

Revista
Latino-americana de

Geografia e Gênero

Volume 11, número 2 (2020)
ISSN: 2177-2886

Artigo

A Dominação Masculina e a Gestão da Diversidade: Um Estudo com Sujeitos Gays Residentes no Estado do Rio de Janeiro

*Dominación Masculina y Gestión de la Diversidad: Un
Estudio con Sujetos Gay Residentes en el Estado de
Río de Janeiro*

*Male Domination and Diversity Management: A Study
with Resident Gay Subjects in the State of Rio de
Janeiro*

Renan Gomes de Moura

Universidade do Grande Rio - Brasil
renangmoura@gmail.com

Rejane Prevot Nascimento

Universidade do Grande Rio - Brasil
rejaneprevot@uol.com.br

Como citar este artigo:

MOURA, Renan Gomes de; NASCIMENTO, Rejane
Prevot. A Dominação Masculina e a Gestão da
Diversidade: Um Estudo com Sujeitos Gays
Residentes no Estado do Rio de Janeiro. **Revista
Latino Americana de Geografia e Gênero**, v. 11, n.
2, p. 30-56, 2020. ISSN 2177-2886.

Disponível em:

<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rlagg>

A Dominação Masculina e a Gestão da Diversidade: Um Estudo com Sujeitos Gays Residentes no Estado do Rio de Janeiro

Dominación Masculina y Gestión de la Diversidad: Un Estudio con Sujetos Gay Residentes en el Estado de Río de Janeiro

Male Domination and Diversity Management: A Study with Resident Gay Subjects in the State of Rio de Janeiro

Resumo

No campo teórico e prático da administração a diversidade é entendida como tudo aquilo que não se encaixa no estereótipo do homem branco, sem deficiências e heterossexual, sendo assim o presente artigo se propõe investigar a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional. O corpus foi formado a partir da transcrição das falas dos entrevistados. Foram entrevistados ao todo onze homens gays na faixa etária de 21 a 46 anos e residentes no Estado do Rio de Janeiro. Por meio das análises tornou-se possível compreender que diversas organizações, das mais diversas áreas, são tidas como predominantemente masculinas, sendo um grande sistema de poder. Foi possível analisar ainda o fato de que pessoas em que a sexualidade é perceptível, por conta de comportamentos e aparência não são bem quistas no mundo do trabalho. Concluiu-se que mesmo as organizações adotem a política de gestão da diversidade isso não as isenta de serem reprodutoras da dominação masculina por meio de diversas práticas, como não contratar gays afeminados ou estigmatizar a feminilidade.

Palavras-Chave: Gestão da Diversidade; Gay; Organizações, Dominação Masculina.

Resumen

En el campo teórico y práctico de la administración, se entiende por diversidad todo aquello que no encaja en el estereotipo del hombre blanco, sin discapacidad y heterosexual, por lo que este artículo tiene como objetivo investigar la influencia de la dominación masculina en la gestión de la diversidad en el entorno organizacional. El corpus se formó a partir de la transcripción de las declaraciones de los entrevistados. Se entrevistó a once hombres homosexuales de 21 a 46 años que viven en el Estado de Río de Janeiro. A través del análisis se pudo comprender que varias organizaciones, de las más diversas áreas, son consideradas como predominantemente masculinas, conformando un gran sistema de poder. También se pudo analizar el hecho de que las personas en las que se nota la sexualidad, por comportamiento y/o apariencia, no son muy queridas en el mundo laboral. Se concluyó que, a pesar de que las organizaciones adopten una política de gestión en materia de diversidad, esto no termina por eximir las de ser reproductoras de la dominación masculina a través de diversas prácticas como no contratar gays afeminados o estigmatizar la feminidad.

Palabras-Clave: Gestión de la Diversidad; Gay; Organizaciones, Dominación Masculina.

Renan Gomes de Moura, Rejane Prevot Nascimento



Abstract

In the theoretical and practical field of administration, diversity is understood as everything that does not fit the stereotype of the white heterosexual man without disabilities. Therefore, this article proposes to investigate the influence of male domination in the management of diversity in the organizational environment. The corpus was formed from the transcription of the interviewees' statements. Eleven gay men aged 21 to 46 years and living in the State of Rio de Janeiro were interviewed. The data analyses pointed out the fact that several organizations, from the most diverse areas, are considered predominantly male, being a great system of power. It was also possible to analyze the fact that people in which sexuality is noticeable, due to their behavior and appearance are not well-liked in the world of work. Thus, we concluded that even if the organizations adopt a policy of diversity management, that does not exempt them from reproducing male domination through various practices, such as not hiring effeminate gays or stigmatizing femininity.

Keywords: Diversity Management; Gay, Organizations, Male Domination.

Contextualização

Os meios de comunicação têm evidenciado um aumento nos casos de homofobia e mesmo após esta ter sido criminalizada, e já estar nesse patamar há mais de um ano, os tribunais de justiça não possuem dados sobre os processos decorrentes de homofobia e tampouco da condenação de pessoas por este crime (VASCONCELLOS e MELO, 2020). Embora a homofobia tenha sido criminalizada apenas em 2019, no Brasil, os crimes de homofobia não são recentes, pelo contrário, assolam a humanidade há séculos. A perseguição aos homossexuais, no entanto, não impediu a manifestação da sexualidade em diversos lugares: ainda em 2019, foi publicada uma matéria no G1 abordando que o número de pessoas gays se assumindo no ambiente de trabalho havia aumentado, mas que isso não significava uma aceitação por parte dos colegas de trabalho, à medida que a maioria já foi vítima de homofobia neste ambiente. É importante observar que “a homossexualidade, mesmo com os avanços sociais, ainda aparece como uma expressão subalterna ou vista negativamente em diversos segmentos sociais, tendo o preconceito social – seja pelo status de doença, perversão ou pecado” (CAPRONI NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014, p. 87).

Nesse “contexto da diversidade no ambiente de trabalho, pode-se dizer que uns dos grupos mais marginalizados nas empresas são os dos gays e das lésbicas” (SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006, p. 71). Dito isso, Connel e Pearse (2015) acreditam que a economia neoliberal sob a qual vivemos permite a promoção individual de uma minoria de mulheres, contudo gera também uma masculinidade bem mais agressiva na administração. Pode-se dizer que as organizações são ambientes onde prevalece e se fortalece a masculinidade e há uma forte relação entre o fortalecimento da masculinidade agressiva e as práticas organizacionais (MOURA, 2019). Essas práticas são reflexos da dominação masculina nas organizações, na medida em que estas visam ensinar e propagar um modelo hegemônico de masculinidade. Bourdieu (2014), afirma que atrelado ao comportamento masculino encontra-se a virilidade, que para o

autor trata-se de um aspecto ético enquanto virtude da masculinidade, funcionando como base da conservação da honra masculina, sendo a heteronormatividade uma estrutura - também espacial - que esconde, nega e apaga identidades queer por meio de ataques brutais e violentos (BROWN *et al.*, 2011)

Evidencia-se que no campo teórico e prático da administração a diversidade é entendida como tudo aquilo que não se encaixa no estereótipo do homem branco, sem deficiências e heterossexual. Nos estudos brasileiros do campo da administração, esses sujeitos que não se encaixam nesse estereótipo são marginalizados enquanto objeto de estudo e passam a ser considerados “minorias” (CAPRONI NETO, SARAIVA e BICALHO, 2014). Dentre esses sujeitos que não se enquadram no estereótipo destacam-se as lésbicas e gays. Porém, no que se refere aos gays “as organizações se mostram mais abertas aos homossexuais – desde que não sejam efeminados e nem saiam do padrão social mínimo preestabelecido (SIQUEIRA *et al.*, 2009; MOURA e NASCIMENTO, 2020)

A dominação masculina tem como objetivo enaltecer o poder do falo e inferiorizar o feminino (BOURDIEU, 2014; ENOQUE *et al.*, 2019). Nessa linha de pensamento Beauvoir relata que “é porque a feminilidade significa alteridade e inferioridade que sua revelação é acolhida com escândalo” (1980, p. 56).

