Em seguida vem a escola que também e na grande maioria das vezes não adota uma gestão voltada para a valorização e respeito à diversidade corroborando para o fortalecimento destes valores. O papel de “normatizadora” da escola através de definições claras de papéis onde os comportamentos aceitos e “corretos” são ensinados e reforçados diariamente: é a “pedagogia dos corpos”, é “a pedagogia dos desejos” onde tudo está muito “formatado e enquadrado”. E neste contexto, o espaço destinado ao masculino e ao heterossexual está em constante evidencia e em constante valorização.

Na contra mão para um mundo mais plural e mais pacífico, é raro quando o dito tema é tratado desprovido de preconceitos e estereótipos. E de fato, não há espaço nem no currículo escolar nem no dia a dia das atividades escolares que fomentem a diversidade sexual. Quando acontece alguma coisa neste sentido, é algo pontual mais por conta de iniciativas particulares de algumas professoras/es. Sobre esta questão, Lopes (2000, p. 21) afirma que

A escola é sem dúvida, um dos espaços mais difíceis para que alguém ‘assuma’ sua condição de homossexual ou bissexual. Com a suposição de que só pode haver um tipo de desejo sexual e que esse tipo- inato a todos- deve ter como um indivíduo do sexo oposto, a escola nega e ignora a homossexualidade (provavelmente nega porque ignora) e, desta forma, oferece muito poucas oportunidades para que adolescentes ou adultos assumam, sem culpa ou vergonha seus desejos. O lugar do conhecimento, mantém-se, com relação à sexualidade, o lugar do desconhecimento e da ignorância.

No melhor dos casos, quando se trata de uma escola mais aberta e progressista o tema da diversidade sexual é tratado de forma pontual. O que não é incomum também, que tudo que esteja relacionado a sexo e mais ainda que esteja relacionado à diversidade sexual é feito “vistas grossas”, é ignorado, é considerado assunto de ordem privada ou que cabe a família tratar junto a uma\um psicoterapeuta, ou seja, definitivamente não é função da escola trabalhar ou fomentar esta questão. E no pior dos casos para as formas mais intensas de preconceitos e estereótipos como, por exemplo, o *bullying* lesbo/homofóbico, muitas vezes continuam acontecendo e causando devastação na vida daquelas\es que insistem em remar contra a ordem vigente do padrão heterossexual.

Infelizmente estas práticas discriminatórias em que são escritas com “letras de formas” os estigmas e os estereótipos capazes de mudar cruelmente para sempre a vida das pessoas representantes da diversidade sexual (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais), não são exclusivas do âmbito familiar ou escolar. A mídia, as religiões e organizações de modo geral reforçam o tempo todo e todo dia os estereótipos, os estigmas contribuindo para uma sociedade lesbofóbica\homofóbica por excelência e, sobretudo, criando e legitimando sujeitos de primeira classe (os sujeitos heterossexuais) em detrimento de sujeitos de segunda classe (os sujeitos homossexuais, bissexuais e transexuais).

Contudo, e apesar da carga negativa e devastadora que acarretam estes estereótipos, preconceitos e discriminações relacionadas aos grupos LGBT, existe um novo olhar no sentido de reconhecimento a estes grupos que por muito tempo foram obrigados a permanecer em guetos, invisibilizados ou ainda tendo que escamotear suas identidades sexuais. É através dos programas, ações e Políticas Públicas representadas por iniciativa governamental e da participação de ONGs que muita coisa vem mudando e causando impacto positivo nas sociedades e nas organizações em geral.

Felizmente, atualmente, começa-se a viver um clima melhor e de mais abertura proporcionado pelas conquistas a partir dos movimentos sociais e dos estudos voltados para as sexualidades. Isso tem dado significativa contribuição para a elaboração de

propostas concretas direcionando novas formas de gestão desta diversidade sexual. E por suposto que isso acaba interferindo no comportamento das pessoas principalmente as gerações mais novas. Estas novas gerações, estão experimentando mais cedo a sexualidade e de uma forma mais leve, estão também se recusando a viver em gueto ou invisibilizadas. Os riscos são grandes, porque enfrentar esta estrutura milenar patriarcalista pela qual estes preconceitos se assentam confortavelmente, é acima de tudo um ato de coragem. Sobre isso Lopes (2000, p. 21) fala que,

Gradativamente, vai se tornando visível e perceptível a afirmação das identidades historicamente subjugadas em nossa sociedade. Mas essa visibilidade não se exerce sem dificuldades. Para aqueles e aquelas que se reconhecem nesse lugar, 'assumir' a condição de homossexual ou de bissexual é um ato político e, nas atuais condições, um ato que ainda pode cobrar o alto preço da estigmatização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo 3, apresentamos os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Primeiro, justifica-se o porquê de ter escolhido a pesquisa qualitativa para trabalhar a questão da diversidade sexual. Em seguida, procura-se justificar o uso da abordagem biográfica como sendo a mais indicada para tratar este tema e as entrevistas como técnica escolhida para coleta de dados, além de se explicar sobre a análise interpretativa destes dados.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se por fazer uma pesquisa de caráter qualitativo, descritivo, exploratório junto as pessoas com experiências ricas relacionadas à diversidade sexual, com o objetivo de descrever e compreender os sentimentos das pessoas lésbicas e gays com relação à vivência da sexualidade no ambiente de trabalho. Com isso, se intencionou aprofundar os sentidos, a percepção com relação ao fenômeno estudado e assim poder propor estratégias para lidar melhor com esta questão nas organizações.

Uma pesquisa qualitativa basicamente se diferencia de uma quantitativa principalmente por não estar centrada em enumeração, medição e resultados relacionados a um fenômeno estudado. De acordo com Ornellas (2011, p. 27),

Ao longo das últimas décadas o interesse pela pesquisa qualitativa cresceu de forma singular, uma vez que se aplica ao estudo das relações sociais devido à pluralização do espaço vital o que exige um jeito de cuidar e tratar, indutivamente, a empiria dos dados.

A maneira como a pesquisa qualitativa se articula está voltada para a descrição e para o entendimento do fenômeno social estudado. Segundo Ornellas (2011), a escolha pela pesquisa qualitativa se dá pela natureza do problema de pesquisa em si e que por sua vez está relacionado a uma intencionalidade de revelar sentimentos que na pesquisa quantitativa seria mais difícil. Nesse caso em específico, revelar e entender os sentimentos das pessoas lésbicas e gays com relação às suas vivências nas organizações em que trabalham.

É fato que o fazer científico como uma atividade humana está repleta de subjetividades e por isso é uma prática que não pode ser considerada neutra. Logo, não

está isento da interferência de crenças e valores por parte da pessoa que investiga um determinado fenômeno, seja na perspectiva da pesquisa qualitativa ou quantitativa. Basicamente, o que diferencia uma pesquisa qualitativa da quantitativa está no fato da aceitação clara destas crenças e valores, sobre o tipo de teoria escolhida, sobre o método, tipo de pesquisa, interpretação dos resultados entre outros, Gunther (2006).

Vale ressaltar que ambas as perspectivas apesar de ser diferentes, uma não exclui a outra e podem ou não se complementar, contribuindo para a compreensão de um fenômeno estudado. Contudo, quando a realidade do fenômeno estiver imersa em simbolismos e subjetividades e junto a isso estiver fortemente ancorada em um contexto social, certamente será a perspectiva qualitativa a mais indicada.

Neste trabalho de pesquisa, através das entrevistas, foi oportunizado as pessoas entrevistadas que falassem sobre suas vidas, seus sentimentos e vivências relacionados à questão da sexualidade no trabalho. Foram narrados os momentos de alegrias, tristezas e/ou frustrações vividos nas organizações.

4.2 ABORDAGEM BIOGRÁFICA

O percurso metodológico em uma pesquisa representa uma etapa de grande importância. Esta pesquisa se desenvolve a partir de uma perspectiva histórica de vida das pessoas no que se refere à questão das vivências da sexualidade no ambiente laboral. Neste sentido, a abordagem que nos pareceu mais apropriada foi a biográfica, pois através do conhecimento da história de vida das pessoas se permite conhecer muito do seu contexto sócio histórico, Roberts (2000).

Os seres humanos são constituídos por histórias e o ato de se contar história está no nosso sangue e nos segue desde os primórdios. Atkinson (2002) fala da importância deste ato no sentido de validar a experiência humana, restaurar valor à vida e fortalecer os laços comunitários. Diante de tanta importância é esperado que seu uso fosse frequente, sob o ponto de vista acadêmico, ele chama ainda a atenção com relação ao uso de entrevistas biográficas acontecerem com mais frequência do que se imagina por diversas disciplinas.

Pode-se dizer ainda que a entrevista da história de vida contribui com aprendizados. Ela pode ajudar não só a pessoa pesquisadora a ter um entendimento maior sobre a vida, mas também sobre o fenômeno a ser estudado e isso vale para quem lê e a própria

pessoa que conta sua história de vida, pois através do que conta pode repensar no que está contando e analisar as experiências vividas.

Então, nesta pesquisa, o uso da abordagem biográfica se deu, quando foi pedido às/aos entrevistadas/os para falar das suas vidas focando nas percepções, nos sentimentos das suas vivências relacionadas à questão da sexualidade no contexto laboral. Além disso, foi pedido para que elas narrassem e descrevessem sobre os momentos mais marcantes com relação a estas vivências, destacando o que elas perceberam, sentiram, aprenderam e como lidaram. Acreditamos que desta forma seria mais interessante e proveitoso analisar esta questão da diversidade sexual, a partir da história de vida das pessoas narradas por elas próprias.

4.3 TÉCNICA: ENTREVISTAS

Entrevistas constituem uma importante fonte de informação sobre um tema específico a ser estudado que requer planejamento estratégico e uma boa sintonia entre a pessoa entrevistada e a pessoa entrevistadora. Segundo Vergara (2009, p. 4), entrevista é também, “uma situação social complexa, porque representa uma teia de elementos de toda ordem que dizem respeito à objetividade e à subjetividade do entrevistador e do entrevistado, bem como das realidades nas quais estão inseridos”. Nesta rede de subjetividades e através da escuta atenta do que é falado e do que não é falado que se estrutura o real, o imaginário e o simbólico daquilo que a pessoa quer dizer, mas tem resistência em dizer, Ornellas (2011).

As entrevistas foram feitas em particular, pessoalmente e individualmente com onze pessoas que se identificam como lésbicas e gays. Foram entrevistas estruturadas de forma semiabertas, por permitir uma interação maior entre a pessoa entrevistada e a pessoa entrevistadora. Vergara afirma que este tipo de entrevista, (2009, p. 9), “ao contrário da estrutura fechada, permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura”.

A seleção das pessoas entrevistadas se deu inicialmente pelo método da conveniência e em seguida, realizando o processo da bola de neve. Achamos, inicialmente, que seria mais apropriado convidar pessoas conhecidas e de certa forma mais próximas. E o método já citado anteriormente o da bola de neve (*snowball*), que consiste em pedir à

pessoa entrevistada a indicação de outra. Então, no final das entrevistas foi pedido às pessoas que indicassem outras representantes da diversidade sexual até se chegar ao número de pessoas desejado.

4.4 ETAPAS DAS ENTREVISTAS

A faixa etária das pessoas entrevistadas está entre 25 e 50 anos, representadas por mulheres e homens de diferentes organizações. Além de professoras/es do IFBA de diferentes *campi*, existem também outras pessoas provenientes de outras organizações: vendedora de uma Concessionária de Veículos, funcionário de um Banco Federal, gerente de uma Empresa de Telefonia, professor pesquisador da Universidade do Estado da Bahia e recepcionista de uma Escola Privada.

As entrevistas foram realizadas com pessoas em diferentes ambientes de trabalho, com o propósito claro de se perceber como esta temática da sexualidade é vivenciada e tratada em diferentes contextos organizacionais e desta forma ter um panorama melhor sobre este tema. É esperado que diante de contextos culturais diferentes se tenha diferentes maneiras para se conduzir esta questão e com isso há uma chance maior de se deparar com histórias mais ricas e diversas.

As entrevistas foram feitas através da abordagem biográfica e aconteceram em dois momentos. No primeiro momento, depois de ter sido apresentado o tema de pesquisa e falado um pouco sobre o mesmo, foi pedido para a pessoa falar sobre sua vida focando na questão das vivências com relação à diversidade sexual no ambiente de trabalho e se a pessoa teve experiências ricas no trabalho, nas quais a diversidade sexual representou um papel importante. Além disso, foi perguntado também se elas fossem diretora/or dona/o de uma empresa o que fariam para melhorar o clima no ambiente de trabalho, levando em consideração às diversas expressões da sexualidade humana. No final, foi solicitado a elas que indicassem um nome de uma pessoa que fosse declaradamente lésbica, gay ou transexual que pudesse colaborar concedendo uma entrevista.

No segundo momento, depois de ter escolhido as experiências mais ricas procura-se aprofundar estas experiências buscando novas informações. A entrevistadora pede à entrevistada que descreva com riqueza de detalhes tudo sobre estas experiências relacionadas à questão da sexualidade vividas no ambiente de trabalho.

As entrevistas foram gravadas e duraram em média 40 minutos. Algumas aconteceram na própria organização onde as pessoas trabalhavam, outras aconteceram em lugares públicos. Houve uma preocupação por parte da entrevistadora de que as entrevistas acontecessem em um ambiente onde houvesse tranquilidade. E um detalhe importante observado, foi quanto à colaboração e receptividade das pessoas que concederam as entrevistas. Quando contactadas para ratificação da data, local e horário das entrevistas, todas se mostraram muito receptivas e colaborativas apesar das dificuldades de conciliação de um horário para ambas as partes.

