

## Gerenciamento da Identidade e Estratégias de Enfrentamento da Discriminação no Trabalho Usadas por Mulheres Homossexuais

Samira Loreto Edilberto Pompeu<sup>1</sup>  
Ricardo Henry Dias Rohm<sup>2</sup>

Estudos sobre a diversidade sexual nas organizações brasileiras são recentes, com crescente presença em periódicos de Administração e com diversas abordagens. O objetivo deste trabalho é identificar e analisar quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho adotadas pelas mulheres homossexuais entrevistadas. Para tanto, foi conduzida pesquisa de campo por meio de entrevistas com 11 mulheres homossexuais que trabalham em organizações na cidade do Rio de Janeiro. Como metodologia, foi empregada a análise de conteúdo. No que tange à categoria gerenciamento da identidade, foram encontradas entrevistadas não assumidas, parcialmente assumidas e totalmente assumidas. Por sua vez, em relação às táticas de enfrentamento da discriminação estão o isolamento, assumir-se como forma de educar e de confrontar, e o desenvolvimento de diferenciais. Algumas implicações de tais resultados são discutidas ao final.

**Palavras-chave:** Diversidade sexual; Discriminação; Mulheres homossexuais.

### Managing Identity And Coping Strategies Used By Lesbians At Work

Studies about sexual diversity within organizations are recent, with diverse approaches and a growing presence in management journals. The objective of this work is to identify and analyze what are the main forms of management concerning sexual identity and possible coping strategies adopted by lesbian women. For this purpose, interviews were carried out with eleven homosexual women who work in different organizations in the city of Rio de Janeiro. After transcribing the interviews, a content analysis was applied so as to understand the collected data. Regarding the category - identity management - it has been found lesbians who are totally in the closet, partially out and totally out. The coping strategies of discrimination are: isolation; to come out of the closet as a way to educate and confront others; and to develop work differentials. Some implications of these results are discussed at the end of the study.

**Keywords:** Sexual diversity; Discrimination; Lesbians.

## 1. Introdução

A diversidade sexual nas organizações é tema de estudos recentes no Brasil (SOUZA; PEREIRA, 2013; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), que vem ganhando presença em periódicos científicos de Administração nos últimos anos, e a partir de diversas abordagens

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Tutora EaD do consórcio CEDERJ da Faculdade de Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Endereço: Rua General Canabarro, 552, Rio de Janeiro - RJ, 20271-205. E-mail: [samira.lep@gmail.com](mailto:samira.lep@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor adjunto de cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Endereço: Av. Pasteur, 250 - Urca, Rio de Janeiro - RJ, 22290-240. Criador e coordenador do Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento - Humano, Formação de Lideranças e Governança Social - PEP. Email: [ricardorohm@terra.com.br](mailto:ricardorohm@terra.com.br).

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n3p001021>.

Artigo recebido em 26/02/2016 e aprovado em 07/08/2018. Artigo avaliado em *double blind review*.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa



(SIQUEIRA et al., 2009; GARCIA; SOUZA, 2010; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; IRIGARAY; FREITAS, 2011; DINIZ et al., 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2013; JUNIOR et al., 2013; SILVA et al., 2013; SOUZA; PEREIRA, 2013; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

O estudo de tal temática é relevante, uma vez que envolve aspectos como ética, justiça organizacional, equidade, políticas de diversidade, satisfação e bem-estar no trabalho (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

A academia brasileira ainda tem muito a avançar neste âmbito (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014). Por exemplo, a maioria dos estudos supracitados apresenta o foco principal na questão do homossexual masculino (SIQUEIRA et al., 2009; GARCIA; SOUZA, 2010; DINIZ et al., 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2013; SILVA et al., 2013; SOUZA; PEREIRA, 2013; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), havendo poucos artigos, por sua vez, que abordem especificamente a questão das mulheres homossexuais (IRIGARAY; FREITAS, 2011; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Na literatura internacional há periódicos interdisciplinares com foco exclusivo na questão homossexual, como o *Journal of Homosexuality* e o *Journal of Lesbian Studies*, ou na questão de gênero, como o *Gender Work and Organization*. Além disso, já ao início dos estudos a respeito, em 1984, era possível encontrar pesquisas sobre esta temática, como em Levine e Leonard (1984), que estudaram a discriminação de mulheres lésbicas no ambiente de trabalho.

Assim, o presente estudo almeja contribuir para reduzir esta lacuna temática de estudos brasileiros.

A discriminação no trabalho é multifacetada, e definida por Chung (2011) como um tratamento injusto e negativo dos trabalhadores baseado em atributos pessoais que são irrelevantes à performance do trabalho. A natureza da discriminação no trabalho tem sido tratada na literatura pertencente a grupos oprimidos, como mulheres, minorias étnicas, pessoas lésbicas, *gays* e bissexuais (CHUNG, 2011). Segundo o autor, indivíduos não heterossexuais podem usar várias estratégias para lidar com a discriminação potencial ou real ao se candidatarem a um trabalho ou depois de serem contratados. Assim, tais pessoas podem usar táticas de gerenciamento de identidade para lidar com este cenário (CHUNG, 2011).