Verifica-se, desta forma, que o ambiente de trabalho não constitui um território onde a homossexualidade pode ser expressada livremente, se tornando por vezes uma ameaça ou uma barreira para o crescimento profissional do sujeito. É importante observar que o conceito de território pode se expandir para diversas “localidades”, por exemplo, Costa (2016) utiliza esse conceito para estudar fenômenos que acontecem no território escolar. No presente artigo o território escolhido são as organizações. Ressalta-se que estudar as questões de gênero e suas interfaces com o trabalho também faz parte do escopo da Geografia, mesmo que essa área esteja em um sistema de dominação controlado pela ótica masculina (SILVA *et al.*, 2009; ALMEIDA e ORNAT, 2014). Reis (2015) observa que as transformações que decorrem das necessidades humanas são enraizadas em questões históricas que ocorrem em um dado espaço social construído pelo trabalho. Logo “As relações sociais são elementos importantes na estruturação do espaço geográfico, estando intimamente ligada com as de gênero” (REIS, 2015, p. 22). Diante do exposto, indaga-se, qual a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional?

Com o propósito de responder a esta indagação, o presente artigo se propõe investigar a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional no Estado do Rio de Janeiro. Irigaray e Freitas (2013, p. 78) relatam que “um estudo sobre diversidade e ambiente de trabalho descortina uma multiplicidade de possibilidades de enfoques de pesquisa”, levando em consideração, também, que o trabalho é um elemento mediador entre o espaço e a sociedade capaz de determinar a natureza social do espaço (REIS, 2015).



A Dominação Masculina nas Organizações

Anterior a dominação masculina encontra-se o conceito de dominação, que para Apfelbaum (2009) é utilizado para definir a relação de poder existente entre dois indivíduos, ou duas classes, em que um grupo impõe ao outro seus valores e normas sociais a fim de exercer um controle constante, sob o qual o dominante reivindica seus direitos e limita os direitos do dominado, além de manter o outro em um estatuto que retira o seu poder. É importante salientar que:

A vida em sociedade não é simplesmente regulada na relação entre um grupo dominante e o subalterno – o operário ou a mulher do sistema patriarcal. [...] Embora haja normas regulatórias, construções discursivas de ideais de gênero, os sujeitos situados nelas compõem múltiplas feminilidades, assim de mesmo modo, múltiplas masculinidades, considerando que nem todas as masculinidades fazem parte do discurso hegemônico (GOMES, SILVA e GAREBELI, 2013, p. 159)

Em grande parte das sociedades é visível a presença da desigualdade entre homens e mulheres, que em um contexto histórico nem sempre foi praticada de forma latente, mas sim explícita, tendo o discurso da manutenção da sobrevivência como meio para sua legitimação (GOMES, SILVA e GAREBELI, 2013; MIGUEL e BIROLI, 2014). Os homens dominam as mulheres coletivamente ou individualmente em todos os ambientes – público e privado – a fim de conceder privilégios materiais, culturais e simbólicos aos mesmos (WELZER-LANG, 2001) propagando a ideia de que “a relação do macho face à fêmea é naturalmente, a do superior para o inferior; o macho é governante, a fêmea, o súdito” (VIEZZER, 1989, p. 97). Percebe-se que a exaltação da figura masculina sobre a feminina pode ocorrer de forma simbólica, cultural ou material sendo o patriarcado apenas uma das vertentes da dominação masculina (MIGUEL e BIROLI, 2014).

Para Bourdieu (2006), as relações sociais contemporâneas são entremeadas pela dominação masculina e pela submissão feminina, decorrente de uma violência masculina, às vezes imperceptíveis. Uma das formas mais comuns de se verificar a dominação do homem sobre as mulheres encontra-se na divisão sexual do trabalho, e tal divisão é realizada já no período de socialização da criança quando inserida no ambiente escolar (MIGUEL e BIROLI, 2014).

A dominação masculina busca, por meio de uma ordem social, atribuir ao homem o papel de dominador e o trata como um ser superior e detentor do poder, fazendo assim com que a liderança e a manutenção da coesão dentro da sociedade seja uma função eminentemente masculina, pois essa é uma forma de manter a soberania dos homens e, conseqüentemente, impor a sua superioridade e perpetuar sua imagem de dominador (ENOQUE *et al*, 2019), contudo essas questões não podem ser naturalizadas e devem ser tratadas como uma violência simbólica (BOURDIEU, 2014).

Bourdieu relata que a violência simbólica “é uma violência que se exerce

com a cumplicidade tácita daqueles que a sofrem e também, frequentemente, daqueles que a exercem na medida em que uns e outros são inconscientes de a exercer ou a sofrer” (BOURDIEU, 1997, p. 16). Sobre esse tipo de violência o autor faz ainda a seguinte afirmação “o que denomino de violência simbólica ou dominação simbólica, ou seja, formas de coerção que se baseiam em acordos não conscientes entre as estruturas objetivas e as estruturas mentais” (BOURDIEU, 2012, p. 239).

Diante do exposto é possível inferir que a dominação masculina é sinônimo de violência simbólica, na perspectiva de Bourdieu (2014), nesse sentido observa-se que há uma relação de submissão, um jogo onde o homem detém o poder sobre os dominados e exerce a violência, que costuma ser silenciada, estabelecendo assim uma relação desigual. Nesse sentido “a força da ortodoxia, isto é, da *doxa* direita e de direita que impõe todo tipo de domínio simbólico (branco, masculino, burguês), provém do fato de que ela transforma particularidades nascidas da discriminação histórica em disposições incorporadas, revestidas de todos os signos do natural” (BOURDIEU, 2014, p. 180).

Deve-se destacar que as organizações são ambientes de controle social, tendo em vista que esses são sistemas repletos de condutas significativas e institucionalizadas. São estes sistemas que amoldam o indivíduo, em diversos níveis, a fim de atender suas necessidades (MOTTA, 1993). Frente a esse contexto de controle encontra-se o processo de socialização do indivíduo, que começa antes mesmo de sua entrada para o quadro de funcionários, em específico no processo de recrutamento e seleção, sendo este um instrumento poderoso para exclusão daqueles que não possuem o comportamento esperado pelas organizações (MOTTA, 1993).

No que tange às questões de sexualidade esse controle é ainda maior sobre os gays afeminados, que acabam sendo estigmatizados por conta de suas feminilidades (MOURA, NASCIMENTO e BARROS, 2017; MOURA e NASCIMENTO, 2020). Mediante o exposto anteriormente é necessário observar que um estigma é uma “marca” ou “distintivo” que indica aos outros que alguém possui uma característica que é desvalorizada pela sociedade, que pode levar a pessoa estigmatizada a ser ostracizada, rejeitada e discriminada (WEBSTER *et al*, 2017).

Isso pode ter consequências negativas em termos de saúde e bem-estar, perda de emprego e outros para o detentor do estigma, principalmente LGBTQ+ no ambiente de trabalho (WEBSTER *et al*, 2017). Furlong (2010, p. 168) observa que “os sentimentos de constrangimento e vergonha estão ligados aos olhares desaprovadores que são dirigidos aos homens de práticas associadas com a “bicha pintosa””.

Webster *et al* (2017) observam que essas práticas são fortalecidas por meio dos atributos simbólicos de uma organização, por suas políticas e práticas, bem como pelos clientes organizacionais. Nesse contexto a feminilidade, dentro das organizações, é uma característica indesejada, seja em homens gays ou mulheres, pois é vista como uma característica que pertence a esfera privada e não a esfera pública, e para que a mantenha na esfera privada a estigmatizam, logo estigmatizar a feminilidade, no ambiente organizacional, deve ser visto como uma vertente da dominação masculina (MOURA e NASCIMENTO,



2020; RAMOS, COSTA e CERQUEIRA-SANTOS, 2020) e como consequência dessa prática as organizações não possuem problemas com a sexualidade de seus trabalhadores, porém somente os gays heteromascullinos são aceitos (MOURA, NASCIMENTO e BARROS, 2017)

Em um contexto histórico a feminização crescente da força de trabalho não foi acompanhada pela igualdade no emprego, surgindo os guetos ocupacionais masculinos e femininos (CASTRO, 2001). Mesmo as mulheres tendo conquistando um espaço no mundo do trabalho, ele continuou se restringindo e afunilando. As qualificações e ofícios específicos continuaram a ser dominados por uma hierarquia masculina (OLIVEIRA e FONTES, 2008). Compreende-se que o ambiente de trabalho é um espaço social que permite a interação entre homens e mulheres. Sobre a divisão dos espaços sociais e a assimetria de poder que emerge nestes campos.

Nota-se que o campo social, incluindo o ambiente de trabalho, é um espaço de relações dividido por dominantes e dominados. No campo social a diferença biológica, representada pelas genitálias, é vista como justificativa natural das diferenças construídas socialmente entre os gêneros (BOURDIEU, 2014; ENOQUE et al, 2019). Costa (2016, p. 208) afirma que é a “ordem compulsória do sexo-gênero-sexualidade que produz identidades sexuais e de gênero a partir de crenças naturalizadoras das formas binárias, que polarizam expressões de corpo e desejos sexuais”.