Depois de concluídas as entrevistas, a entrevistadora procurou ouvir todas as gravações e em seguida procurou transcrevê-las. Após este passo, procurou-se estruturá-las em um quadro resumo para deixar o mais claro possível para as futuras/os leitoras/es. Deve-se chamar a atenção aqui que duas pessoas entrevistadas foram excluídas para participarem do segundo momento, por não apresentarem experiências ricas com relação à sexualidade: a professora Biologia e o professor de Português.

4.5 AS ENTREVISTAS E SUAS IMPRESSÕES

Nesta seção, fala-se um pouco sobre como transcorreram as entrevistas e quais foram as sensações e percepções geradas através delas para a entrevistadora e para as pessoas entrevistadas. Em linhas gerais pode-se dizer que houve um antes, um durante e um depois das entrevistas.

O *antes* se caracterizou, sobretudo, pela dúvida de como escolher as pessoas que se identificam como gays, lésbicas, travestis e transexuais. Apesar da tentativa em se conseguir um contato para uma posterior entrevista com alguns/umas travestis e transexuais, não foi possível o agendamento para uma possível entrevista. E quanto à escolha das pessoas lésbicas e gays para uma possível entrevista, isso gerou uma dúvida inicial diante do fato de que às vezes não é fácil o reconhecimento destas identidades sexuais.

Em virtude deste dilema, se pensou em convidar pessoas amigas e ou conhecidas que fossem declaradamente homossexuais. Desta forma, se evitaria correr o risco de cometer algum engano e assim se evitaria passar por uma situação constrangedora.

Contudo, e com todo esse cuidado, em um determinado momento diante de duas pessoas entrevistadas, houve um pequeno desconforto. Pois bem, na entrevista com uma

professora de Biologia pensamos inicialmente que ela fosse lésbica e a mesma revelou que a pesar de muitas pessoas pensarem a mesma coisa, ela não se identificava como tal. E o outro momento aconteceu com um professor de Português. Pensávamos que ele fosse gay, porém o mesmo não negou e nem tampouco confirmou ser gay. Tratou a questão da sexualidade com distância se limitando a relacioná-la às questões profissionais.

Os estereótipos relacionados à diversidade sexual são marcantes e acabam influenciando e induzindo as pessoas a cometerem equívocos. Por exemplo, nem toda mulher que tem voz grave, corte de cabelo curto, unhas curtas, anel no dedo polegar, usa tênis ou ainda pouca ou nenhuma maquiagem, xinga palavrões, joga e/ou gosta de futebol são lésbicas. No caso da professora, além de estarem presentes boa parte destes detalhes acima descritos, existia também um conjunto de traços subjetivos que se refletem na maneira de olhar, no tom de voz, no jeito de andar e sentar que se somaram.

O *durante* se caracterizou por alguns momentos de inquietude e às vezes de tristeza por parte da pessoa entrevistada ao relatar fatos de sua infância e/ou adolescência, momentos familiares e escolares relacionados à discriminação que havia passado. Outros momentos foram iniciados por silêncio que só foi quebrado com questionamentos da entrevistadora no sentido de ajudar e de esclarecer dúvidas. Algumas pessoas demonstraram insatisfação por não ter algo negativo para relatar e então lembravam que talvez isso se devesse ao fato delas trabalharem em empresa pública, fato que segundo elas, diminui o risco de serem demitidas em razão de ter estabilidade no emprego.

Por outro lado, as outras pessoas ligadas às empresas privadas tinham mais a contar em termos de experiências negativas vividas no ambiente de trabalho. Então, por serem empresas privadas o risco em ser demitida/o, segundo elas próprias relataram, seria maior em virtude de não ter estabilidade no emprego. Em virtude disso, o preconceito ligado à homossexualidade pode ser mais declarado e as perseguições podem ser mais intensas e mais frequentes.

O *depois* se deu através da satisfação pessoal por ter conseguido realizar as entrevistas apesar de todos os obstáculos enfrentados. Porém, conciliar tempo pessoal com o das pessoas entrevistadas foi algo dificultoso para ambas as partes.

Para as entrevistas foram omitidos os nomes das pessoas e os nomes das empresas onde trabalham para preservá-las em suas organizações. Contudo, com relação as/os

professoras/es foi informado os nomes das instituições, mas não foram especificados os campi, o mesmo acontecendo com os bancos cujas agências não foram especificadas.

4.6 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

A ciência tem sido concebida como uma criação objetiva da realidade, conhecimento objetivo acompanhado de um método científico e isso se reflete na maneira como muitas/os pesquisadoras/es conduzem suas pesquisas de forma a não considerar as diferenças entre “uma realidade objetiva”, ou seja, um fato social e as diferenças relacionadas aos sentimentos e as subjetividades das pessoas (ALVESSON, 2000). Considerando estes aspectos subjetivos que frequentemente a pessoa pesquisadora vai se deparar, sobretudo, nas ciências sociais, pode-se afirmar que a ciência social é ainda mais ampla, complexa e exige da pessoa pesquisadora estar atenta a estes aspectos.

De acordo com Alvesson (2000), a interpretação livre e teoria neutra dos fatos em princípio não existem. Os dados e os fatos são construções ou resultados de interpretações e o processo de pesquisa constitui numa reconstrução da realidade social na qual as pessoas pesquisadoras ao mesmo tempo interagem com o agente pesquisado e ativamente interpretando, continuamente criando imagens para elas mesmas e outras. Neste sentido, é proposta uma pesquisa sob a perspectiva reflexiva que se caracteriza pela interpretação e reflexão sobre as falas das pessoas entrevistadas com relação aos sentimentos, percepções e vivências relacionadas á questão da sexualidade. Os dados empíricos são resultados desta interpretação e reflexão.

Então, nesta perspectiva de construção, interação e interpretação dos dados esta dissertação se propõe ao invés de se usar coletas e análise de dados optamos por usar interação com o material empírico para sinalizar que coleta e análise são processos inseparáveis, dinâmicos e interativos.

5 ANÁLISE: OS EFEITOS NEGATIVOS E POSITIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo serão apresentados os efeitos negativos e positivos da diversidade sexual nas organizações com base nas experiências vividas pelas pessoas entrevistadas e neste sentido, serão propostas algumas estratégias para lidar melhor com esta questão.

Primeiramente serão destacados e analisados alguns efeitos negativos e positivos da diversidade sexual nas organizações, a partir da interpretação e reflexão das histórias de vida contadas pelas pessoas entrevistadas.

Considerando a perspectiva reflexiva proposta por Alvesson (2000), onde o processo de pesquisa constitui em uma reconstrução da realidade social, na qual a pessoa pesquisadora ao mesmo tempo interage com o agente pesquisado ativamente, interpretando tudo que está sendo dito, é feita uma interpretação e reflexão das falas das pessoas entrevistadas. Os dados empíricos são resultados desta interpretação.

Depois das entrevistas concluídas e transcritas, percebeu-se o quanto que as pessoas que se identificam como lésbicas e gays ainda sofrem por não poder viver naturalmente e livremente a sexualidade. E isso inclui as pessoas “parcialmente declaradas”, ou seja, consideramos aqui serem aquelas que não escondem, mas só falam abertamente sobre sua sexualidade com pessoas mais próximas, “as declaradas” nos referimos àquelas que falam abertamente com todas as pessoas sobre sua sexualidade e as “não declaradas” aquelas que não falam para ninguém, se escondem e/ou negam.

Observou-se o quanto é difícil e sofrível para as pessoas terem que assumir uma postura diferente daquela que elas realmente têm. Isso pode ser percebido quando elas se mantêm “reservadas” quanto à sua sexualidade e aí se podem incluir aquelas “não declaradas” e as “parcialmente declaradas”. Por exemplo, nas falas: “Sempre presenciei brincadeiras e piadinhas com relação à homossexualidade nas empresas em que trabalhei, eu mesmo já fui vítima de uma brincadeira de cunho homofóbico que me deixou muito aflito. Por isso sempre me mantive uma pessoa reservada e sempre tratei todas as pessoas com cordialidade e respeito para ter o mesmo tratamento delas” “Sempre fui muito reservado no ambiente laboral e familiar também” e “Não falo sobre minha vida afetiva e íntima nem em minha casa”, “Tem que ser reservado no ambiente de trabalho, “...Fui educado para não me expor.” Esta postura sempre reservada no trabalho e em casa, percebe-se que não é um comportamento natural destas pessoas.

Elas são levadas pelo medo de serem excluídas, pelo medo de serem discriminadas a agir desta forma.

O *stress* foi outro quesito importante percebido nas falas das pessoas entrevistadas ao narrarem suas histórias de vida, relacionadas à vivência da sexualidade no ambiente de trabalho. Isso se pode observar principalmente através das falas das pessoas “não declaradas”. O *stress* gerado pelo medo de sofrer discriminação por ser homossexual faz com elas tenham que fingir, mentir e/ou silenciar sobre sua vida sexual e/ou afetiva: “...Tive um colega que em uma festa com prostitutas pagas pelos colegas e diretores da empresa, teve que dar um dinheiro a uma prostituta para ela manter o silêncio sobre sua homossexualidade e ele poder continuar fingindo no trabalho que era heterossexual.” “Eu mesmo fui assediado por colegas e diretores a participar de uma festa em que o valor das prostitutas era rateado por todos. Tive que fingir não ter visto a quantidade enorme de mensagens que eles mandaram para meu celular me convidando para esta festa. Chegou ao ponto deles virem até a mim me questionar diretamente a minha participação no evento.”

Por outro lado, fica claro, no caso daquelas pessoas que declaradamente se identificam como lésbicas e gays que as coisas também não são fáceis, apesar de não terem que passar pelo *stress* de se esconderem ou se camuflarem com relação à sexualidade. O *stress* vem em decorrência de uma autocobrança. Isso fica evidenciado na fala de algumas delas, como por exemplo: “... tem que ser muito boa naquilo que faz”, “Você tem que se superar a cada dia, tem que ser o melhor naquilo que faz. Quando uma pessoa é muito boa naquilo que faz, pode ser uma bicha” aliás, este comportamento de autocobrança e ter que provar para as pessoas que são muito competentes naquilo que fazem é frequente também com outras minorias historicamente discriminadas como acontece com mulheres, negros e imigrantes.” Tudo isso fica perceptível nos momentos em que as pessoas estão falando sobre suas vidas, que existe uma autocobrança e uma necessidade clara em mostrar que são imbatíveis e melhores no que fazem, como uma forma de demonstração que não são inferiores por não serem heterossexuais.

Fica perceptível também que quando se trata de uma instituição pública as falas mudam um pouco no sentido positivo, principalmente se na instituição existirem ações pró-diversidade sexual. As pessoas se sentem mais leves e menos *stress* no sentido de não ter a preocupação em perder seus empregos em virtude da sexualidade. “Por eu ter sido a vida toda funcionário público e por ser professor, penso que no setor público é

diferente. A pessoa tem uma carreira que é mais amarrada e não vai depender muito das relações interpessoais ou da pessoa ser bem relacionada galgar um avanço na carreira, sempre busquei galgar avanços através do estudo. No setor público os avanços são poucos e estes avanços tendem a ser mais através da meritocracia.”, “por ser empresa pública o risco de perder o emprego em qualquer situação é ínfimo”. Isso deixa claro que a segurança em não perder o emprego dá um sentimento de segurança e tranquilidade, mas isso não é impeditivo para que a discriminação seja ela velada ou declarada aconteça.

Em outra fala ficou claro também o quanto é positivo para uma organização reconhecer e realizar ações que valorizem a diversidade sexual como, por exemplo, “As pessoas podem até ter seus preconceitos, mas aqui elas se respeitam. Elas sabem que esta instituição valoriza e respeita a diversidade e a diversidade sexual”.

E finalmente, se pode concluir que nas organizações que reconhecem as conquistas da sociedade através de leis, políticas públicas pró LGBT e procuram respeitar estas conquistas através de ações concretas como, por exemplo, aceitando a renda familiar de um casal homoefetivo para compra e/ou financiamento de um imóvel, inclusão da/do parceira/o no plano de saúde da instituição como já acontece em algumas organizações, ou seja, quando realizam ações que valorizam o respeito à diversidade e em especial à sexual, as pessoas demonstraram ter uma leveza maior e isso acaba influenciando positivamente na qualidade de vida, nas relações interpessoais e consequentemente no trabalho que elas realizam.

Com relação às pessoas entrevistadas que trabalham em empresa pública e as que trabalham em empresas privadas, ficou claro que apesar das políticas pró-diversidade sexual de modo geral não serem uma constante em ambas, nas instituições públicas, as pessoas demonstraram uma tranquilidade maior pelo simples fato de não correrem risco de perderem seus empregos refletindo positivamente no comportamento delas. Com isso também as perseguições e discriminações ligadas à sexualidade não são tão intensas e/ou declaradas.

5.1 OS EFEITOS NEGATIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

A sexualidade ultrapassa o campo do privado, pois através dela as pessoas assumem uma identidade, um comportamento, expressam seus desejos, preferências e opiniões.

Tudo isso junto está presente na pessoa e naturalmente acaba refletindo diretamente e/ou indiretamente no que ela é, no que ela faz e nas relações sociais que se estabelecem seja na família, no trabalho etc.