Considera-se que o ambiente organizacional, em específico nas relações de trabalho, é um meio no qual predomina a dominação masculina. Nesse sentido Bourdieu (2014) relata que no âmbito do trabalho o que é definido como excelente está enraizado em diversas implicações masculinas. Para Bourdieu (2014), a própria definição de cargo está atrelada às capacitações e aptidões oriundas do sexo biológico, nesse sentido o autor destaca que muitas posições não são ocupadas por mulheres, porque foram profissões feitas para homens, e o perfil desejado para ocupar tal cargo é baseado na virilidade, fato que se estende até a atualidade. Para que um sujeito ocupe determinado cargo as aptidões exigidas na descrição de cargos não são suficientes, pois o mesmo deve possuir ainda um conjunto de peculiaridades que ocupantes masculinos atribuem a tal cargo, como por exemplo, autoridade, porte físico, agressividade e todas as características para as quais um homem é treinando tacitamente enquanto homem (BOURDIEU, 2014).

Completando o pensamento anterior Moura (2019) relata que a masculinidade tóxica é uma vertente da dominação masculina e pode ser observada por meio de diversas práticas organizacionais, por exemplo culturas organizacionais que valorizam a heteronormatividade. Nesse contexto a masculinidade tóxica pode causar grandes impactos na vida de gays dentro do ambiente de trabalho, pois quando gays estão inseridos em ambientes que valorizam esses comportamentos tendem a sofrer psicologicamente, por perderem a identidade, “entrarem no armário” e até mesmo vivenciarem atos de homofobia (MOURA, 2019). Em um contexto organizacional pode-se dizer que “os aspectos estruturais, culturais e simbólicos das organizações (tidas como um universo construído por homens para homens) influenciam a construção do gênero” (CAPELLE, MELO e SOUZA, 2013, p. 174). Na próxima seção será abordada a questão da gestão da diversidade a fim de

aprofundar a discussão sobre a convivência entre os diferentes gêneros nas organizações.

A Gestão da Diversidade nas Organizações

No Brasil, por questões históricas, diversos grupos são marginalizados e a seus membros é vetado o exercício pleno da cidadania. Essa marginalização engloba também o mundo do trabalho, que é um espaço reconhecido, segundo a Geografia Crítica, “como o resultado da produção de sucessivos modos de produção determinados historicamente, onde o trabalho é o eixo central da relação de homens e de mulheres com a natureza, não sendo somente palco das atividades dos grupos humanos” (REIS, 2015, p. 22)

Frente a esse contexto, nota-se que as políticas públicas de ação afirmativa são de eficácia duvidosa. Algumas práticas organizacionais seriam bem vindas e tidas como inovadoras, destacando-se a gestão da diversidade por parte das organizações que atuam no Brasil, como forma de diminuir a desigualdade existente no país (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Muitas discussões sobre a diversidade na literatura de gestão têm foco na justiça e igualdade. Um raciocínio típico afirma que uma organização mais diversificada é uma organização mais justa. Se os tomadores de decisão usarem "qualificações objetivas" ao invés de distinções categóricas como gênero, etnia, raça, orientação sexual, religião e assim por diante ao criarem decisões, criarão uma organização mais justa. As reivindicações sobre justiça e igualdade são feitas regularmente sobre a diversidade de gênero, uma vez que as qualificações educacionais dos homens geralmente são superiores, comparados às minorias (assim como sua experiência de trabalho) (JEANES, KNIGHTS e MARTIN, 2011).

Alves e Galeão-Silva relatam que “de forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização” (2004, p. 22). Fleury (2011) relata ainda que a gestão da diversidade não é singular, pois cada organização define suas próprias diretrizes para trabalhar internamente quais são os sujeitos que pertencem às “minorias”. Dito isso, evidencia-se que a gestão da diversidade, nada mais é do que um dos artifícios utilizados pelas organizações como fonte de promoção de sua imagem e como uma ferramenta de vantagem competitiva (FLEURY, 2011; FLEURY e TORRES, 2011). Destaca-se ainda que “as diferenças sempre foram cultivadas dentro da lógica funcionalista da gestão, apesar da roupagem de igualdade para todos (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26). Em consequência do desenvolvimento de leis e políticas públicas, tornou-se inevitável a contratação de pessoas consideradas como “minorias”, logo os gestores procuraram aderir a “novidade” por meio das políticas de gestão da diversidade apenas com o intuito de se precaverem de conflitos (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

A gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). A gestão reflete assim as relações sociais, políticas e econômicas que são

moldadas a partir das necessidades que emergem das relações de poder (FLEURY e TORRES, 2011). Lynch observa que “há em torno da gestão da diversidade um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato” (2005, p. 43). Alves e Galeão-Silva relatam ainda que:

O termo gestão abrange todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto – no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (2014, p. 27).

Coutinho (2006) relata que a gestão da diversidade é impraticável nas organizações brasileiras, devido ao perfil predominante dos chefes e funcionários: homens, brancos, heterossexuais e não deficientes. Porém, em contrapartida, Trevisan (2000, p. 12) afirma que “essa atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo, assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização”.

Nkomo e Cox Jr. (2011, p. 347) afirmam que “o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupar entre os membros de maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos”. Diante do exposto, as próximas seções se dedicam a compreender como um dos alvos das políticas de gestão da diversidade – os homossexuais masculinos – percebem sua efetividade nas organizações.

Metodologia

A pesquisa proposta nesse artigo é de caráter qualitativo, pois esse tipo de metodologia incorpora uma visão da realidade social como uma propriedade emergente em constante mudança na criação dos indivíduos (BRYMAN e BELL, 2015). O instrumento utilizado para a produção do corpus consistiu em um roteiro semienterrado que possibilitasse a realização de uma entrevista em profundidade. Essa técnica “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2008, p. 62). O corpus foi formado a partir da transcrição das falas dos entrevistados. Foram entrevistados ao todo onze homens gays na faixa etária de 21 a 46 anos e residentes no Estado do Rio de Janeiro.



Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Perfil dos Entrevistados						
	Formação	Atuação	Organização	Tipo de Organização	Como se percebem	Idade	Cidade
E1	Ensino Médio	Operador de Telemarketing	Empresa de Serviços de Telemarketing	Privada	Heteromascuolino	26	Barra do Pirai
E2	Contador	Supervisor Financeiro	Secretaria de Saúde	Pública	Afeminado	27	Barra do Pirai
E3	Administrador	Caixa	Instituição Financeira	Privada	Afeminado	23	Barra do Pirai
E4	Jornalista	Jornalista / Radialista	Empresa de Comunicação	Privada	Heteromascuolino	40	Barra do Pirai
E5	Técnico em Logística	Projetista	Cinema	Privada	Heteromascuolino / Afeminado	21	Barra do Pirai
E6	Graduando em Engenharia Eletrônica	Estagiário	Empresa de Telecomunicação	Privada	Heteromascuolino / Afeminado	26	Barra do Pirai
E7	Mestre	Coordenador de Curso / Professor	Instituição de Ensino	Privada	Heteromascuolino	46	Rio de Janeiro
E8	Graduando em Direito	Estagiário	Orgão Público de Justiça	Pública	Afeminado	23	Rio de Janeiro
E9	Graduando em Administração	Assessor Público	Orgão Público - Prefeitura	Pública	Heteromascuolino	41	Rio de Janeiro
E10	Historiador	Auxiliar Administrativo	Instituição de Ensino Superior	Privada	Afeminado	35	Rio de Janeiro
E11	Administrador	Auxiliar Administrativo	Instituição de Ensino Superior	Privada	Heteromascuolino	32	Rio de Janeiro

Fonte: Informações coletadas na pesquisa de campo.

Observa-se que a técnica utilizada para acessar os sujeitos consistiu na *snowball*, ou “bola de neve” na qual um participante indica outros e assim por diante (TURATO, 2003). Bernard (2005), observa que esta técnica é um método útil para se estudar populações difíceis de serem acessadas ou estudadas, sendo uma dessas populações os estigmatizados e reclusos. Biernacki e Waldorf, relatam ainda que a amostragem em bola de neve pode ser utilizada também quando a pergunta de pesquisa estiver relacionada a questões problemáticas para os entrevistados, já que os mesmos podem desejar não se vincular a essas questões. Sendo assim esse método torna-se adequado para pesquisas de diversos fins sendo particularmente utilizado “quando o foco do estudo é uma questão sensível, possivelmente sobre algo relativamente



privado, e, portanto, requer o conhecimento das pessoas pertencentes ao grupo ou reconhecidos por estas para localizar pessoas para estudo” (BIERNACKI e WALDORF, 1981, p. 141).