Nesta pesquisa, a partir das entrevistas feitas com lésbicas e gays pode-se perceber que existem efeitos negativos da diversidade sexual nas organizações e basicamente estes efeitos estão relacionados à interferência negativa nas relações interpessoais, aumento do *stress*. E tudo isso por sua vez, pode, entre outras possibilidades, está relacionado com a cultura organizacional, quando se encontra um ambiente predominantemente heterossexista e quando também não existam ações que promovam a valorização da diversidade sexual, sem falar ainda na possibilidade de existir a homofobia internalizada em algumas pessoas.

Um ambiente predominantemente heterossexista contribui para a exclusão e discriminação das demais sexualidades que não se enquadram neste padrão. Então às vezes aceitar-se homossexual diante de um contexto predominantemente heterossexista, pode não ser algo fácil e natural. Logo, fica compreensível o fato de determinadas pessoas terem dificuldades para se auto aceitar como homossexuais, caracterizando assim uma espécie de homofobia internalizada dificultando a integração delas nos diversos contextos culturais.

Dois efeitos negativos importantes percebidos nas falas das pessoas entrevistadas são destacados aqui: a questão do *stress* e o fato das pessoas assumirem um comportamento mais “reservado”, exercendo uma influência direta nas relações interpessoais e na qualidade de vida delas.

Diante do que foi entendido pelas histórias de vidas contadas pelas pessoas entrevistadas, as pessoas para se protegerem de alguma forma das discriminações e/ou para não correrem o risco de serem rejeitadas pelo grupo social, assumem um comportamento mais reservado e distante do que elas comumente costumam ter. Vale lembrar que o fato de ter este tipo de comportamento por si só não indica algo negativo, desde que seja algo natural e espontâneo das pessoas. Quando por questões circunstanciais assumem esta postura, se mantêm mais distantes e silenciosas diante de colegas, deixa de ser algo natural e espontâneo. Neste sentido, muitas vezes se omitem, ou seja, omitem parte de suas vidas afetiva, familiar causando uma mudança de comportamento diferente do que elas costumam e gostariam de ter.

É fato que as organizações não são os únicos espaços onde práticas discriminatórias relacionadas às sexualidades acontecem interferindo negativamente na vida das pessoas,

nas relações interpessoais, no aumento do *stress* etc. A família a escola e meios de comunicação e demais instituições contribuem para que isso aconteça e para que haja a naturalização da homofobia.

De forma geral, as pessoas não têm a obrigatoriedade de ter que falar sobre sua sexualidade, mas por outro lado, existe o fato delas também sentirem a necessidade de falar sobre elas e de se expressarem naturalmente seja na família, no trabalho, nos momentos de entretenimento etc. Há necessidade de explicitarem seus desejos, suas opiniões, preferências e sentimentos e isso é absolutamente humano e natural. Neste contexto, não existe a possibilidade de se extrair, os desejos, sentimentos, preferências de uma pessoa, ou seja, de extrair ou separar a sexualidade dela própria.

Com relação à expressão da sexualidade, através das falas das pessoas entrevistadas se percebeu o fato de elas assumirem um comportamento mais reservado no ambiente de trabalho não como uma coisa natural, mas como postura estratégica de auto defesa inclusive na família. Então, o fato de uma pessoa LGBT assumir uma postura reservada no ambiente de trabalho pode ser caracterizado como um efeito negativo da diversidade sexual nas organizações que tem suas possíveis razões ligadas à questão do heterossexismo presente nos mais variados ambientes inclusive no trabalho, a homofobia internalizada e/ou a falta de uma gestão que valorize e reconheça a diversidade sexual.

Uma justificativa possível para esta postura pode ser dada através da “Teoria da Espiral do Silêncio”. Esta Teoria em linhas gerais chama a atenção com relação à força que tem a opinião representada pela maioria sobre uma minoria. Esta pode fazer calar a opinião da minoria e isso se deve entre outras coisas do medo que a minoria pode sentir diante da rejeição e isolamento por não seguir o consenso imposto pela maioria, NOËLLE-NEUMANN (1995). O consenso aqui pode ser interpretado aqui pela própria heteronormatividade ditando as regras do que é aceitável, do que é correto etc. Diante de um contexto onde não há espaço para as pessoas falarem, se expressarem de forma natural, onde não há espaço para elas serem elas mesmas, elas acabam adotando uma postura mais reservada. Neste contexto, comumente procuram falar pouco no sentido de manifestação dos sentimentos, desejos e opiniões que vão de encontro aos valores heterossexuais. Diante disso, tudo isso afetará as relações interpessoais haja vista o distanciamento que esta postura poderá causar e a própria insatisfação pessoal de ter que se silenciar e se omitir diante dos valores impostos pela maioria que por sua vez estão relacionados à heteronormatividade.

Nesta perspectiva este efeito negativo acaba afetando a vida das pessoas e as organizações. Por outro lado quando as minorias representadas aqui pelos grupos LGBT, estão inseridas em um clima organizacional mais receptivo, solidário onde elas possam ser ouvidas, possam se manifestar sem ter que esconder as suas identidades, maior será a satisfação delas e elas poderão ser elas mesmas.

Neste sentido, pode se entender o porquê de uma minoria sexual como é o caso de lésbicas e gays de modo geral não poderem muitas vezes se expressar com a naturalidade e espontaneidade que gostariam no ambiente de trabalho. Levando em consideração que vivemos em uma sociedade machista e heteronormativa, se perceber neste contexto e expressar-se e ser reconhecida nele é algo que pode ser difícil e/ou traumático. Estas pessoas precisam se sentir apoiadas e aceitas e na possibilidade de não se sentirem, acabam assumindo uma postura mais distante e reservada. Mecchi (2006, p. 6) analisa a importância desta questão da livre expressão das pessoas LGBT no ambiente organizacional através do conceito de “voz organizacional”,

Assim, há de se destacar que um colaborador GLBT que tenha espaço para se expressar sem medo de represálias terá uma tendência maior de se sentir psicologicamente comprometido com a organização, uma vez que passa por menos experiências de conflito. Tal “aceitação”, por assim dizer, refere-se ao acolhimento da identidade reconhecidamente GLBT.

Diante do exposto, se pode concluir que muitas vezes as lésbicas e gays sejam não declarados ou parcialmente declarados são levados a serem pessoas “reservadas” não porque querem, mas pelo medo da rejeição e isolamento imposto por uma maioria heterossexual sobre uma minoria homossexual.

A questão do *stress* foi outro quesito importante observado por praticamente todas as pessoas entrevistadas. Este acaba se fazendo presente em praticamente todos os possíveis efeitos negativos relacionados à questão da diversidade sexual em especial aqui representada por lésbicas e gays. De fato, o *stress* representa um efeito negativo exercendo uma influência direta na qualidade de vida das pessoas e acontece quando não há uma gestão que busca a valorização e reconhecimento das diversas expressões da sexualidade humana.

O *stress* aparece associado aqui ao medo da discriminação, desmotivação, medo de rejeição, de perder o emprego por motivo da homossexualidade, além de também está associado ao fato da pessoa ter que esconder a própria sexualidade. Isso fica perceptível

nas seguintes falas, “...em uma empresa privada o risco maior de se perder emprego é maior que em uma empresa pública”, “...trabalhava de 7 da manhã até nove da noite, sábados e domingos. Batia metas e via que com toda a minha dedicação e competência não valiam de nada. Então teve um dia que eu questionei ao meu superior o fato de não ter tido uma promoção e o mesmo me disse que era em virtude da minha pouca “integração” com a equipe. A integração a que ele se referia era o fato de eu me recusar a participar das festas com as prostitutas contratadas por eles e com os demais colegas do sexo masculino. Com isso, me senti desmotivado e decepcionado e acabei pedindo para sair da empresa”.

A lesbofobia e homofobia se tornaram uma constante nas organizações, chegando a um nível de naturalização que acontece através de assédio moral expresso entre outras formas, através de *bullying* homofóbico que envolve brincadeiras e piadas que visam inferiorizar e segregar as pessoas em virtude da sua homossexualidade. Em seu artigo sobre assédio moral e sexual Freitas (2001, p. 9) chama a atenção sobre o poder destruidor psicológico do assédio moral na vida de uma pessoa ,

No nosso dia-a-dia, não ousamos falar de perversidade; no entanto as agressões reanimam um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham. O agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral.

Estas práticas discriminatórias e agressões verbais e/ou físicas além de poder destruir psicologicamente o indivíduo, mexer com sua autoestima, são capazes de gerar um *stress*, um desconforto e mal estar contínuos que acabarão refletindo negativamente na qualidade de vida, no seu trabalho e nas suas relações interpessoais. Oliveira (2010, p. 270) em seu artigo sobre *stress* emocional afirma,

Regiões cerebrais como o hipocampo, a amígdala e o córtex pré frontal apresentam alterações morfológicas e químicas em resposta ao estresse, que são reversíveis se o estresse durar semanas. No entanto, não se pode garantir a reversibilidade desses efeitos se o estresse for prolongado por períodos maiores. Apesar de as pesquisas apontarem o presente.

Pode-se afirmar que o *stress* está presente em todos ou quase todos os efeitos negativos relacionados à questão LGBT nas organizações quando estas não reconhecem e valorizam a questão da diversidade onde todas as minorias possam ser incluídas e possam ter voz própria para se manifestar e se expressar. E com isso possam vivenciar as suas possíveis identidades, entre elas, a sexual.

5. 2 OS EFEITOS POSITIVOS DA DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Em vista dos efeitos negativos que existem com relação à diversidade sexual causando danos que podem ser irreparáveis às pessoas e conseqüentemente às organizações, é preciso que se diga que este cenário já começa a dar sinal de evolução e mudança movido principalmente pelas lutas representadas pelos movimentos sociais, as novas leis, programas de governo pró-LGBT e as contribuições dos estudos sobre a sexualidade e gênero a da própria evolução das teorias organizacionais. De acordo com o Instituto ETHOS (2000, p. 6)

No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com primazia em sua agenda de responsabilidade social e de considerá-la um tema decisivo para seu desempenho organizacional. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa. Essa iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social.

A missão social das empresas está relacionada a um conjunto de responsabilidades que dizem respeito à valorização e respeito às pessoas que trabalham internamente, à sua clientela, fornecedoras/es e ao meio ambiente. Oliveira e Rodriguez (2004, p. 3834) afirmam,

Ao levar em conta a complexidade existente no mundo, a prática da valorização da diversidade estimula a interação entre pessoas diferentes, proporcionando a troca de experiências e enriquecimento de cada indivíduo que constitui o grupo. Esse tipo de interação propicia o desenvolvimento de ideias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove a complementaridade entre as pessoas, gerando posturas inclusivas e, conseqüentemente, mais flexíveis e criativas. É do confronto de diferentes pontos de vista que nascem projetos originais, pois quando as pessoas colaboram entre si, com seus

diferentes olhares sobre o mundo, elas criam ambientes para enxergar novas possibilidades de crescimento.

Considerando o fato de que a diversidade sexual está inserida no campo da diversidade cultural e levando em consideração que a gestão da diversidade cultural inclui as diferentes etnias, religiões, idades entre outros, é possível afirmar que através de uma gestão que seja enfatizado o respeito às diferenças se possa incluir aí também as diferentes identidades sexuais. Desta forma, através da inclusão, convivência e aprendizado com as diferenças, teremos uma sociedade onde as minorias sexuais terão mais dignidade, respeito e conseqüentemente poderão exercer o direito à livre cidadania independente de sua orientação sexual.

Neste sentido haja vista que não se tem notícias até o momento sobre estudos com dados concretos tratando sobre os efeitos positivos da diversidade sexual nas organizações, aqui nesta pesquisa este tema será considerado sob a perspectiva da gestão da diversidade cultural, já que a diversidade sexual está inserida na diversidade cultural, e sob a perspectiva da responsabilidade social empresarial (RSE) onde se procura respeitar o público interno e externo. Tratando sobre os efeitos positivos, estes podem também estar associados principalmente ao fato das organizações já apresentarem uma gestão em que a diversidade sexual seja reconhecida. Estes efeitos, entre outros, poderão agir diretamente em uma melhor qualidade de vida das pessoas, melhoria nas relações interpessoais e uma melhor motivação.

Dentre os efeitos positivos percebidos a partir das falas das pessoas entrevistadas, estão a melhoria nas relações interpessoais, maior motivação e contribuição para uma cultura organizacional mais plural e democrática e conseqüentemente aumento da qualidade de vida. Tudo isso pode ser compreendido a partir das seguintes falas: “...como todos sabem que sou homossexual isso ajuda na hora de desenvolver projetos interdisciplinares com colegas casadas. Assim, elas se sentem mais à vontade, pois não correrão o risco de sofrer assédio sexual”, “...como sou gay e trabalho com equipes predominantemente compostas por lésbicas e gays, isso ajuda muito na comunicação, já que há uma identificação de ambas as partes e tudo flui melhor”. “ ...aqui as pessoas podem até ter seus preconceitos, mas não se sentem à vontade para revelá-los e imagino que seja em virtude de uma gestão que de certa forma faz ações que mesmo pontuais valorizam o público LGBT”. Estes efeitos positivos foram percebidos no caso das pessoas parcialmente declaradas e totalmente declaradas. Estas demonstraram ter melhor relação com as/os colegas, menos *stress* haja vista que não tinha que se esconder

ou negar a sexualidade. Demonstrando que não basta só a participação das organizações com relação à uma gestão voltada para a diversidade sexual, é preciso que haja também pessoas que convivam bem com sua própria sexualidade para que as relações e interações possam fluir melhor nas organizações.

Outro aspecto importante foi o fato das pessoas totalmente declaradas e as parcialmente declaradas quanto à sexualidade terem melhores relações interpessoais, demonstrando ter mais aproximação e amizades entre colegas, ou seja, mais leveza e menos *stress* em não ter que se omitir, esconder ou negar sua orientação sexual. Nestes casos, isso deixa claro que apesar de não haver uma gestão voltada para a valorização da diversidade sexual na quase totalidade dos casos, as pessoas representantes LGBT por expressarem naturalmente a sua identidade sexual permitiam aos demais colegas heterossexuais conviver e aprender com as diferenças.

A valorização da diversidade sexual e conseqüentemente os seus efeitos positivos como, por exemplo, melhor qualidade de vida, melhores relações interpessoais e contribuição para uma cultura organizacional mais plural pode se dar pelo viés da diversidade cultural como já foi discutido aqui e pelo viés da RSE que é quando uma organização voluntariamente adota comportamentos e posturas que valorizam seu público interno e externo. Entre seus compromissos está a qualidade de vida e bem estar do seu público interno. A questão da responsabilidade social que se propõe através do compromisso ético, valorização da diversidade, entre outros, vem abrindo um caminho na maneira de perceber que competitividade pode ser associada à responsabilidade social.

A responsabilidade social é um tema que se tornando cada vez mais discutido pela gestão empresarial e a valorização da diversidade é um tema que está inserido neste contexto. Então, uma forma das organizações mostrarem que responsabilidade social pode se dar pode ser também através da valorização da diversidade sexual representada pelas minorias sexuais LGBT. Oliveira e Rodriguez (2004, p. 3835) chamam a atenção da importância da responsabilidade social das empresas quando elas valorizam a diversidade com seriedade,

Atualmente, a valorização da diversidade não se aplica somente a diferentes grupos étnicos, mas também a deficientes físicos, pessoas de diferentes religiões, opção sexual, idade, sexo, ou seja, essa prática visa trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade. A missão da prática da valorização da diversidade está na responsabilidade social que as empresas têm para

com toda a sociedade, de forma a não discriminar ou fazer acepção de pessoas. Entretanto, muitas empresas estão deixando de explorar as vantagens da valorização da diversidade. Muitas encaram essa atividade como uma obrigação para com a sociedade, seja por motivos políticos ou de imagem, porém a valorização da diversidade vai muito além disso.

Então como não se tem ainda estudos com dados concretos sobre os efeitos positivos da diversidade sexual nas organizações, se pode dizer, contudo, que a diversidade sexual, inserida no contexto da diversidade cultural, pode ser tratada sob a perspectiva de uma RSE por parte das organizações.

Quadro 1 – Resumo das entrevistas

Situação profissional das/dos Entrevistadas/os	Experiência de discriminação sexual	Efeitos prejudiciais ao trabalho e a organização	Efeitos contributivos para o trabalho e a organização
Pessoa A (Professor de Português em um Instituto de Educação Federal de Educação)	XXXXXXXXXXXX	Não teve experiências de discriminação sexual no trabalho.	Por trabalhar com literatura pode dar uma contribuição à diversidade sexual através de discussões em sala de aula sobre textos de autores consagrados que falam sobre a temática das sexualidades.
Pessoa B (Professora de Biologia em um Instituto Federal de Educação)	Já foi assediada por uma colega de trabalho que achava que ela fosse lésbica. Isso lhe deixou muito irritada, apesar de não ter nada contra esta questão. Acha que isso aconteceu pelo fato de andar de tênis, ter cabelo curto e não se inserir nos padrões estético- femininos.	Apesar de a situação ter causado certo constrangimento, não afetou o bom andamento do seu trabalho.	XXXXXXXXXXXX
Pessoa C (Professor de Português em um Instituto Federal de Educação)	Sempre foi vítima de preconceito com relação a sua homossexualidade em casa e no ambiente de trabalho. O próprio pai disse-lhe que se soubesse que tinha um filho “viado” mataria. Não esconde sua homossexualidade e sempre ouve algum comentário discriminatório em sala de aula e fora dela.	XXXXXXXXXXXX	Por ter sofrido na pele discriminação pela sua orientação sexual durante sua vida toda, ele tem um olhar mais humano no tratamento de suas alunas e alunos em sala de aula. Isso é um diferencial que conta positivamente no que se refere à qualidade de relacionamento entre ele e suas/seus alunas/os e que acaba também refletindo de forma positiva na questão do ensino e aprendizagem.
Pessoa D (Professor de	Por ser declaradamente gay e sempre o engraçado e amigo de todas as pessoas na instituição, acha que isso	Quando trabalhou em uma faculdade particular, e foi impedido de assumir a	Por ser do jeito que é, engraçado, consegue agradar, divertir as pessoas e se inserir nos diferenciados grupos da instituição. O mesmo

Matemática em um Instituto de Educação Federal)	contribuiu para não ser discriminado.	Coordenação de um curso de EAD. Ele só ficou sabendo disso depois que uma colega lhe relatou que isso ocorreu porque ele era gay e muito "espontâneo".	assume que esta característica ajuda a fazer com que as pessoas gostem da disciplina ministrada por ele.
Pessoa E (Estudante de ensino médio e atualmente trabalha como recepcionista em uma escola privada)	Mantém-se uma pessoa reservada em casa e no trabalho. Em casa acha que os pais sabem, mas ninguém toca no assunto da sua sexualidade. No período de escola sempre sofreu <i>bullying</i> homofóbico.	Apesar de se manter sempre reservado e não falar da sua vida sexual e afetiva, já teve um problema com uma colega religiosa quando descobriu sobre sua homossexualidade.	XXXXXXXXXXXXX
Pessoa F (Professor e pesquisador de uma Universidade do Estado da Bahia)	Quando ensinava a disciplina Redação em uma escola pública, houve um momento em que foi impossibilitado de dar seguimento ao seu trabalho em virtude da homofobia de sua coordenadora. A mesma lhe disse que os filmes e textos que ele trabalhava em sala iam de encontro aos valores morais.	Quando ensinou em uma escola do Estado, em um dado momento teve que interromper o projeto em que trabalhava com filmes e textos que tratavam sobre as questões homoafetivas. Se sentiu decepcionado, desapontado por não poder prosseguir trabalhando da forma que havia planejado.	A partir de seu conhecimento de causa e acadêmico, pode seguir e ver que as pessoas tem tido uma boa receptividade, de modo geral. Com seu trabalho pode contribuir para o rompimento de discursos conservadores e ultrapassados que fortalecem antigos preconceitos com relação às sexualidades, os quais só dificultam a vida das pessoas.
Pessoa G (Funcionário de um banco federal)	Em todos os ambientes em que trabalhou sempre ouvia comentários machistas e brincadeiras homofóbicas. Contudo, sempre se manteve uma pessoa séria, respeitadora e muito reservada. Já trabalhou em escola como professor de Inglês e em banco privado com relação a este percebe um clima mais acolhedor com a diversidade sexual.	Já foi vítima de preconceito sexual. Mais recentemente foi constrangido por um colega que o deixou muito perturbado, mas conseguiu se controlar e contornar. Através de uma brincadeira de cunho homofóbico feita por um colega diretamente para ele. No início pensou em revidar, mas acabou achando que não valeria a pena.	Para ele a Caixa Econômica Federal por desenvolver algumas atividades pontuais e, principalmente, por reconhecer os direitos legais homoafetivos (como a inclusão dos casais homoafetivos em plano de saúde, compra de imóveis financiados, etc.) contribui para que haja um clima de respeito à diversidade sexual, permitindo as pessoas vivenciarem a sexualidade de forma mais natural. Isso reflete também positivamente no desenvolvimento do trabalho.
	Na época que trabalhava em uma	No momento atual em que se	Ela acredita que a partir do momento que ela

<p>Pessoa H (Professora de Inglês em um Instituto de Federal de Educação)</p>	<p>escola privada teve um relacionamento com uma colega que era casada com um homem. Algumas pessoas sabiam do romance. Um tempo depois, ambas foram demitidas injustificadamente. e Acredita que isso aconteceu motivado por lesbofobia. No ano de 2013 passou por um PAD (processo administrativo disciplinar) e segundo seus advogados um dos motivos pode ter sido o preconceito contra sua orientação sexual..</p>	<p>encontra, está sofrendo um PAD e uma das suspeitas deste PAD, segundo seus advogados, é em virtude da lesbofobia. Está em depressão, profundamente decepcionada e muita desmotivada para trabalhar.</p>	<p>se soltou mais e falou mais da sua sexualidade para algumas colegas mais próximas, estão mais receptivas. Isso dá uma segurança e uma satisfação maior que acaba influenciando positivamente no seu trabalho, apesar de tudo que vem passando.</p>
<p>Pessoa I (Administrador de empresas e atualmente trabalha como gerente em uma Empresa de Telefonia)</p>	<p>Teve várias experiências ruins durante os dois únicos trabalhos que teve. Já foi constrangido publicamente por colegas com brincadeiras homofóbicas e assediado por diretores a participar de festas da empresa com prostitutas só para pôr em xeque sua sexualidade.</p>	<p>Apesar de ser reconhecidamente competente na empresa que trabalhou, nunca conseguiu uma promoção. Isso o deixou totalmente desmotivado e acabou pedindo sua própria demissão. Inclusive ouviu do seu próprio diretor que embora ele fosse extremamente competente ele precisava se “integrar mais”.</p>	<p>Na empresa que trabalha a grande maioria é formada por gays e lésbicas. Quando assumiu este cargo de gerente de uma equipe composta na sua maioria por vendedores gays, sempre soube se posicionar. No início, tinha resultados fraquíssimos e não batia as metas esperadas. Mas através da maneira como se comunicava com eles, conseguiu maior envolvimento e acabou melhorando significativamente o comprometimento. Isso teve reflexos diretos no resultado final do trabalho. Por ser gay assumido sabia lidar com seus funcionários gays. Havia uma identificação recíproca.</p>
<p>Pessoa J (Professor de Geografia e atualmente trabalha em um Instituto de</p>	<p>Já teve alguns momentos constrangedores, mas nada que atrapalhasse o trabalho diretamente. Acredita que por ser funcionário público a coisa seja diferente. Como funcionário público acredita que a</p>	<p>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p>	<p>A questão da sexualidade talvez facilite o contato com professoras sobretudo na área de Linguagens que tem mais professoras, mais mulheres. A Geografia também tem um diálogo com a Biologia e ja encontrou mais facilidade para desenvolver trabalhos</p>

Educação Federal)	pessoa tem uma carreira que depende mais dela própria do que de qualquer outra coisa.		interessantes interdisciplinares e principalmente o fato delas serem mulheres. Para ele, elas acabam se sentido mais a vontade em ter uma relação mais próxima com um colega homem quando ele é homossexual. Isso se explica pelo fato de talvez não existir possibilidade de tensão com cunho sexual.
Pessoa L (Vendedora em uma Concessionária de veículos)	Vendedora em uma grande concessionaria de carros nunca passou por momentos constrangedores relacionados à questão da sua homossexualidade, apesar de seus diretores (todos homens) e a maioria dos seus colegas saberem sobre sua orientação sexual. Sempre foi muito respeitada e muito bem tratada por todas as pessoas. Ela pensa que tudo isso vem da maneira que ela é dentro da empresa. Sempre foi leve com relação a sua sexualidade. Agora, mais madura, se tornou mais leve ainda. No trabalho sempre foi séria e muito responsável.	Uma vez ela se sentiu constrangida por pensar que pudesse ser discriminada em uma situação em que estava no banheiro. Uma colega tirou a roupa pedindo para que ela ajudasse amarrando o seu biquini. Ela se sentiu aflita por imaginar que alguém pudesse ver aquela cena e imaginar outras coisas em virtude de preconceito e, com isso, fazer comentários maldosos a seu respeito.	Em alguns momentos pontuais, ela acha que por ser lésbica, tem que ser também muito responsável e ter sempre muita leveza nesta questão. Teve algumas facilidades no trabalho que outras pessoas heterossexuais não teriam. Acha que em alguns momentos o fato de ter ganho muita liberdade para tomar decisões, muita confiança por parte de seus chefes foi pelo fato de ser lésbica. As pessoas queriam mostrar para ela e demais colegas que não tinham preconceito com relação a isso.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

5.3 ESTRATÉGIAS PRÓ-ATIVAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL

O conceito de proatividade é algo amplo que envolve um comportamento que pode ser definido como a assunção de responsabilidade para fazer com que as coisas aconteçam de fato. No caso das organizações, a convivência com as diferentes culturas e as diferentes identidades sexuais, gera um aprendizado e através deste aprendizado, são criadas condições para que todas as identidades recebam um tratamento igualitário e de respeito.

Conhecendo as diferentes expressões da sexualidade humana, e principalmente procurando conhecer seu público interno e externo, é possível para as organizações identificar possíveis situações de conflito e *stress*. Segundo Kamia e Porto (2011), o comportamento proativo se refere à um conjunto de comportamentos em que a/o trabalhadora/or busca de forma espontânea mudanças em seu ambiente de trabalho e procura resolvê-los e se antecipam a eles.