A análise do *corpus* produzido ocorreu por meio da análise de conteúdo. A escolha por esse método deu-se pelo fato de a análise de conteúdo ser algo além de um conjunto de técnicas de investigação, pois possibilita analisar informações a respeito do comportamento humano, permitindo, assim, desvelar ou levantar questões sobre o que está por trás do conteúdo advindo da produção do corpus da pesquisa (MINAYO, 2001). Salienta-se que para analisar o *corpus* seguiu-se as etapas propostas por Bardin (2006) que se divide em três etapas, sendo elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa buscou-se transcrever as entrevistas, com o intuito de gerar documentos, e em seguida foi feita a leitura flutuante, por se tratar de seis entrevistas, todos os documentos foram selecionados para análise. Na segunda etapa houve a exploração do *corpus* da pesquisa onde fez-se uma nova leitura e elencou-se os códigos de análise e posteriormente categorizou-se o corpus, baseando-se no objetivo proposto e no referencial teórico adotado, assim como propõe Bardin (2006), concluindo-se assim a segunda etapa. Por fim, na terceira etapa houve a interpretação dos trechos de fala que compuseram o *corpus* da pesquisa e que foram categorizados, possibilitando assim gerar inferências sendo um momento orientado pela análise crítica e reflexiva (Bardin, 2006). Observa-se que as categorias de análise emergiram da literatura.

Apresentação e Discussão do Corpus da Pesquisa

Para apresentar o corpus da pesquisa seguiu-se a metodologia proposta por Bardin (2006), a qual orienta separar os trechos de fala por temas de análise. Sendo assim essa seção possui seis temas de análise, sendo eles: As organizações: uma moeda de duas faces; O ato de entrar no armário organizacional; As organizações como controladoras dos corpos; A política de diversidade entre a utopia e a realidade; A adoção da política de diversidade como ferramenta de equidade; Ensinar a diversidade nas organizações.

Tema: As Organizações - Uma Moeda de Duas Faces

Nesse tema serão apresentados o corpus que evidencia que a dominação masculina pode estar presente no mundo do trabalho bem como os esforços que algumas organizações realizam para eliminar práticas oriundas desse sistema de poder. Inicialmente o entrevistado E6 relata que atua em uma organização aberta a diversidade, como pode ser observado:

Eu diria que hoje em dia... quando fala as organizações parece que está falando de tudo junto e eu não creio que seja assim, hoje em dia tem uma diversidade muito grande de organizações. E elas têm valores diferentes. Eu diria que elas refletem os valores do quadro corporativo das empresas. As empresas mais jovens, mais recentes, são muito mais abertas a diversidade do que empresas mais antigas.

Renan Gomes de Moura, Rejane Prevot Nascimento

Assim, eu acho que seria muito mais complicado, muito mais difícil um gay afeminado arrumar um trabalho no banco de investimento do que seria para ele trabalhar no Spotify, que é uma empresa que existe há alguns anos apenas e que tem políticas de incentivo a diversidade (E6).

Mediante essa fala percebe-se que existem dois tipos de organizações, aquelas enraizadas em valores advindos do patriarcado e conhecidas como conservadoras e ambientes tipicamente masculinos; outras já se destacam por adotar práticas abertas à diversidade. Sendo assim não se pode enxergar as organizações de forma singular, mas sim de forma plural, pois cada uma possui uma cultura organizacional diferente. As falas a seguir evidenciam as organizações consideradas como “conservadoras”, logo são aquelas que reproduzem os valores do patriarcado.

Porque... hoje eu trabalho na Câmara Municipal, então, por incrível que pareça ser uma cidade que a gente considera grande é meio preconceituosa então eu não mostro muito que sou gay lá, eu faço o meu trabalho, se alguém vir perguntar eu vou falar, mas eu não sou de falar olha eu sou viado, sou casado com um homem. Então hoje eu me vejo na necessidade, pelo cargo que eu ocupo de não mostrar tanto minha sexualidade, que eu sou gay, então não demonstro muito, também não escondo muito (E9).

Nessa fala é possível compreender que nessa organização a cultura valoriza a heteronormatividade. Outro entrevistado, quando questionado se as organizações eram elementos neutros em relação a gênero, respondeu: “Ainda está muito distante da mulher ter o empoderamento, quanto mais o gay afeminado. Imagina bem, se as mulheres não estão conseguindo entrar numa câmara que não é bem vista, o que dirá o gay” (E4). Infere-se que as organizações políticas são ambientes tidos como masculinos e empoderadores da força masculina, onde a feminilidade, principalmente a mulher, não é bem-vinda, uma vez que sua participação neste tipo de organização pode representar um empoderamento que ameace o grupo dominante. Quando os entrevistados E9 e E6 foram indagados sobre quais consequências eles teriam, caso se assumisse abertamente no trabalho, relataram que:

Acho que teria um preconceito muito grande, as pessoas lá não estão tão esclarecidas assim quanto ao homossexual. As pessoas ainda veem o homossexual como aquele amigo lá do outro lado, que é engraçado, que é bom estar perto, mas se distanciam quando sabem que você é gay, “Ah é gay” sabe, o gay é aquele cara palhaço que serve pra brincar, mas pra conviver num ambiente da sua família talvez eles lá pensam dessa forma, eu acho, é o que eu vejo. Eles veem assim “ah não é um cara que eu quero na minha casa”, é diferente de outras empresas que eu já trabalhei, as pessoas tinham o prazer de me receber em casa, vou fazer um churrasco e quero você lá, entendeu? Mas hoje o meu ambiente de trabalho não é assim (E9).

Eu tenho receio. Eu realmente tenho receio de como isso pode ser percebido pelas pessoas, apesar de eu achar que boa parte das pessoas que eu trabalho não teriam problema com isso, eu acho que talvez isso pudesse criar uma situação estranha pra mim, eu não acho que todo mundo saberia lidar muito bem com isso, e eu mesmo talvez ficasse desconfortável com essa situação (E6).

Um dos entrevistados observou ainda que no mundo organizacional ser masculino é visto como alguém privilegiado, pois só pelo fato de alguém ser masculino, no sentido heteronormativo, lhe é atribuído privilégios em detrimento das pessoas femininas como exemplificado no relato a seguir: “Eu acho que o ser masculino tem muita credibilidade, mais credibilidade que o ser feminino, eu acho que o ser masculino é igualado a um sinônimo de potência, de força, não só no mercado de trabalho” (E11). Em contrapartida outro entrevistado revelou ainda que algumas organizações estão abertas à diversidade:

No meu ambiente de trabalho também tem outras pessoas que são LGBT. Então é uma coisa mais fácil, antes de eu entrar lá já tinha, entendeu. Ai eu entrei, aquela pessoa quietinha e tal e depois conversando, brincando, eu me assumi. Mas tem pessoas que não imaginavam que eu era, por ter esse lado quieto. Não me excluem, é uma coisa super normal. Eu posso dizer que dei sorte, porque a exclusão social com o gay está muito grande (E5, grifo do autor).

A fala anterior permite perceber que o sujeito tem consciência de que o público gay é excluído não somente da sociedade, mas também das organizações, porém existem organizações que estão abertas a abraçar esses sujeitos. Um dos sujeitos, que atualmente trabalha em um local que não é aberto a diversidade relata que em sua trajetória profissional já atuou em uma organização aberta ao público LGBT.

Depois fui trabalhar no Jornal O Globo como operador de telemarketing, foi a empresa que eu mais me identifiquei, só que era uma loucura né, e lá todo mundo sabia que eu era gay, não tinha esse preconceito. Acho que ambiente de trabalho, tem empresas que aceitam e tem empresas que não. Hoje, por exemplo, eu trabalho com política e muitos não veem um assessor de político gay como uma coisa legal. Eu trabalhei durante muito tempo como operador de telemarketing, saí e fui trabalhar como vendedor de... era uma empresa de ferramentas industriais, um universo totalmente masculino, trabalhei durante 4 anos nessa empresa, mas todos sabiam (E9).

Observa-se que não se pode generalizar as organizações, pois muitas contratam sujeitos que são considerados “minorias”. Porém contratar “minorias”, principalmente no que tange ao gay afeminado, não é sinônimo da ausência da dominação masculina, uma vez que algumas organizações apenas

toleram o ser feminino.