Lidar com as diferentes expressões da sexualidade de forma séria e respeitosa, indo além dos estigmas e estereótipos que comumente ocorrem quando o tema é sexualidade, é propiciar o reconhecimento e a valorização destas diferenças. Entende-se, aqui, por estratégias pró-ativas um conjunto de estratégias que a partir de um contexto de aprendizagem com as diferentes expressões da sexualidade humana, são capazes de criar um ambiente em que as diferentes sexualidades sejam valorizadas e respeitadas.

5.3.1 Estratégia de Aprendizagem Celebrativa: Comemorar o que? Visibilizar por que e para quem?

Esta estratégia é apenas uma proposta para se trabalhar com a questão da diversidade sexual nas organizações considerando que até o momento não se tem notícias sobre a existência de estratégias sistematizadas e específicas para a diversidade sexual. Siqueira e Andrade (2012) chamam atenção que quando se trata de ações que venham valorizar o público gay no ambiente de trabalho, não existe uma política sistemática que envolva sensibilização e conscientização deste público.

Por razões históricas patriarcalistas já explicitadas anteriormente a diversidade sexual ainda é tratada com uma carga de preconceito muito grande e isso ocorre muito em virtude de uma ideologia machista que pode ser considerada uma verdadeira doença

social. Esta ideologia segue viva e latente nas instituições e nas pessoas em geral. Felizmente, que nem todas as pessoas se deixam conduzir por estes valores heterossexistas e machistas e lutam por uma sociedade mais justa, inclusiva e plural.

A desconstrução dos preconceitos, estigmas e estereótipos relacionados ao tema das sexualidades e identidade de gênero requer um tempo e este tempo pode ser em longo prazo ou até mesmo se nada for feito, tudo permanecerá como tem sido: a heterossexualidade ocupando o centro, e à margem do centro estarão as outras sexualidades como sinônimo de atrofia, descalabro ou anormalidade.

Mesmo com todo o machismo e com todo o preconceito que é comum haver nos diferentes contextos sociais e em especial no ambiente de trabalho é fundamental que ocorram ações pró-diversidade sexual inseridas em um contexto de descontração onde as pessoas no seu ambiente de trabalho possam se sentir mais soltas, menos desarmadas e principalmente possam vivenciar estes momentos de fato. Tudo isso com o propósito de melhorar o respeito as relações entre colegas de trabalho e destes com o público externo.

De forma geral, seguindo esta perspectiva da proatividade em um contexto celebrativo, serão proporcionados as/aos funcionárias/os momentos de lazer, de relaxamento, de entrosamento e funcionarão acima de tudo como quebra do gelo. Quebra do gelo no sentido de serem estes momentos iniciais onde as pessoas estarão mais desarmadas de espírito, menos resistentes e serão de certa forma, pegadas de surpresa no sentido de que a temática da diversidade sexual aparecerá de forma mais indireta e implícita.

Seguindo nesta proposta celebrativa deverão ocorrer encontros acompanhados por almoços, lanches especiais e/ou jantares que poderão acontecer nas próprias organizações ou em espaços fora delas destinados a este fim e sempre acompanhadas por atividades artísticas e culturais que tratam sobre o tema da diversidade sexual. Nesta direção da proatividade sob uma perspectiva celebrativa, as organizações e instituições tratarão sobre a temática da diversidade sexual da forma mais natural possível evitando cair nas categorizações, por exemplo, ao ser divulgado um filme em que tenha alguma relação à temática lésbico, gay e/ou transexual, deve-se evitar desta forma divulgar que se verá um filme de lésbica, de gay ou de transexual. Ao invés disso deve ser divulgado: Veremos um filme que fala sobre as relações humanas. As organizações tratarão desta questão de forma natural evitando categorizações. Assim, evitam-se constrangimentos que são comuns diante das categorizações e ao mesmo tempo evita-se reforçar

preconceitos. Porque quando categorizamos estamos rotulando as diferentes expressões da sexualidade humana.

Talvez a Estratégia de Aprendizagem Celebrativa seja a mais apropriada para começar a tratar sobre uma temática que quase sempre as pessoas têm muito preconceito e muita resistência. Pode render bons frutos, porque as pessoas são pegas de surpresa, estão mais descontraídas e com as expectativas mais baixas onde elas não terão que dar respostas sobre nada se estivessem em um curso formal, por exemplo. Sem contar que geralmente nestes momentos serão estimuladas a pensar sobre temas que geralmente são estigmatizados. Inclusive, esta é uma estratégia que deve ser regular e que pode e deve acompanhar todas as outras que serão tratadas mais adiante neste trabalho.

Para a aplicabilidade desta estratégia é interessante que se observe cada momento e os passos que serão sugeridos a seguir de acordo com a realidade de cada organização.

O primeiro momento é chamado de Momento Sensibilizador dos Pequenos Grandes Passos. Neste primeiro momento procura-se sensibilizar as pessoas para o tema da diversidade sexual. O objetivo desta estratégia é tentar deixar as pessoas mais soltas e descontraídas, fazendo-as mais receptivas para as informações e experiências que serão discutidas e amadurecidas *a posteriori*. Este momento se realizará através de alguns passos. Assumimos que estes passos são “pequenos”, por serem os primeiros, mas relevantes para a construção de algo maior. Ao mesmo tempo em que são pequenos são grandes pela sua importância em semear um caminho que até então poderá estar em um estado desértico e árido. Então, prepará-lo para a desconstrução de velhos saberes e construção de novos saberes é condição *sine qua non*.

Então, como primeiro passo, temos o *fala em cena*, expressão em que a palavra cena aparece para apresentar íntima ligação com o universo do cinema e do teatro que será a base para efetivação deste passo. Neste sentido, entrarão em cena peças de teatro e filmes que tratam da questão da diversidade de modo geral e em especial a sexual. E neste contexto, se incluirão todas as expressões da sexualidade humana sem discriminar nenhuma. Esta seleção inicial terá que ser feita de forma muito criteriosa e cuidadosa para não causar nenhum grande impacto ou constrangimento nas pessoas. Serão filmes que falam de amor, das relações humanas de forma geral e sobretudo filmes que tratam desta temática. Ainda inserido neste momento “Fala em cena”, representando outra possibilidade para a sensibilização das pessoas para o tema da diversidade sexual podem entrar neste contexto peças de teatro que abordem a questão das relações humanas e da

diversidade sexual. Estas peças poderiam ir até as pessoas ou as pessoas irem até elas. O teatro além do poder de educar, ele tem o poder de sensibilizar e de transformar as pessoas. Através de peças teatrais as pessoas poderão ser tocadas lá no mais íntimo de seu ser, poderão ser provocadas a pensar e a refletir sobre os mais variados temas que talvez passassem despercebidos e com isso novos sentimentos possam surgir, novos olhares no sentido de ver o mundo de uma forma menos rígida e menos preconceituosa.

Diante deste espírito celebrativo, e como passos posteriores a serem dados, poderia se pensar em datas celebrativas que sejam capazes de mostrar que neste universo heterossexista existem outras expressões da sexualidade que não devem continuar à margem da sociedade ou ainda que não devem ficar na invisibilização eterna como se não existisse de fato. Então, em toda organização em que se deseja ter uma cultura pró-diversidade sexual, seria interessante ter também um calendário pró-diversidade sexual que inclua as pessoas excluídas e que façam elas se sentirem parte da organização. Datas simbólicas como, por exemplo, dia dos namorados, poderia se incluir aí o dia das namoradas também. Esta palavra das namoradas é importante que apareça escrito também. Datas celebrativas têm sua importância para a visibilização e valorização destas pessoas que em sua grande maioria são constantemente invisibilizadas. Desta forma, esta estratégia também poderá dar mais uma contribuição para a desmistificação e além de colaborar para melhorar a autoestima de quem é cotidianamente desvalorizada/o e desrespeitada/o por ser lésbica, gay, bissexual e/ou transexual. Se propõe também uma data celebrativa da visibilidade pró-diversidade sexual mais uma vez incluindo todas as expressões sexuais inclusive a heterossexual. Esta data simbólica deverá ser integrada ao calendário de datas comemorativas da organização. Esta data chamaremos - Dia da Diversidade que poderá ser feito neste dia atividades como: Palestra: Comemorar o que e para quem? e se convidará uma pessoa que tenha conhecimento principalmente na área da diversidade sexual, para palestrar sobre a importância desta data e de todo o simbolismo que ela representa. Além disso, pode-se convidar exposições de arte e/ou oficinas que tenham alguma ligação com o tema da diversidade sexual e convidar as pessoas a participarem.

5.3.2 Estratégia de Aprendizagem Formativa

Esta estratégia é apenas uma proposta haja vista que não se tem notícias até então sobre a existência deste tipo de estratégia sistematizada voltada para a questão da diversidade sexual. A Estratégia de Aprendizagem Formativa é a estratégia que enseja o aprendizado de como lidar com as diferenças através da informação e conhecimento. De modo geral, o que se observa é o tema da diversidade sexual tratado como um tabu e cercado por preconceitos. Então, só depois que forem oportunizados momentos como os explicitados anteriormente através da Estratégia de Aprendizagem Celebrativa, será possível começar este novo momento. Será o momento da informação, troca de ideias, discussões, reflexões, ou em outras palavras, será o momento onde se espera que a desconstrução de velhos saberes ceda espaço para a construção de novos saberes. Esta estratégia é também chamada aqui de “Construir é conhecer”. Como primeiros passos na construção do conhecimento, procura-se antes de tudo, a sensibilização das pessoas no que se refere à temática da diversidade sexual como já foi dito anteriormente.

Este momento sensibilizador é formado por dois passos: Fala de si e Falam de mim, falam de ti: Preconceitos, nós temos?

O primeiro passo acontece através do passo que chamamos *Fala de si* que acontecerá em formato de pequenas oficinas que será feita através da participação espontânea de pessoas de diferentes idades da própria organização e/ou de outras organizações quando convidadas. Neste momento, as pessoas dão um depoimento sobre como é viver plenamente sua sexualidade nos diversos contextos sociais vivenciados por elas. Inicialmente, as pessoas interessadas em participar deverão se inscrever através de uma ficha de inscrição para participar destas oficinas. Estas oficinas estarão abertas a todas as pessoas que se sentirem a vontade para falar de sua vida pessoal e serão incluídos aí também para quem quiser casais heterossexuais com filhas/os homossexuais, bissexuais ou transexuais ou ainda depoimentos de filhas/os heterossexuais com mães/pais homossexuais, bissexuais ou transexuais.

Depois de feita a primeira etapa de sensibilização, mostrando que a diversidade sexual está presente em todos os lugares e nos mais variados tipos de família e que pode e deve ser vivida naturalmente apesar de toda a carga de preconceitos que envolve o tema, passa-se então para o segundo passo. O segundo passo, chamado aqui de *Falam de mim e Falam de ti: Preconceitos, Nós Temos?* que aconteceria inicialmente através

de workshops e nestes workshops as pessoas em pequenos grupos seriam estimuladas a pensar, refletir e a socializar estas reflexões acerca deste questionamento. Após esta socialização e em pequenos grupos as pessoas seriam estimuladas a produzirem cartazes, faixas, murais, representação de “estátuas vivas de duas mulheres ou dois homens abraçados ou de mãos dadas, etc.” onde aparecesse sempre a pergunta de forma explícita ou implícita: Preconceito, nós temos? Ainda se referindo a este momento se criaria grupos interessados em anotar e/ou gravar/filmar todas as impressões das pessoas envolvidas diretamente e das pessoas indiretamente no processo e no final desta etapa tudo isso será apresentado e socializado.

A partir destes dois passos se espera que o caminho esteja mais profícuo para o segundo momento da Estratégia de Aprendizagem Formativa que é chamado aqui “Construir é Conhecer”. Aqui as informações sobre a diversidade sexual serão apresentadas em forma de palestras e/ou seminários apresentados ao vivo e/ou através da modalidade *e-learning*, de ensino à distância. Neste caso específico do *e-learning* pode facilitar muito o trabalho pelo fato da dificuldade, algumas vezes, de encontrar pessoal qualificado que esteja disposto a se deslocar para áreas mais distantes se for o caso. Sem falar também no fato de que ainda possam existir pessoas que se sentem mais à vontade em participar de uma palestra neste formato do que estando presencialmente.

5.3.3 Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora

A Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora não visa simplesmente criar e instaurar regras para proteger as minorias sexuais. O aprendizado gerado pelas interações sociais, gerado pela vivência e convivência com a diversidade sexual vai alimentando a forma de a organização criar suas próprias regras, códigos de ética de conduta, etc. E aí então, estas regras passam a ser instauradas. Deve-se ter muito cuidado para não impor estas regras.

Se a empresa abraçar a diversidade, ela conseguirá ser melhor e assim vai encontrar novos caminhos para lidar com esta temática. Os códigos que são propostos aqui são apenas sugestões de uma possibilidade entre tantas outras. Cada organização a partir da aprendizagem com a diversidade cria os seus próprios códigos de ética e de conduta que vão ajudar as pessoas na convivência com a diversidade sexual. Os códigos emergirão de um consenso geral e não de uma única pessoa ou grupo e estes serão criados de

acordo com as necessidades e realidade sociocultural de cada organização e/ou instituição e direcionados à diversidade sexual. Estes códigos poderão ajudar a melhorar as relações de modo geral refletindo diretamente na cultura organizacional.

Em organizações muito fechadas as coisas são muito difíceis de serem mudadas então, espera-se que nestes casos as Estratégias de Aprendizagem Celebrativa e Formativa sejam mobilizadas antes e elas então comecem a criar um clima onde a diversidade possa ser tratada de forma mais construtiva e dinâmica. E quando o clima e as relações forem instaurados, a Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora pode ser então mobilizada.

É comum práticas discriminatórias voltadas para o tema da sexualidade e identidade de gênero nas organizações e instituições de modo geral. Estas práticas veladas ou declaradas já se tornaram algo tão comum que de certa forma estão institucionalizadas. Então, diante deste quadro é preciso que haja uma estratégia institucionalizadora da pró-diversidade sexual. Esta estratégia institucionalizadora é assim chamada por institucionalizar práticas de valorização da diversidade sexual além de fiscalizar e punir quando houver algum tipo de desrespeito direcionado à questão da diversidade sexual.

Esta estratégia funcionará na prática através da elaboração de um Código de Ética, de um Código de Conduta além da criação de uma Ouvidoria e um Comitê de Ética. Tudo isso funcionando de forma orquestrada que ajudará no combate e punição a qualquer ato discriminatório voltado a questão da diversidade sexual.

A efetividade destes documentos internos e públicos, como O Código de Ética e o Código de Conduta, só ocorrerá quando de fato seus valores forem introjetados e assimilados pela cultura organizacional. Muitas vezes estes códigos se mantêm apenas no papel impresso ou em nível do discurso. Na prática, na vida diária das pessoas nas organizações pouco interfere, por isso mesmo eles deverão ser oportunizados para todas as pessoas conhecerem, divulgados amplamente nas organizações e suas regras aplicadas de forma equânime para todas as pessoas independente da posição hierárquica que ocupam e que toda pessoa ao entrar tenha acesso a ele, firmando um documento informando que leu e está ciente da sua existência.

Como já ressaltado anteriormente sobre esses códigos, a elaboração deve ser participativa e de acordo com a realidade sócio cultural de cada empresa e não deve estar engessada como uma verdade única e estática. De tempos em tempos devem ser revistos acompanhando a dinâmica dos novos tempos. Para que isso seja feito da melhor forma possível, é preciso que através da iniciativa dos Recursos Humanos se formem

grupos de acompanhamento formados por pessoas dos diversos segmentos organizacionais que acompanharão de perto estas possíveis revisões. Será interessante que haja pelo menos uma pessoa representante de cada setor da organização que se encarregará em levar as observações, sugestões, críticas e/ou anseios daquele setor com relação a este código de ética.

Então, a Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora está constituída por quatro etapas que estão interconectadas e são complementares:

Primeira etapa também chamada de educativa: Código de Ética Pró-Diversidade Sexual;

Segunda etapa também chamada de combativa/punitiva: Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual;

Terceira etapa: Criação de uma Ouvidoria permanente;

Quarta Etapa: Criação de um Comitê de Ética permanente.

5.3.3.1 Etapa Educativa da Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora.

A Primeira Etapa chamada Educativa envolve a criação do Código de Ética Pró-Diversidade Sexual, que terá três fases para sua construção:

Primeira fase: O que se tem é o que se quer?

Segunda Fase: Palestra sobre Ética e Código de Ética na Contemporaneidade

Terceira Fase: Elaboração do Código de Ética Pró-Diversidade Sexual

Em linhas gerais um código de ética é formado por valores e princípios éticos que consolidam os valores organizacionais. Nesta primeira etapa chamada Educativa terá a primeira fase representada aqui pelo seguinte questionamento: O que se tem é o que se quer? Nesta fase será realizada uma discussão entre os diversos setores da organização sobre este questionamento inicial onde as pessoas terão a oportunidade de refletir e de trocar ideias a respeito dele. Em se considerando o fato da organização já ter um Código de Ética então a discussão ficará em torno de: Código de Ética: Por quê?

Na segunda fase da primeira etapa: Deverá ocorrer uma palestra sobre Ética e Código de Ética na Contemporaneidade e neste momento serão oportunizadas as discussões e trocas de ideias sobre este tema.

Na terceira fase da primeira etapa: será representada pela construção do código, nesse sentido, representantes de cada setor da organização contribuirão para a elaboração deste código de ética pró-diversidade sexual interno que será um código que

servirá como um guia a ser seguido e que poderá ser alterado de acordo com cada realidade e necessidade de cada contexto organizacional. Após sua elaboração será disponibilizado através do site oficial da organização e deverá ser impresso e entregue a todas as pessoas. Na admissão de cada nova/o funcionária/o esta/e receberá um formulário com o Código de Ética Pró-Diversidade Sexual que depois de lido será dado um ciente de que está informada/o sobre a existência do mesmo e sobre a necessidade de se respeitá-lo.

Abaixo segue apenas como sugestão de um **Código de Ética Pró-Diversidade Sexual**. Cada empresa deverá criar o seu próprio de acordo com a convivência e aprendizagem geradas em torno da diversidade sexual:

1 Tratar bem a todas as pessoas e repetir as suas características individuais, sem qualquer espécie de preconceito relacionado à diversidade sexual (LGBT) e/ou identidade de gênero.

2 Não é permitido toda e qualquer forma de preconceito relacionado à questão da diversidade sexual que seja capaz de gerar todo e qualquer tipo de constrangimento a pessoa em virtude da sua homossexualidade, bissexualidade, transexualidade e/ou identidade de gênero.

3 Qualquer funcionária/o independente da sua posição hierárquica deverá evitar todo e qualquer comportamento que venha a fiscalizar ou a policiar as pessoas representantes da diversidade sexual.

4 Todas as pessoas na organização são responsáveis por um ambiente de respeito à diversidade sexual. E todas deverão contribuir para que haja um clima pró-diversidade sexual.

5 É vedado a todas/os funcionárias/os a utilização de todo e qualquer meio de comunicação como, por exemplo, sites de relacionamentos, skype, whatsapp e/ou outros que venham a denegrir e ou ridicularizar as pessoas em virtude da sua homossexualidade, bissexualidade, transexualidade e/ou identidade de gênero.

6 É dever de toda/o funcionária/o denunciar ao setor responsável competente qualquer ato ou manifestação relativos a preconceito ou discriminação relacionados à questão da diversidade sexual mesmo que este ato seja direcionado a outrem.

7 Toda pessoa tem o direito de poder desfrutar de sua liberdade sexual desde que não interfira no direito à liberdade sexual das outras pessoas.

8 É lícito o direito à privacidade sexual, o direito às decisões individuais e aos comportamentos sobre intimidade desde que não interfiram nos direitos sexuais de outras pessoas.

9 É direito a todas as pessoas da diversidade sexual a expressão da sexualidade através de toques, manifestações de afeto, carinho e amor.

10 É garantido aos casais lesbo/homoafetivos os mesmos direitos consentidos perante lei aos casais heterossexuais. Como por exemplo, inclusão de parceiras/os em planos de saúde, licença maternidade/paternidade, licença para casamento, etc.

5.3.3.2 Etapa combativa/punitiva da Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora

A segunda etapa, chamada de Combativa/Punitiva, envolve a elaboração do Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual.

Em linhas gerais um código de conduta existe com a finalidade de se fazer cumprir o código de ética, fiscalizando o seu cumprimento efetivo e punindo quando houver desrespeito à diversidade sexual. Este código de conduta representa o comportamento organização no que se relaciona à valorização e respeito à diversidade sexual considerando a legislação existente e o código de ética interno pró-diversidade sexual.

Diante disso, será criado um código de conduta com a participação das/os trabalhadoras/es onde para cada ato discriminatório ou ato de violência física, verbal ou simbólica com relação à diversidade sexual terá uma punição a ser aplicada pelo setor responsável competente. Por suposto que cada organização terá a liberdade para criar seu próprio código de conduta a partir da aprendizagem gerada pela convivência com a diversidade sexual, respeitando a legislação existente e estabelecendo o tipo de punição diante do ato infrator. Vale ressaltar que este é apenas uma sugestão entre tantas outras possibilidades.

Para a efetividade dessa etapa é necessário o estabelecimento de duas fases. A primeira fase, que antecede a elaboração do Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual, se oportunizará uma palestra intitulada “Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual, precisamos mesmo dele?”. O código será construído com a participação dos representantes de todos os segmentos da organização. Este momento poderá ser através de palestras na modalidade *e-learning* e/ou *b-learning* ou palestras presenciais com o

objetivo de conscientizar as pessoas da sua importância e da necessidade de se respeitar a diversidade sexual nas organizações.

A segunda fase chamada elaborativa/participativa será a de elaboração participativa do Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual. Serão convidadas a participar representantes de todos os setores da organização para elaboração do mesmo. Depois de elaborado será disponibilizado pelo site oficial da organização e através de material impresso. Na admissão de cada nova/o funcionária/o esta/e receberá um formulário com o Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual que depois de lido será dado um ciente de que está informada/o sobre a existência do mesmo e sobre a necessidade de se respeitá-lo.

Cada organização e/ou instituição deverá elaborar o seu próprio Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual a partir do seu contexto sócio cultural e da aprendizagem gerada a partir da convivência com a diversidade sexual e se comprometerá em fazer de tempos em tempos uma revisão deste em consonância com os novos tempos e necessidades locais.

Sugestão de um Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual:

As pessoas que violarem o Código de Conduta Pró-Diversidade Sexual estarão sujeitas a ações disciplinares punitivas que poderão variar de acordo com o grau da violação. Estas ações serão aplicadas de forma equânime a qualquer pessoa independentemente da posição hierárquica que ocupe dentro da organização desde que ela cometa algum ato infrator. Cada organização e/ou instituição estudará as formas de punição.

- 1 É vetado qualquer forma de intimidação, ameaça, constrangimento, ofensa, ridicularização, a pessoa pela sua orientação sexual e/ou identidade de gênero.
- 2 É proibido qualquer forma de policiamento, perseguição, constrangimento comprovados e motivados por preconceito relacionado à diversidade sexual e/ou identidade de gênero.
- 3 É ilegítimo a omissão ou o silenciamento como testemunha diante de atos preconceituosos contra as lésbicas, gays, bissexuais e transexuais.
- 4 Não é lícito toda e qualquer prática que venha negar, reprovar, ridicularizar ou ignorar os travestis e transexuais o direito de afirmação da sua identidade de gênero.
- 5 É ilegal negar direitos legais conquistados pelo público LGBT em virtude da sua orientação sexual e/ou identidade de gênero.

6 É vetado qualquer ato discriminatório que impeça as pessoas lésbicas, gays, bissexuais e transexuais desfrutarem do direito a liberdade sexual desde quando isso não interfira no direito das outras pessoas.

7 É proibido a intervenção no direito à privacidade sexual, no direito às decisões individuais e aos comportamentos sobre intimidade desde que não interfiram nos direitos sexuais de outras pessoas.

8 É vetado toda e qualquer prática de discriminação que venha a coagir e perturbar a livre expressão da sexualidade entre pessoas do mesmo sexo através da comunicação, toques, expressão emocional e amor.

9 Não é lícito a publicação ou exibição de qualquer informação, símbolo ou emblema que incite a intolerância e/ou ao preconceito com relação às orientações sexuais e/ou identidade de gênero.

10 É ilícito demitir, proibir e/ou dificultar a admissão e a promoção das/os trabalhadoras/es por motivos ligados à questão da diversidade sexual e/ou identidade de gênero.

Para finalizar esta parte de sugestões e explicações sobre as três estratégias de aprendizagem, vale reforçar que os passos, fases e etapas são apenas propostas e que cada contexto social poderá usá-las parcialmente ou integralmente. Também pode ser alterada a ordem das estratégias dependendo da realidade e necessidade de cada lugar. O importante é que estas estratégias sejam adaptadas a partir de um contexto de aprendizagem diante da convivência da diversidade sexual. Por exemplo, existem organizações extremamente fechadas e conservadoras, aí caberá, talvez, o uso da estratégia celebrativa apenas. Por outro lado, existem outras mais abertas aí nestes casos poderão ser utilizadas as três estratégias nesta mesma sequência sugerida. Estas sugestões não devem ser consideradas como um roteiro estruturado e rígido. Pelo contrário, a flexibilidade e criatividade de adaptação devem ser uma regra aqui. Apresentou-se estas sugestões de forma sequenciada e com seus passos, etapas e fases com a intenção apenas de deixar as ideias mais claras possíveis.

Outro aspecto relevante representado pela Estratégia de Aprendizagem Celebrativa é o fato de ela poder aparecer implicitamente ou indiretamente presente nas outras duas. É muito importante antes de se tratar sobre um tema que para muitas pessoas pode soar como algo muito delicado, difícil e até mesmo proibido usar esta estratégia que vem a suavizar um “caminho desértico e árido” e semeá-lo para que a partir daí ele não dê mais espinhos e sim flores.

É através desta Estratégia Celebrativa que se espera quebrar resistências e para isso é interessante que se crie sempre momentos informais de descontração onde a temática apareça sempre ou quase sempre de forma implícita e diluída. Esta estratégia é o diferencial para desta forma se ter melhor receptividade para trabalhar o tema da diversidade sexual e no final obter um melhor resultado.

Outra coisa que vale também chamar a atenção é que uma organização adota uma postura mais pró-ativa não só para suas/seus funcionárias/os, mas também para suas/seus clientes. Existe uma clientela que é simpatizante da causa LGBT e existe também uma clientela LGBT. E esta vem crescendo no mundo, então é de se esperar que este público vá se comprometer mais com uma determinada organização quando perceber que a organização é mais aberta a esta questão. A diversidade sexual está em todos os lugares na sociedade. Então uma organização que se coloca desta forma será mais competitiva que outras que negue esta situação.