Tema: O Ato de Entrar no Armário Organizacional

Nessa temática serão evidenciados discursos que mostram gays que para se tornarem aceitos no trabalho acabam “entrando no armário”, pois acreditam que adotar comportamentos heteronormativos servem “Para poder se enquadrar melhor nos padrões que são mais aceitos” (E6), “No ambiente de trabalho existe sim pessoas que se fazem de hétero e você vê que é uma bichona mesmo e está ali. Eu acho isso ridículo” (E9). Outro sujeito ao ser questionado porque alguns gays adotam comportamentos heteronormativos relatou que “É para ele entrar no mercado de trabalho, para ele não sofrer *bullying*, pra não passar vergonha, para não ser escândalo, tem uma série de motivos aí, que acaba ser mais interessante entrar, entendeu? Pelo menos até seis horas da tarde (E1, grifo nosso). Através do trecho do E1 fica claro que só pode assumir sua identidade gay após o fim do expediente, e enquanto está dentro do ambiente organizacional deve-se manter comportamentos relacionados a heteromasculinidade. Outra fala também relata que adotar comportamentos de homens heterossexuais está relacionado à questão de padrões, foi produzido pelo sujeito E3:

Para se enquadrar nos padrões, mais acessível a sociedade. No meu caso específico, tudo é um processo né, eu diria que, eu já consegui avançar bastante desde querer negar completamente e não deixar que ninguém descobrisse que eu era gay até chegar onde estou agora. Eu ainda tenho bastante a progredir até me sentir totalmente confortável, a ponto de conseguir abordar esse assunto, por exemplo, na área do trabalho, mas eu ainda não cheguei nesse ponto, eu ainda preciso trabalhar algumas questões em mim. Eu ainda não consigo me libertar dessa forma agora (E3).

O sujeito E8 relata que já trabalhou em um escritório de advocacia “Na verdade eu trabalhava num escritório particular da minha mãe, mas como não deu certo eu lá, por conta de exatamente eu ser gay, lá tinha muito homem e eles não me aceitavam”. E acrescentou ainda “Vamos dizer assim, nem todo gay gosta de se mostrar no emprego” (E8). Um dos entrevistados, que se considera afeminado, produziu o seguinte discurso a respeito de sua feminilidade no trabalho:

No trabalho eu não me considero um gay afeminado. [...] Porque existe um padrão que você tem que seguir, existe um padrão de roupa, existe um padrão de personalidade. Eu não vou chegar lá no meu trabalho “Oi!” com um turbante na cabeça, brinco, eu não coloco. Mas não, eu coloco o meu terno, minha gravata e vou trabalhar [...] Vamos dizer assim, nem todo gay gosta de se mostrar no emprego. Porque a área do Direito é uma área que você tem que seguir um padrão, você não pode passar daquilo, entendeu? Tem muito gay tipo eu, lá se comporta como homem, mas fora dali se solta, entendeu. É o que eu falo, ele é...(E8).

O sujeito E1 relata ainda que o mercado de trabalho exige que “homens se comportem como homens”.

Mercado de trabalho, mercado de trabalho muito complicado de entrar, porque a aparência pede um cabelo cortado, uma roupa mais masculina, uma coisa mais natural, uma coisa mais natural entendeu? Pede isso. É, é muito complicado, porque eu falando isso parece que eu tenho uma visão machista, mas estou falando o que vivo. (E1, grifo do autor).

Por meio da fala anterior percebemos que o mercado de trabalho funciona como uma instituição que controla e naturaliza os corpos, definindo o que é masculino e o que é feminino. Nesse sentido, naturaliza-se que ser homem é usar roupas que socialmente foram feitas para esses sujeitos, o sujeito entrevistado desconsidera ser uma construção social, mas sim que todos os sujeitos nascem homens e devem agir como homens, pois esse comportamento é o tido como “natural” pela sociedade.

Tema: As Organizações como Controladoras dos Corpos

Essa temática tem como propósito evidenciar como as organizações são instituições que controlam os corpos dos sujeitos. Quando questionado sobre a atitude das organizações a respeito do seu comportamento afeminado o sujeito E1 relatou que: “A aparência, o gay não afeminado consegue até incorporar com mais facilidade. O gay afeminado não, para ele entrar ele tem que mudar. Infelizmente. A primeira frase que escutei quando comecei a trabalhar foi: 'O mundo é cruel'” (E1), e então completou:

Foi é, o que aconteceu. O meu emprego foi QI “Quem indica”. Eu lembro que naquela época eu tinha o cabelo maior, tinha um trejeito, e a pessoa falou, “eu não falei nada disso com você, mas você vai ter que mudar, isso, isso e isso”. Aquilo para mim foi um “bum”. Eu sempre achei que quem gostasse de mim gostava do jeito que eu sou (E1).

Outra fala, nessa mesma linha de pensamento, demonstra a importância da aparência foi o produzido pelo sujeito E5, o qual relatou que existe um preconceito contra a aparência do gay afeminado.

É um preconceito podre, vamos dizer assim... A pessoa não está ali pela aparência, ela está ali pelo serviço prestado. Então as pessoas julgam muito, entendeu. Como posso te falar, exemplo esse meu amigo... Ele teve que cortar as unhas para entrar na empresa, é uma coisa besta [...] Je ele é cobrador. E o que isso vai atrapalhar? Teve que cortar a unha dele... Ele usava cabelo grande, teve que cortar o cabelo. E ele está lá até hoje, é um sonho dele trabalhar na empresa. Então, ele fez o que a empresa queria. Se fosse eu... (E5).

Quando questionado sobre a feminilidade no gay, um dos sujeitos relatou que é difícil as organizações aceitarem, tendo em vista que até as mulheres não podem ser femininas no ambiente de trabalho.

Igual eu... Lojas de roupas, lojas de sapatos, porque querendo ou não são as que abrem mais oportunidades de emprego, eu não vejo um gay feminino. As mulheres, mesmo hoje em dia, têm que ter um comportamento diferente, a mulher não é mulher dentro da empresa. A mulher hoje em dia ela gosta de se maquiar, dependendo da empresa ela não pode se maquiar tanto, ela tem de ir com uma coisa mais apagada. Muitas não vão nem maquiadas. Acho que é uma forma geral, uma coisa assim... então acho que eles devem pensar é um bicho, né... Para proibir certas coisas (E11).

O trecho de fala anterior mostra que as organizações agem como fonte de controle sobre os corpos e as características associadas a feminilidade não “combinam” com esse ambiente. Sendo assim gays e mulheres devem abdicar de suas feminilidades no ambiente de trabalho, e quanto mais comportamentos tidos como “masculinos” possuírem, mais serão respeitados. Um dos entrevistados ainda relatou o preconceito que havia em uma das organizações que trabalhou por conta de possuir características e usar acessórios pertencentes, socialmente, ao universo feminino, como pode ser visto: “Eu tive um outro trabalho, um outro local, outro trabalho onde eu não poderia, por exemplo como estou agora, usar brincos, ter arquétipos femininos para atender as pessoas, entendeu? E toda vez que eu parecia que ia ter um ato feminino eu era...reprimido” (E10).

Tema: A Política de Diversidade entre a Utopia e a Realidade

Os sujeitos entrevistados responderam à seguinte questão: Você acredita que as políticas de diversidade adotadas por muitas empresas são eficazes? De acordo com a fala do entrevistado E1, não são eficazes, pois “Antes disso vem a aparência, porque, o empregador ele não quer associar a imagem dele a um escândalo, essa é a verdade, ele quer associar a imagem dele a um escândalo, ele não quer associar a imagem dele, a... a... a diversidade” (E1). A fala do entrevistado E6 evidencia que empresas mais antigas no mercado são mais resistentes a adoção dessas práticas quando comparadas àquelas mais novas. O sujeito E7, ao ser indagado sobre a adoção dessas políticas, relata que as organizações “estão aprendendo na marra” (E7).

O sujeito E1 relata que não faria diferença para ele, tendo em vista que o mesmo deixou de ser afeminado por pedido de um dos funcionários: “Pra mim, é..., não faria tanta diferença, mas para muitas pessoas ali sim, porque como eu te falei eu ali, eu depois que eu, mudei eu não fui mais pressionado a mais nada, no meu trabalho eu me dou bem, eu cumpro bem o meu dia” (E1). Já o sujeito E8, produziu o seguinte discurso: “É o que eu falo, adotar política, todo mundo adota, mas seguir, poucos seguem. Está para lançar até lá no Tribunal essa política, mas é um lugar que tem preconceito, mas é raro você ver. Porque é um lugar sério, é um lugar de trabalho” (E8, grifo dos autores). Por meio

desta fala, percebe-se que, mesmo para o sujeito entrevistado, o preconceito contra os homossexuais afeminados no ambiente de trabalho é naturalizado, posto que na opinião deste sujeito o local de trabalho é um “lugar sério”, ou seja, que não admite tais comportamentos. Identifica-se aí que, mesmo para alguns homossexuais, o comportamento afeminado característico de alguns sujeitos gays não é aceito, deve ser restrito aos ambientes privados e não podem ser manifestos no ambiente organizacional. Esta visão compartilha e reforça a noção de que a organização é e deve ser um ambiente masculinizado.