Esta preocupação em atender a uma demanda específica como é o caso da clientela LGBT já existe em outros países. E isso afeta a cadeia produtiva de forma geral: produção de sapatos, roupa, entretenimento, hotelaria, alimentação, ou seja, tudo. Uma organização que já demonstra este cuidado, esta preocupação com a valorização à diversidade sexual, ela vai se posicionar estrategicamente agora e no futuro muito melhor perante a sociedade e aos clientes. Ela resolve um problema interno e externo. Ela pode com isso alcançar novos públicos e desenvolver novos produtos.

Agindo sob a perspectiva destas três estratégias propostas aqui: A Estratégia de Aprendizagem Celebrativa, A Estratégia de Aprendizagem Formativa e a Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora as pessoas estarão aprendendo juntas, estarão capitalizando juntas. A organização entenderá e favorecerá todo este processo, não estará só simplesmente dando treinamento e impondo, ela vai assumir este ambiente de fato. Primeiro ela estimula as pessoas a partir da Estratégia de aprendizagem Celebrativa. Ela cria momentos, cria através da arte, cria situações para as pessoas irem se abrindo, discutindo depois que estas questões se tornam de interesse destas pessoas, ela começa entrando com a Estratégia de aprendizagem Formativa trazendo mais informações, trazendo mais conhecimento sobre as questões, seus impactos na clientela, nas relações humanas no trabalho, do trabalho em equipe e por fim ao ver que isso está acontecendo ela começa a instaurar as regras através de seus códigos de ética e de conduta que melhora ainda mais a forma das pessoas trabalharem e se relacionarem com a diversidade sexual.

5.3.3.3 Ouvidoria

A Ouvidoria tem um papel importante no direcionamento e resolução dos conflitos que possam existir na organização seja ela pública ou privada. É interessante para as organizações terem uma ouvidoria de fato, pronta para ouvir e disposta a mediar os conflitos entre as partes que pode estar representada pela/o cliente no caso da organização ser privada ou uma/um cidadã/ao no caso dela ser pública.

Constata-se a presença de ouvidorias em muitas organizações, mas na prática muitas deixam a desejar. Está ali pró-forma, pois na maioria dos casos não há treinamento e não há uma preparação de fato para a pessoa que está à frente dela. Elas podem auxiliar muito na humanização dos problemas, principalmente, quando estes problemas tocam no cerne da pessoa como é o caso das sexualidades e identidades de gênero.

Para que exista uma ouvidoria é imprescindível que haja autonomia, imparcialidade e independência e para funcionar é imprescindível que haja boa vontade e, sobretudo sensibilidade e princípio ético por parte de quem vai representá-la. Apesar de todo o preconceito que possa existir, inclusive na figura da/do ouvidora/or com relação à diversidade sexual a situação, possa ser resolvida de forma séria, natural como deve ser.

A pessoa com a função de ouvidora deverá mediar os conflitos entre as partes interessadas. Depois de analisada a situação, cabe a ela encaminhar para os setores competentes as recomendações para a solução do problema e em seguida dar um retorno à pessoa reclamante.

Este espaço deve ser um espaço onde as pessoas se sintam à vontade para fazer suas reclamações, críticas, sugestões e/ou pedir informações. Deve haver uma permanente divulgação deste espaço estimulando a ida das pessoas até ele.

Então, a proposta aqui é não só a criação de uma ouvidoria que pode ser geral, mas uma ouvidoria com uma pessoa que receba treinamento, cursos para lidar com a questão da diversidade sexual de forma respeitosa e natural como deve ser.

5.3.3.4 Comitê de Ética

Toda e qualquer organização independente do seu fim é interessante que tenha um comitê de ética que preze pelo bem e integridade das pessoas. Cabe a direção da organização e/ou instituição a iniciativa de criá-lo e organizá-lo. Sua atividade deve ser

multidisciplinar identificando conflito de valores, analisando a eticidade que está inserida na cultura organizacional.

O Comitê, além de consultivo, desempenha um papel educativo de muita relevância nas organizações. Para tanto, deverá promover seminários, palestras, cursos, jornadas entre outros que contribuam para edificação dos princípios éticos norteadores de uma cultura organizacional pró-diversidade sexual.

As pessoas voluntárias para participar deste comitê deverão ter alguma formação, conhecimentos e/ou estudos na área da diversidade sexual e identidade de gênero e terão que conhecer com mais profundidade Os Códigos de Ética e de Conduta elaborados e aprovados pela comunidade organizacional. E somando-se a isso, todas as pessoas envolvidas diretamente neste comitê deverão passar por um treinamento especial. inicialmente que poderá ser feito através de cursos, seminários e/ou palestras sobre os seguintes temas: Direitos Humanos; Diversidade Sexual; Identidade de Gênero: Travesti e Transexual; Legislação existente relacionada à diversidade sexual.

Pela responsabilidade, pela imparcialidade e, sobretudo sensibilidade que o cargo de membro, vice-presidente e presidente do comitê exige, a escolha dos nomes que representarão este comitê de ética terá que ser feita de forma cautelosa e criteriosa de modo que estas pessoas venham a somar e assim contribuir para a solução dos problemas relacionados ao desrespeito à diversidade sexual.

5.3.3.5 Quadro resumo das Estratégias Pró-Ativas

As estratégias propostas nesta pesquisa serão aplicadas a partir de um contexto de aprendizagem associado à convivência com as diversas expressões das sexualidades. Destarte, podem e devem ser adaptadas e/ou alteradas de acordo com o contexto histórico, sócio e cultural de cada organização.

Quadro 2 – Resumo das Estratégias Pró-Ativas

Estratégia de Aprendizagem Celebrativa	<p>Chamar a atenção sobre o tema da diversidade sexual de forma descontraída e divertida através de encontros informais como exposições de artes, filmes, etc. Além da inclusão e regularização de um calendário festivo/celebrativo pró-diversidade sexual nas organizações.</p> <p>É uma estratégia que deve ser regular e pode aparecer implicitamente inserida nas demais, aplicada a partir de um contexto de aprendizagem diante da convivência com a diversidade sexual.</p>
Estratégia de Aprendizagem Formativa	<p>A ideia básica desta estratégia é informar, conhecer sobre o tema da diversidade sexual e construir novos valores no sentido do respeito e valorização da diversidade sexual. Trabalhar no sentido de informar através de encontros presenciais e/ou através de <i>e-learning/b-learning</i>, work-shops, palestras, oficinas etc. A condução e aplicabilidade desta estratégia será sempre a partir de um contexto de aprendizagem com a convivência da diversidade sexual.</p>
Estratégia de Aprendizagem Institucionalizadora	<p>Criação de códigos de Ética e de Conduta além da criação de comitê de ética e ouvidoria voltados para a valorização da diversidade sexual, combate e punição de práticas de discriminação contra lésbicas, gays e transexuais nas organizações. Tudo construído com a participação de todas as pessoas e sempre a partir de um contexto de aprendizagem diante da convivência com a diversidade sexual.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Neste capítulo fala-se sobre as implicações desta pesquisa para as pessoas gestoras do IFBA, para as pessoas gestoras organizacionais de modo geral e pesquisadoras/es. Com relação ao IFBA e as organizações de modo geral chama-se a atenção para a naturalização da homofobia nestes espaços e da necessidade de se reconhecer e valorizar as diferentes expressões da sexualidade humana através das estratégias pró-ativas da diversidade sexual. E quanto às implicações para as pessoas pesquisadoras espera-se que este trabalho possa dar uma contribuição para que elas possam aprofundar e ampliar estes estudos principalmente no tocante aos efeitos negativos e positivos da diversidade sexual no ambiente de trabalho, considerando a dificuldade em poder justificá-los e não haver ainda estudos com dados concretos sobre este aspecto.

6.1 IMPLICAÇÕES PARA GESTORAS/ES DO IFBA

Espera-se que o que foi discutido até aqui, fique claro o quanto o preconceito e discriminações às sexualidades e identidade de gênero é algo que está profundamente enraizado nas pessoas, instituições e nas organizações de modo geral. São práticas heterossexistas que ainda são nutridas, alimentadas e retroalimentadas por todos os segmentos institucionais todos os dias.

Como se ter expectativas com relação à expressão livre e natural das sexualidades e identidade de gênero em espaços de ensino e educação que foram construídos historicamente com uma função pedagógica clara de disciplinar e normatizar mentes, corpos e sexualidades. E somada a isso, como se pode pensar em múltiplas sexualidades e/ou identidade de gênero em um espaço de ensino e educação como no caso do IFBA, que apesar de ter se transformado em um Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia vive ainda as heranças tecnicistas do passado, onde a preocupação era exclusivamente a formação de técnicas/os para atender uma demanda específica do mercado de trabalho.

Apesar de se ter apregoado em documentos internos e públicos sobre a importância de se valorizar as questões humanas em sua pluralidade e diversidade, quando o assunto gira em torno das sexualidades nada acontece de fato que venha a estimular e valorizar a

pluralidade sexual e identidade de gênero. Não existem ações práticas que favoreçam um ambiente pró-diversidade sexual até o momento. Se pode ainda afirmar que sequer exista algum diálogo aberto sobre este tema. Não há também um código de ética e/ou de conduta específicos para a diversidade sexual.

Este assunto das sexualidades e identidade de gênero é tido ainda por muitas/os como um grande tabu onde muitas vezes o silêncio só é rompido quando ocorrem “piadinhas” e declarações claramente lesbofóbicas e/ou homofóbicas. Nota-se ainda que diante do machismo reinante de mulheres e homens o quanto é difícil para algumas pessoas terem que ocultar e/ou omitir a sexualidade diante das/dos colegas com os quais trabalham.

O que se pode observar até então, é que este é um tema que não faz parte do currículo escolar e não está em nenhum projeto extracurricular oficial. O que se nota é que ainda este tema está cercado por preconceitos e tabus.

Então, se as Estratégias de Aprendizagem Celebrativa, Formativa e Institucionalizadora, propostas nesta pesquisa forem colocadas em prática, poderá favorecer muito este ambiente de educação e ensino tornando mais, mais humano de fato. Neste sentido, será um ambiente muito mais acolhedor não só para alunas/os, como também para professoras/es e funcionárias/os de modo geral. Mais do que qualquer outra instituição, a escola tem um compromisso social importante no que diz respeito à formação de uma sociedade mais humana onde os sentimentos de gosto e respeito à diversidade podem ser despertados e estimulados desde muito cedo através da interação entre as pessoas e da convivência com a diversidade sexual.

6.2 IMPLICAÇÕES PARA GESTORAS/ES ORGANIZACIONAIS

Com tudo que foi exposto até aqui acerca do tema, espera-se que esta pesquisa enseje um novo olhar para a questão da diversidade sexual nas organizações apesar de “ Nos períodos de estabilidade as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, justificadas pelo clássico: ‘não se mexe em time que está ganhando’” (FLEURY , 2012, p. 26). Um olhar mais atento e sensível às diferentes formas de expressões da sexualidade humana. Este é um tema que deve ser levado a sério, principalmente porque mexe no cerne da alma humana, mexe com a

autoestima das pessoas, mexe diretamente com a forma que cada pessoa tem de estar e de se colocar no mundo. E uma das formas de estar e se colocar no mundo acontece através das relações que se estabelecem nos diversos contextos sociais entre eles: o ambiente de trabalho.

Diante disso, este é um tema que precisa ser levado a sério, principalmente, por estar diretamente relacionado às pessoas e uma organização seja pública ou privada vai estar lidando com pessoas. Neste sentido, é inaceitável que as questões humanas sejam relegadas a um segundo plano, ou pior, todavia, que sejam ignoradas.

Uma organização é algo vivo e dinâmico e que se caracteriza predominantemente pela pluralidade. Pluralidade de saberes, de habilidades, de vivências, de identidades sociais etc. Então, dentro desta pluralidade, coexistem culturas dentro de culturas e saber administrá-las de uma forma que uma não exclua a outra tem relação direta com as possíveis aprendizagens.

É possível e ao mesmo tempo é desafiadora uma gestão voltada para uma pluralidade onde as pessoas com suas identidades sexuais possam ser expressas livremente e possam ser reconhecidas isentas de qualquer preconceito, discriminação e/ou estigma. É possível a quebra de padrões culturais mantenedores de valores heterossexistas onde inclusive o campo dos elementos do simbólico relacionado a questão da sexualidade é controlado, vigiado e reforçado a todo tempo.

Neste sentido, as organizações podem e devem começar as mudanças que precisam e que urgem serem feitas a partir da aprendizagem. Pela aprendizagem através da convivência com as diferentes identidades sexuais. E pela aprendizagem gerada pelo ato de desaprender, de desconstruir os valores heterossexistas que foram ensinados e reforçados durante milênios e pela possibilidade ainda de aprender a aprender a todo o tempo novas formas de convivência, procurando perceber que tudo é dinâmico, as culturas, os valores e por isso podem e devem ser alterados a todo e qualquer momento.

As gestoras/es podem se beneficiar se as Estratégias de Aprendizagem Pró-ativas da diversidade sexual propostas neste trabalho forem aplicadas nas organizações. Ações práticas que poderão mudar para melhor as relações interpessoais, a qualidade de vida das pessoas, a imagem da organização perante a sociedade de modo geral e ao público consumidor. Com relação ao público consumidor específico composto principalmente

por lésbicas, gays e transexuais este público pode se sentir identificado e valorizado pela organização que valoriza e respeita a diversidade sexual.