Tema: A Adoção da Política de Diversidade como Ferramenta de Equidade

Nesse tema serão apresentadas as falas referentes ao que os sujeitos entrevistados pensam em relação a adoção da política de diversidade por parte das organizações. Os sujeitos foram questionados se, caso as organizações adotassem a política de diversidade em sua cultura organizacional, elas se tornariam ambientes melhores para se trabalhar.

Com certeza, porque ia abrir muito mais o espaço para um trabalhador, porque o gay também é um trabalhador, um trabalhador com respeito e trabalha feliz, ninguém quer ser forçado, eu precisei mudar. Onde houve necessidade eu me inclinei. Onde eu tive que mudar, onde houve a necessidade, houve o querer, e eu quis mudar meu aspecto externo, externo, mas poxa, a pessoa ela vai poder trabalhar sendo quem ela é, tendo o respeito das pessoas, então ela vai ser feliz, vai ser um trabalhador produtivo entendeu, ela vai trabalhar contente, então ela vai dar um resultado muito melhor. Talvez não o melhor para todos, mas pelo menos pro gay sim (E1, grifo dos autores).

O trecho de fala exposto anteriormente evidencia que muitos gays procuram mudar seus comportamentos para que sejam aceitos no mercado de trabalho. Contudo percebe-se que essa mudança não os torna pessoas felizes no ambiente de trabalho. O trecho de fala anterior mostra que o indivíduo se inclinou devido a necessidade de ter que trabalhar. Infere-se que esse inclinar seria um ato de se curvar as normas da heteronormatividade como já foi evidenciado por Siqueira et al., (2009) ao afirmar que as organizações estabelecem padrões comportamentais aos quais os gays devem adotar para então serem aceitos. Nessa mesma fala fica claro que a Política de Diversidade é uma ferramenta importante para que o gay se sinta bem no ambiente de trabalho, o que pode acarretar uma melhor produtividade.

A questão é, muitas organizações ainda não adotam essa política. E, as organizações que adotam, não tem... dão tanto destaque, não tem eliminado tanto esse público gay do que aquelas organizações que ainda têm essa política. Eu acho que essa política é eficaz pro gay, pro mundo GLS. Ela vai acolher o gay, ela vai acolher a lésbica, ela vai acolher uma trans, um afeminado, pra fazer parte da empresa (E8).

Por meio da fala do entrevistado E8 infere-se que muitas organizações adotam a política de diversidade, porém não trabalham a mesma em sua cultura organizacional, porém mesmo não dando tanta ênfase em sua cultura essas organizações não deixam de contratar gays. Porém infere-se que esse tipo de prática pode ser um “ tiro pela culatra”, tem em vista que elas não trabalham a diversidade com o seu quadro de pessoal, acarretando assim em diversos indivíduos que não sabem lidar com esses sujeitos.

Tema: Ensinar a Diversidade nas Organizações

Ainda quando questionados sobre a política de diversidade alguns sujeitos relataram que uma das práticas a serem adotadas seria a divulgação e ensinamento sobre a diversidade, como aponta o sujeito E5 ao relatar que essa prática serviria “Para mostrar de uma forma diferente. Porque vamos supor, os estudos que passam em palestras, essas coisas assim, são totalmente diferentes do que você pensa. Você entra com um pensamento, e você sai com outro. Então isso facilitaria muito” (E5). O sujeito E6 relata ainda que “Acho que ao ter políticas de conscientização e informação diminuiria consideravelmente alguns preconceitos, não todos, mas seria um passo” (E6). Por meio do trecho de fala do entrevistado E4, nota-se que a diversidade não deve se resumir apenas à contratação de gays, negros, idosos, etc, mas sim ser ensinada e praticada dentro das organizações:

Então, se as organizações comesçassem a trabalhar isso, dentro de si, não haveria necessidade de se rotular, sabe. Oportunidade para todos. Isso até a Globo está fazendo uma campanha agora. Isso tem sido bom! As empresas precisam ter isso dentro do seu escopo, do seu organograma, onde se tem o RH trabalhar isso, o respeito, a diversidade sexual, diversidade étnica, diversidade de raça, todos os tipos de diversidades deveria [...] As empresas precisariam trabalhar isso para se ter até um ambiente mais saudável (E4).

Já o sujeito E7 compreende que adotar essa cultura de dentro para fora incentivaria diversos funcionários a “saírem do armário”, e então terem um ambiente de trabalho mais saudável.

É, elas teriam que trabalhar. No final das contas, eu não estou nem falando da questão de contratação, mas eu tenho certeza que tem vários funcionários que não abriam ainda, mas que são gays e estão ali dentro sufocando e que certamente, se abrisse oportunidade pra eles serem eles mesmos, eles seriam muito mais felizes. Eu tenho um colega de trabalho aqui, professor meu que eu nunca soube, imagina, aí um dia (E7, grifo dos autores).

Percebe-se que muitos sujeitos gays têm vontade de “sair do armário”, mas são constrangidos pela cultura das organizações que reprime e oprime os sujeitos gays. Verifica-se, assim, que o ato de entrar no armário (e lá permanecer) é constante na vida desses sujeitos dentro das organizações.

Discussão do *Corpus* da Pesquisa

Pode-se evidenciar que, em sua maioria, as organizações reproduzem práticas enraizadas na dominação masculina, uma vez que ela utiliza de diversas instituições para manter seus valores e crenças. Porém, através desse tema observou-se que existem organizações que estão abertas à diversidade. Sendo assim pode-se dizer que as organizações são uma “moeda de duas faces”, logo, podem ser divididas em dois grupos, aquelas que são produtos da dominação masculina e aquelas que são produtos da diversidade, como pode ser visto nas falas dos entrevistados E4, E6 e E9.

Por meio de uma das falas pôde-se evidenciar que as organizações mais antigas possuem uma cultura organizacional fundamentada nos valores conservadores da sociedade, sendo assim não há espaço para a diversidade. Ressalta-se que as organizações mais conservadoras foram aquelas que se encaixavam como públicas. Já as organizações privadas, algumas, se destacaram por possuir uma cultura organizacional que visa abranger os sujeitos que são considerados “minorias”, em especial o gay afeminado.

Essa dualidade pôde ser vista nos desencontros das falas dos entrevistados E6 e E9. O primeiro apontou que empresas “modernas” valorizam a diversidade, enquanto as mais antigas, no caso uma organização pública, agia de modo contrário, mesmo estando inserida em um ambiente social permeado pela diversidade, a fala do E9 exemplifica o pensamento de Alves e Galeão-Silva (2004) que evidenciam como a cultura de diversas organizações cultivam as diferenças seguindo uma lógica que algumas pessoas são superiores à outras.

Algumas falas evidenciaram, para alguns sujeitos como E1, E4 e E6, como o preconceito contra os homossexuais afeminados no ambiente de trabalho é naturalizado, posto que na opinião deste sujeito o local de trabalho é um “lugar sério”, ou seja, que não admite tais comportamentos. Identifica-se aí que, mesmo para alguns homossexuais, o comportamento afeminado que é característico de alguns sujeitos gays não é aceito e deve ser restrito aos ambientes privados, não podendo ser manifestos no ambiente organizacional. Esta visão compartilha e reforça a noção de que a organização é e deve ser um ambiente masculinizado, pois como aponta Moura (2019) esse é o reflexo de uma cultura organizacional regida pela masculinidade tóxica, ou seja, um ambiente regido por uma das formas de manifestação da dominação masculina e, conseqüentemente, valoriza a cisheteronormatividade.

Como mencionado as organizações podem ser vistas como uma moeda duas faces, de um lado há políticas que buscam valorizar sujeitos LGBTQ+ e do outro organizações que são regidas pela dominação masculina com atitudes que buscam marginalizar sujeitos gays. A primeira “face” desta moeda mostra as organizações como ambientes regidos pela dominação masculina e altamente excludente. Mediante a fala dos entrevistados E2, E8, E9 e E10 (durante um tempo que atuou em uma organização pública) pode-se perceber que as organizações públicas propagam a dominação masculina de forma explícita sendo um lugar para homens exercerem seu poder a qual mulheres e gays não são aceitos. Isso faz que que esses sujeitos sejam ostracizados e discriminados como apontado por Webster *et al* (2017).

As falas dos gays E1, E3 e E12 revelaram que alguns gays preferem não se assumir no ambiente de trabalho, ou evitam mostrar traços associados a feminilidade, pois acreditam que não é bem-visto pelas organizações e isso pode lhes trazer problemas no ambiente de trabalho. Essa questão corrobora com os pensamentos de Moura e Nascimento (2020) e Ramos, Costa e Cerqueira-Santos, (2020) ao esporem que a feminilidade é uma característica que estigmatiza os sujeitos e que essa não é bem-vista no ambiente organizacional, pois como já foi exposto por Moura, Nascimento e Barros (2017) o gay aceito no ambiente organizacional é aquele que possui comportamentos e aparência heteronormativa.

Por meio das falas tornou-se possível compreender que diversas organizações, das mais diversas áreas, são tidas como predominantemente masculinas, sendo um grande sistema de poder corroborando se alinhando assim aos pensamentos de Fleury e Torres (2011) ao relatarem que essa gestão da diversidade reflete as relações sociais, políticas e econômicas que são moldadas a partir das necessidades que emergem das relações de poder. Essa questão pode ser exemplificada pela fala do entrevistado E1 onde relatou que deixou de ser feminino por conta do trabalho, e afirmou “onde houve a necessidade, houve o querer”, essa fala é profunda e acaba por evidenciar de forma clara a violência simbólica, uma vez que é exercida com cumplicidade pelo agredido como já foi apontado por Bourdieu (1997) ao expor que a violência simbólica se acentua a medida que aqueles que são acometidos por ela permitem que ela ocorra. Essa fala dialoga também com o pensamento de Webster *et al* (2017) ao afirmarem que diversas práticas organizacionais são fortalecidas por meio de um sistema simbólico propagado por meio de suas políticas e práticas.

Foi possível analisar ainda o fato de que pessoas em que a sexualidade é perceptível, por conta de comportamentos e aparência não são bem vistas no mundo do trabalho, pois como relata o entrevistado E1 gays são vistos como escandalosos e a figura de um gay escandaloso, assumido, não é bem-vinda nas organizações e as organizações que adotam a diversidade podem ser mal vistas por pessoas externas e Webster *et al* (2017) apontam que as práticas organizacionais são norteadas também pelos clientes organizacionais, o que pode culminar em discriminação e exclusão. A fala do entrevistado E1 pode ser vista como um exemplo do que já evidenciado por Siqueira e Zauli-Fellows (2006) ao relatarem que dependendo da organização, alguns sujeitos, em especial os gays, sempre estarão a margem. Abre-se ainda uma vertente para se pensar o gay como um sujeito associado ao escândalo como o pensamento de Beauvoir (1980), segundo o qual a revelação do feminino é acolhida como algo escandaloso.

Outro sujeito (E6) relatou que a política de diversidade não é adotada por empresas mais antigas, ou seja, aquelas geridas por pessoas que adotam os valores do patriarcado. Em outras palavras, há as empresas que em sua cultura organizacional há a presença da doxa da dominação masculina, essa *doxa* já foi descrita por Bourdieu (2014) e faz parte de diversas sociedades e instituições. Essa questão é tão enraizada nas práticas organizacionais que gays naturalizam a dominação masculina, por exemplo, o entrevistado E11 relatou que o “ser masculino” é visto como mais eficiente e só o fato de ser homem já lhe garante

uma imagem prestigiada no mundo do trabalho corroborando assim o pensamento de Enoque *et al* (2019), pois segundo esses autores a dominação masculina concede ao homem a imagem de dominador e superioridade.

Observa-se também, com uma das falas do entrevistado E7, que algumas organizações estão aprendendo a lidar com a diversidade “na marra”, isso mostra que, na verdade, muitas organizações só passaram a se importar com essa questão à partir do momento em que se desenvolveram leis e políticas públicas que visavam a inserção de LGBTQ+ no mercado de trabalho, sendo assim evitam possíveis conflitos judiciais e sociais, como já atestado por Alves e Galeão-Silva (2004) e, segundo esses autores muitas organizações só adotam a política de diversidade com o intuito de reduzirem possíveis conflitos.

Embora algumas organizações adotem a política de diversidade, observou-se na fala do entrevistado E8 que existe uma diferença entre adotar e praticar, evidenciando assim que muitas organizações “adotam” a política de diversidade como uma forma de se promoverem, fato esse já apontado por Fleury (2011), Fleury e Torres (2011) e Alves e Galeão-Silva (2014). Observa-se também que a gestão da diversidade possui sua efetividade às escuras, aparentando ser algo válido e factível, porém não é real. Tal fato pode ser ainda verificado nas ideias de Lynch (2005) e Coutinho (2006).

Os sujeitos entrevistados acreditam que, caso as organizações realmente adotassem a política de diversidade de forma eficaz, o ambiente de trabalho tornar-se-ia melhor para trabalhar. Nesse sentido gays, sejam afeminados ou não, mulheres, negros, idosos, etc. teriam um espaço no mercado de trabalho equivalente ao dos homens, brancos, héteros, não deficientes, para o qual não precisariam se enquadrar e mudar seus comportamentos e gostos para se encaixarem nos padrões que as organizações esperam dos indivíduos. Um dos entrevistados (E1) mostra que para fazer parte do quadro de funcionários da empresa o sujeito teve que abdicar de seus traços femininos, o que nos leva a compreender que esses sujeitos já são mantidos a margem do mundo do trabalho e quando são inseridos são obrigados a mudar e adotar comportamentos que as organizações valorizam e compreendem como certo. Esse comportamento, revelado por um dos sujeitos, se alinha com as ideias de Siqueira e Zauli-Fellows (2006) e Bourdieu (2014), ao falar dos padrões estabelecidos pela dominação masculina.

Os entrevistados, E1 e E8, por exemplo, evidenciam que anterior a contratação daqueles que se encaixam no conceito de “diversidade”, há a necessidade de fazer com que todos os membros daquela organização aprendam sobre diversidade. Isso mostra que adotar a política de diversidade não é sinônimo da redução da exclusão daqueles tidos como “minorias”, uma vez que as organizações não ensinam os trabalhadores, que compõem seu quadro de funcionários, sobre as questões que emergem da diversidade sexual e de gênero. Ressalta-se ainda que as organizações optam por praticar e ensinar aquilo que as convém, de forma singular, sobre diversidade. Nesse sentido a política de diversidade está associada a uma relação de poder. Tal fato remete às conclusões de Fleury (2011) e Fleury e Torres (2011) ao exporem que as organizações, por meio da gestão da diversidade, definem suas próprias diretrizes para trabalhar internamente quais são os sujeitos que pertencem às “minorias”. Desta forma, não se pode afirmar que a adoção de um único

modelo de gestão da diversidade é benéfico a todos os que são considerados “minorias, uma vez que as organizações podem definir quem são as “minorias” que serão beneficiadas por essa gestão e quais serão excluídas,

Considerações Finais

Primeiramente retomamos aqui a problemática estabelecida nesse artigo. Qual a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional?”. Com o propósito de responder à indagação inicial, o presente artigo se propôs a investigar a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional.

Considera-se que ainda há muito a discutir sobre a Gestão da Política da Diversidade nas Organizações, uma vez que a eficiência dela pode variar de acordo com a organização a ser estudada. Organizações mais antigas podem ser consideradas tradicionais e enraizadas nas práticas do patriarcado. Já as organizações mais novas, agem de forma distinta as tradicionais e visam integrar, com suas políticas, diversos sujeitos que são enquadrados como “minorias”, principalmente gays e lésbicas. Tanto na teoria quanto na prática verificou-se que gays devem adotar um comportamento héteromascuino para serem aceitos pelo mercado de trabalho. Dito isso compreende-se que a Política de Diversidade deve ser melhor elaborada por parte das organizações, pois anterior a contratação do gay as organizações precisam aprender que os sujeitos gays são seres plurais com perspectivas, desejos, comportamentos e que possuem maneiras distintas de construir sua identidade, cabendo as organizações absorver esses sujeitos sem ferir suas identidades.