Aprendizagem é a palavra chave aqui. Esta aprendizagem pode e deve se estender não só entre as pessoas da organização, mas também as pessoas que estão fora dela através de seu público externo. A aprendizagem que se estabelecerá será a partir da convivência com as diferentes identidades sexuais. É a partir desta convivência entre pessoas heterossexuais e as pessoas homossexuais que vão se estabelecer novas formas de convivência e poderá haver novas regras de conduta. Todo e qualquer processo de quebra de paradigmas relacionados aos discursos normatizadores da sexualidade humana não é algo fácil e não é algo tão simples que se faz da noite para o dia. Valores que foram construídos durante milênios não são quebrados assim tão facilmente. Neste processo há grande probabilidade de se encontrar resistências, reações negativas e conflitos, então diante destas situações outros momentos geradores de aprendizagem surgirão contribuindo para melhores relações de trabalho, melhores relações interpessoais e melhor autoestima.

Então se as/os gestoras/es se dispuserem a mudar este cenário heterossexista que segrega, colocando no centro as pessoas que estão à margem por suas identidades sexuais, poderão contar com um suporte importante proposto aqui sob o direcionamento das estratégias pró-ativas da diversidade sexual, através das estratégias de Aprendizagem Celebrativa, Formativa e Institucionalizadora.

6.3 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORAS/ES

O tema da diversidade sexual é um tema amplo e complexo que pode ser tratado sob múltiplas perspectivas: Pode ser tratada sob a luz dos “Estudos Multiculturais” dos “Estudos Pós-Coloniais”, dos “Estudos Queer”⁴, entre outros. Enfim, possibilidades para tratá-lo não faltam. O que vale salientar é que seja qual for a perspectiva escolhida é preponderante se falar neste tema, é preponderante estudá-lo, colocando este tema definitivamente na pauta de discussões dando sua merecida importância.

⁴ As/os teóricas/os Queer reafirmam o caráter discursivo do sexo e se opõem às normas regulatórias do sexo.

Estudos sobre sexualidades são sempre bem vindos e cada um dá sua contribuição no sentido de ajudar a desmistificar uma temática que está sempre ou quase sempre inserida em um oceano de preconceitos, estigmas e discriminações que são alimentadas e retroalimentadas o tempo todo pelas instituições e organizações de modo geral ao longo da história. Espera-se que com esta pesquisa que as/os pesquisadoras/es se sintam motivadas/os a ir mais além inclusive reconhecendo e eliminando as possíveis barreiras impostas pelos seus próprios preconceitos.

Nesta pesquisa foram propostas algumas estratégias pró-ativas para se trabalhar a questão da diversidade sexual nas organizações e instituições em geral. Todas estas estratégias propostas aqui partem de um contexto de aprendizagem vivida pelas pessoas diante das possibilidades de expressão das sexualidades. Neste sentido, espera-se dar uma contribuição para pesquisadoras/es haja vista que a grande maioria de trabalhos relacionados a esta temática se limitam mais a constatar e/ou denunciar.

Destarte, a partir desta pesquisa espera-se que as/os pesquisadoras/es possam aprofundar e/ou ampliar as estratégias pró-ativas da diversidade sexual propostas aqui contribuindo para melhorar a vida das pessoas representantes desta diversidade que são vítimas constantes da lesbofobia, homofobia e/ou transfobia institucionalizadas nas organizações e instituições de modo geral.

Pesquisas futuras poderão contribuir no sentido de um aprofundamento melhor com relação aos efeitos negativos e positivos relacionados à diversidade sexual nas organizações. Até onde se tem notícias não existem estudos com dados concretos a este respeito. Nesta pesquisa buscou-se identificar alguns destes efeitos a partir das experiências de pessoas vividas em diferentes contextos organizacionais e procurou-se justificar os efeitos positivos a partir da teoria da “Aspiral do Silêncio” e quanto aos efeitos positivos, buscou-se justificar através da “Gestão da Diversidade Cultural”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal propor e desenvolver estratégias de aprendizagem pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações, considerando a inexistência de estratégias específicas voltadas para a questão da diversidade sexual. Neste sentido, existe uma necessidade, através destas estratégias, de dar uma contribuição para a valorização das diversas expressões da sexualidade humana no ambiente de trabalho.

Para contribuir na proposição de nosso objetivo principal tivemos dois objetivos específicos que foram identificados a partir das experiências vividas pelas pessoas entrevistadas no ambiente de trabalho. O primeiro deles foi identificar os efeitos negativos da diversidade sexual nas organizações. E o segundo foi identificar os efeitos positivos da diversidade sexual nas organizações.

Na revisão literária foram abordados os temas principais desta pesquisa: diversidade, sexualidade e gestão; gestão da diversidade nas organizações; gestão da diversidade sexual: perspectivas e desafios; estratégias da diversidade sexual: a rota da aprendizagem; identidade, sexualidades; preconceito, discriminação, estereótipo e estigma.

Esta pesquisa de caráter qualitativo, descritivo e exploratório se desenvolve a partir de uma perspectiva histórica de vida das pessoas no que se refere à questão das vivências da sexualidade no ambiente laboral. E a técnica usada para coleta de dados foram as entrevistas.

Espera-se que este estudo possa contribuir no sentido da valorização da diversidade sexual nas organizações de modo geral e desta forma ajudar na melhoria da vida das pessoas nas suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, acadêmico e outros, através da aplicação das estratégias de aprendizagem propostas nesta pesquisa.

Um aspecto relevante também está relacionado à produção e difusão de conhecimentos produzidos através deste trabalho, contribuindo para a quebra de velhos paradigmas e na diminuição de preconceitos ligados às sexualidades estabelecidos ao longo do tempo. Desta maneira, procura-se mostrar às organizações que precisam de forma efetiva adotar práticas e ações que venham a valorizar a diversidade sexual onde todas as pessoas se sintam incluídas e parte dela.

É perceptível que o olhar direcionado a sexualidade ainda é um olhar extremamente excludente e limitado e que está intimamente associado à expectativa que advém da correspondência entre sexo biológico-gênero-sexualidade. É preciso ter a boa vontade para se enxergar sem os “olhos do preconceito” e reconhecer que o quadro de pessoas vitimadas pelo preconceito com relação à orientação sexual seja no aspecto psicológico e/ou físico é algo vergonhoso e entristecedor.

Corroborando para um cenário entristecedor além das organizações de modo geral, vem a família que ainda vive sob os valores machistas herdados pelo patriarcalismo de outrora que se esforça em educar as crianças desde muito cedo a serem heterossexistas e desta forma lesbofóbicas e homofóbicas. Em seguida, vem a escola normatizando corpos e desejos e enjaulando identidades. E ainda tem as religiões estimulando o ódio às pessoas homossexuais, os meios de comunicação e as organizações de modo geral que insistem em fingir que não vê o que existe de fato e ainda há desentendimentos internos nos próprios movimentos LGBT que não conseguem superar suas divergências e a própria homofobia internalizada de homossexuais que dificultam também todo o processo de visibilidade que a causa LGBT luta para ter.

Contudo, nos resta ainda o otimismo no sentido de vislumbrar por tempos melhores. Tempos de aprendizagem continua e incessante. Tempos onde as pessoas por viverem livremente a sexualidade não sejam rotuladas e discriminadas por serem lésbicas, gays, homossexuais, bissexuais, transexuais, travestis. Onde também as organizações cada vez mais cumpram seu papel social através de uma gestão voltada para o reconhecimento e valorização da diversidade cultural incluindo todas as minorias: sexuais, negras/os, imigrantes, as mulheres, deficientes entre outras. Além, é claro do apoio contínuo proporcionado pelas ações de ONGs, políticas públicas adotadas pelo governo e pela luta continua do Movimento LGBT. Ou seja, quando chegarmos ao reconhecimento do direito a expressão da sexualidade como um direito humano.

8 REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AQUINO DA SILVA, R.; SOARES, R. Juventude, escola e mídia. In: LOPES, G.; **Corpo, Gênero e Sexualidade: um Debate Contemporâneo na Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

ATKINSON, R. **The Life Story Interview. Handbook of Interview Research Context and Method**. [S.l.]: Sage Publications, 2002.

BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

_____. **Tempos Líquidos**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BANERJEE, S. B.; LINSTEAD, S. Globalization, multiculturalism and other fictions: colonialism for the new millennium? **Organization**, v. 8, n. 4, p.683-722. 2001.

CANDIDO, Hernani Passos; PESSOA, Deborah Kelly Nascimento. Diversidade Sexual Nas Organizações: Uma Análise Bibliométrica de Publicações em Administração. In: *EnAnpad*, 37., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 7 -11 set. 2013.

CASTELLS, M. **O poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVEL, E.; GHADIRI, P. Cross-Cultural Management. Culture and Management Across the World. **Managing Multiculturalism in the Workplace**. London: Routledge, 2013.

DIAS, B. M. A união homoafetiva e a Constituição Federal In: COSTA, Horácio Costa et al (Org.). **Retratos do Brasil Homossexual : fronteiras, subjetividades e desejos**- São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Imprensa Oficial, 2010. p. 22.

LUGARINHO, M. C. Direitos humanos e Estudos Gays e Lésbicos: O que nós e Michel Foucault temos a ver com isso? In: DIAS, B. M. A união homoafetiva e a Constituição Federal. In: COSTA, Horácio Costa et al (Org.). **Retratos do Brasil Homossexual : fronteiras, subjetividades e desejos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Conferencia Como as Empresas Podem e (Devem) Valorizar a Diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 68-80, 1999.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

LORBIECKI, A. Changing Views on Diversity Management: the Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions, **Management Learning**, v. 32, n. 3, p. 345-361, 2001.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade sexual: experiências de empresas brasileiras. **RAE**, v. 40, n. 3 jul/set. 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. Assedio moral e assedio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Rev. adm. empres**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>>. Acesso em: 2 nov. 2014.

GIDDENS, A. **A transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas Sociedades modernas**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Ed. Unesp, 1993.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

IRIGARAY, A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 18, n. 59, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302011000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 mar. 2014.

IRIGARAY, A. Orientação sexual e trabalho. **GV- executivo**. v. 10, n. 2, 2011.

IRIGARAY, A. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

JONES, D.; STABLEIN, R.. Diversity as resistance and recuperation : critical theory, poststructuralist perspectives and workplace diversity. In: P. Prasad, J. K. Pringle and A. M. Konrad (Eds). **Handbook of Workplace Diversity**. London: Sage publications, 2006.

LIMA, Luciana Campos; LUCAS, Angela Cristina. Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área Recursos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANAPAD, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.

LOPES, G. **Um Corpo Estranho**: ensaios sobre sexualidade e teoria *queer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

LOPES, G. **Corpo, Gênero e Sexualidade**: um debate contemporâneo na educação. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

_____. **O corpo educado: pedagogias da sexualidade organizadora**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

MECCHI, Luiz Cassiano. **Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas**: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, Salvador, 2011.

MELLO, Luiz; AVELAR, Rezende Bruno de; MAROJA, Daniela. Por onde andam as políticas públicas para a população LGBT no Brasil. **Soc. Estado**, Brasília , v. 27, n. 2, ago. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922012000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2014.

MIR, R., A. Mir; WONG, D. J.. Diversity : the cultural logic of global capital?, in: P. Prasad, J. K. Pringle and A. M. Konrad (Dir.). **Handbook of workplace diversity**. London: Sage Publications, 2006.

MOTT, Luis. Antropologia, teoria da sexualidade e direitos humanos dos homossexuais. **Revista Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v.1, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.ufrn.br/bagoas/article/view/2252/1685>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

NOËLLE-NEUMANN, Elisabeth. **La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social**. Barcelona: Paidós, 1995.

OLIVEIRA, Paula Approbato de; SCIVOLETTO, Sandra; CUNHA, Paulo Jannuzzi. Estudos neuropsicológicos e de neuroimagem associados ao estresse emocional na infância e adolescência. **Rev. psiquiatr. Clín.**, São Paulo , v. 37, n. 6, 2010 . Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-60832010000600004> >. Acesso em: 2 nov. 2014.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; VICENTE RODRIGUEZ, Martius Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC, 2004.

ORNELLAS, Maria de Lurdes. **(Entre) vista:** a escuta revela. Série métodos e técnicas de pesquisa. Salvador: EDUFBA, 2011. v. 1.

RAMOS, Silvia; CARRARA, Sérgio. A constituição da problemática da violência contra homossexuais: a articulação entre ativismo e academia na elaboração de políticas públicas. **Physis**, Rio de Janeiro , v. 16, n. 2, 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312006000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2014.

RIBEIRO, P. R. Marçal (Org.). **Sexualidade e Educação:** aproximações necessárias. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

ROBERTS, Brian. **Biographical Research.** Buckingham: Open University Press, 2000.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 49, n. 3, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2014.

ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E. ; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

SARAIVA, L. A. S. Além dos estigmas profissionais. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e Trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SIQUEIRA, M. V.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: FREITAS, M. E. ; DANTAS, M. **Diversidade sexual e Trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na Transformação da Realidade políticas públicas o papel das políticas públicas.**

Associação de Advogados/as de Trabalhadores/as Rurais - AATR/Bahia, Salvador, 2002, p. 2.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coletas de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.