Não se pode dizer que as relações existentes entre organizações e a Política de Diversidade são homogêneas, uma vez que cada organização possui valores que orientam suas práticas organizacionais de formas distintas, ou seja, possuem culturas organizacionais diferentes umas das outras. Para algumas organizações o gay ainda é visto como sinônimo de escândalo e contratá-lo pode significar uma derradeira de críticas pela sociedade. Uma questão importante é, segundo os entrevistados, que mesmo as organizações adotem a política de gestão da diversidade isso não as isenta de serem reprodutoras da dominação masculina por meio de diversas práticas, como não contratar gays afeminados ou estigmatizar a feminilidade.

Como consequência das práticas organizacionais enraizadas nos valores da dominação masculina na vida dos trabalhadores gays encontra-se o controle sobre os corpos, a qual sujeitos afeminados devem abdicar de qualquer traço associado ao universo feminino, o ato de entrar no armário, embora fora das organizações sejam assumidos, contudo, aqueles que são assumidos no ambiente de trabalho devem adotar um comportamento e aparência heteronormativa o que pode culminar na perda da identidade.

Observou-se que os gays afeminados ainda são vistos como “escandalosos” e isso impede sua inserção em algumas organizações, pois algumas organizações não querem associar a sua imagem, à funcionários homossexuais. Nesse contexto as políticas de gestão da diversidade são vivenciadas de diferentes formas por gays, desde organizações que, de fato, adotam essa política e valorizam a individualidade de cada sujeito até organizações que

adotam esta política somente como uma questão discursiva uma vez que na prática não respeitam as identidades destes sujeitos.

Por meio da pesquisa de campo, pôde-se observar que a política de diversidade deve englobar diversas ações, sendo a primeira delas mudar a cultura organizacional e criar treinamentos e palestras que objetivam estimular e educar os trabalhadores daquela organização a compreenderem a diversidade e quem são esses sujeitos considerados como “minorias”. Essa política deve funcionar como um processo de dentro para fora, e não ao contrário, ou seja, ensinar a diversidade para seus efetivos e depois contratar esses sujeitos, pois só assim gays poderão de fato vivenciar de forma pacífica e eficaz essa política.

Referências

ALMEIDA, João Paulo Leandro de; ORNAT, Marcio Jose. Espacialidade e masculinidade na vivência de jovens da escola de 'guardas mirins' em Ponta Grossa, Paraná. **GeoUERJ**, n. 25, v. 2, p. 142 - 171, 2014.

ALPFELBAUM, Erika. Dominação. In: HIRATA, Helena; et al (orgs). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p. 76 – 79.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: A experiência vivida**. v.2. São Paulo: Nova Fronteira, 1980.

BERNARD, Russel H. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2005.

BIERNARCKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research**, v. 10, n. 2, p. 141 - 163, 1981.

BIROLI, Flávia. Autonomia, dominação e opressão. In MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e política: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2014, p. 109 – 122.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a Televisão**. Rio De Janeiro: Zahar, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Sur l'État. Cours Au Collège De France (1989-1992)**. Paris: Raisons d'Agir/Seuil, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: BestBolso,

2014.

BROWN, Gavin; BROWNE, Kath; BROWN, Michael; ROELVONK, Gerda; CARNEGIE, Michele; ANDERSON, Ben. Sedgwick's geographies: Touching space. **Progress in Human Geography**, v. 5, n. 1, p. 121 - 131, 2011.

BRYMAN, Alan; BELL, Emma. **Business Research Methods**. Reino Unido: Oxford University Press, 2015.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; LOPES, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia de. Mulheres, Trabalho e Administração. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social**, v. 2, n. 2, p. 161 - 191, 2013.

CAPRONI-NETO, Henrique Luiz Caproni; SARAIVA, Luiz Alex Silva; BICALHO, Renata de Almeida. Diversidade Sexual Nas Organizações: Um Estudo Sobre Coming. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86 - 103, 2014.

CASTRO, Maria Rosana de Oliveira. A valorização do docente na perspectiva histórica e atual. **Revista virtual de iniciação acadêmica da UFPA**, v. 1, n. 1, p. 1 - 13, 2001.

CONNEL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: Uma perspectiva global**. São Paulo: nVersos, 2015.

COSTA, Albertina de Oliveira; FONTES, Adriana. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

COSTA, Benhur Pinós da. A escola como espaço: identidades de gêneros e sexualidades e suas hierarquias. **Revista da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Geografia (Anpege)**, v. 12, n. 19, p. 204 - 225, 2016.

COUTINHO, Luciano. R. S. **Diversidade nas organizações brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 62 - 83.

ENOQUE, Alessandro Gomes et al. Dominação masculina e violência simbólica na atividade de corte de cana-de-açúcar. **PRETEXTO**, v. 20, n. 3, p. 11 - 21, 2019.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do



Equador. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 275 – 329.

FLEURY, Alessandra Ramos Demito; TORRES, Ana Raquel Rosas. **Homossexualidade e Preconceito**: o que pensam os futuros gestores de pessoas. Curitiba: Juruá, 2011.

FURLONG, Anthony. Tolerância das performances de raça e classe na zona sul entre homens Queers do Rio de Janeiro. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, v. 1, n. 2, p. 161 - 175, 2010.

GOMES, Fernando Bertani; SILVA, Joseli Maria; GARABELI, Aline Ansbach. A relação entre as espacialidades de jovens do sexo masculino e a morte por homicídio na cidade de Ponta Grossa – Paraná. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. especial, n. 35, p. 154 - 174, 2013.

IRIGARAY, Hélio Arthur; FREITAS, Maria Ester. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75 - 92, 2013.

MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e Política**. São Paulo: Boitempo, 2014.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p. 68 - 87, 1993.

MOURA, Renan Gomes de; NASCIMENTO, Rejane Prevot; BARROS, Denise Franca. O problema não é ser gay, é ser feminino: o gay afeminado nas organizações. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 11, p. 1478 - 1541, 2017.

MOURA, Renan Gomes de. A masculinidade tóxica e seus impactos na vida dos gays dentro das organizações. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 1, n. 13, p. 125 - 139, 2019.

MOURA, Renan Gomes de; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O estigma da feminilidade nas organizações: um estudo a partir da visão de sujeitos gays. **RECADM**, v. 19, n. 2 p. 203 - 226, 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 334 - 360.

RAMOS, Mozer de M.; COSTA, Angelo B.; CERQUEIRA-SANTOS, ELDER. Effeminacy and anti-effeminacy: interactions with internalized homophobia, outness, and masculinity. **Trends in Psychology**, v. 1, n. 2, p. 1 - 16, 2020.

REIS, Máira Lopes. Estudos de gênero na geografia: uma análise feminista da produção do espaço. **Espaço e Cultura**, v. 1, n. 38, p. 11 - 34, 2015.

SILVA, Joseli Maria; CHIMIN JUNIOR, Alides Baptista; PARACETA FILHO, Emilson; ROSSI, Rodrigo . Geografia e gênero no Brasil: uma análise da feminização do campo científico. **Ateliê Geográfico**, v. 3, n. 2, p. 38 - 62, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org**, v. 4, n. 3, p. 69 - 81, 2006.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua; LIMA, Helena Karla Barbosa de; ANDRADE, Augusto José de Abreu. Homofobia e violência moral no trabalho no distrito federal. **Organizações e Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 447 – 461, 2009.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR**. 2000. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínicoqualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

VIEZZER, Moema. **O problema não está na mulher**. São Paulo, Cortez, 1989.

WEBSTER, Jennica R. et al. Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. **Human Resource Manage**, v. 51, n. 1, p.1 - 18, 2017.

WELZER-LANG, Daniel. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista Estudos Feministas**, v. 2, n. 2, p. 460 – 482, 2001.

SITES VISITADOS

VASCONCELLOS, Hygino; MELO, Maria Luísa de. Um ano após criminalização, tribunais não dispõem de dados sobre homofobia. **UNIVERSA**. São Paulo, 16 de jun. de 2020. Disponível em: < <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/06/13/um-ano-apos->



A Dominação Masculina e a Gestão da Diversidade: Um Estudo com Sujeitos

Gays Residentes no Estado do Rio de Janeiro

[criminalizacao-tribunais-nao-dispoem-de-dados-sobre-homofobia.htm](#)>

Acesso em: 11 de jul. de 2020.

Metade dos profissionais LGBT assumiu orientação sexual no trabalho, diz pesquisa. **G1**, São Paulo, 25 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-no-trabalho-diz-pesquisa.ghtml>> Acesso em: 11 de jul. de 2020.

Recebido em 07 de outubro de 2020.

Aceito em 15 de dezembro de 2020.

Renan Gomes de Moura, Rejane Prevot Nascimento