Dessa forma, foram abordados aqui, com mais profundidade nas próximas subseções, os conceitos e modelos acerca do gerenciamento da identidade sexual (ROBERTS, 2005; CLAIR; BEATTY; MACLEAN, 2005; WARD; WINSTANLEY, 2006; RAGINS, 2008; CREED; DeJORDY; LOK, 2010; RUMENS; BROOMFIELD, 2012; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), bem como as táticas de enfrentamento da discriminação (LEVINE; LEONARD, 1984; IRIGARAY, 2007; CHUNG, 2011) que serão relevantes para embasar a análise deste estudo.

A presente pesquisa almeja responder à seguinte pergunta: quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis estratégias de enfrentamento da discriminação adotadas pelas mulheres homossexuais entrevistadas nas organizações em que trabalham?

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Gerenciamento da identidade sexual no trabalho

Gerenciamento da identidade sexual é estudado por diversos autores, no âmbito tanto internacional (GRIFFITH; HEBL, 2002; ROBERTS, 2005; CLAIR; BEATTY; MacLEAN, 2005; WARD; WINSTANLEY, 2006; RAGINS, 2008; CREED; DeJORDY; LOK, 2010; RUMENS; BROOMFIELD, 2012) como nacional (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Assim, suas principais contribuições teóricas, modelos e conceitos serão abordados nesta seção. Ainda que sejam diversas as abordagens sobre gestão da diversidade sexual nas organizações, os trabalhos destes autores foram aqui especificamente selecionados, já que fazem parte da delimitação do tema: gerenciamento da identidade sexual.

O estudo de Griffith e Hebl (2002), com 220 homens *gays* e 159 mulheres lésbicas da cidade de Houston, no Texas, sugere que o ato de se revelar homossexual está associado à autoaceitação, a quão assumida a pessoa é para seus amigos e família, às políticas da empresa em relação aos empregados, e à percepção de suporte aos empregados homossexuais. Além disso, segundo a dupla de autores, a ação de se assumir no trabalho e de pertencer a uma organização que fornece mais suporte aos empregados homossexuais está relacionada a uma maior satisfação no trabalho e a menor ansiedade no trabalho.

Por sua vez, Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas com identidades sociais invisíveis, como as minorias sexuais, encaram uma escolha que os outros não enfrentam: se devem ou não revelar sua identidade social invisível – termo cujo equivalente em inglês é *revealing* - ou passar por um membro da maioria não estigmatizada, termo cujo equivalente em inglês é *passing*. Assim, os referidos autores elaboram e propõem modelo que destaca os antecedentes da decisão de um indivíduo, de identidade social invisível, de passar por alguém ou de revelar sua identidade; este modelo frisa os antecedentes da decisão de passar por ou de se revelar, os resultados desta escolha e o relacionamento entre esses elementos.

Primeiramente, a decisão de revelar ou não a identidade invisível depende das diferenças individuais. Elas envolvem: 1) a propensão ao risco: quem revela informação sobre uma identidade social potencialmente estigmatizada enfrenta o risco de estigma; 2) o automonitoramento: capacidade de alguém avaliar se irá sofrer consequências negativas ao revelar a diferença invisível no trabalho; 3) o estágio de desenvolvimento: indivíduos altamente desenvolvidos tendem a expressar livremente quem são, mesmo que a sociedade não valorize; e 4) os motivos pessoais: manter a autoestima e enfrentamento ao se revelar, desenvolver relacionamentos mostrando quem se é, esperança de criar a mudança social ao se assumir, por exemplo, questionando a falta de igualdade de benefícios para homossexuais.

Essas diferenças individuais sofrerão influência dos contextos interpessoal e ambiental em que o funcionário está inserido para ele decidir se revela sua identidade ou não. Esse contexto envolve o clima de diversidade organizacional, as normas profissionais e setoriais, as proteções legais, os relacionamentos-alvo – ou seja, os relacionamentos com quem a pessoa que tem a identidade invisível possui – e as características dessas pessoas. Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas interpretam essas condições contextuais como sinais

ou indicadores simbólicos de se, ao se revelarem, irão ocorrer o suporte para ou a estigmatização de suas diferenças invisíveis.

Os autores propõem que os indivíduos se engajam em uma análise custo-benefício de se revelar ou não, e que os riscos de se passar por outra identidade ocorrem nos níveis individual, envolvendo falta de autenticidade e tensão psicológica, e interpessoal, envolvendo isolamento, redes de contatos limitadas e efeitos deletérios no desenvolvimento de carreira a longo prazo. Além disso, os riscos de se revelar envolvem abrir-se para potenciais preconceito e discriminação no trabalho, a preocupação sobre como os outros irão reagir, e se haverá consequências pessoais negativas. Entretanto, os autores destacam, também, que pode haver um benefício em correr este risco, ao minimizar a dissonância entre o que se é e o que parece ser, além da possibilidade de construir relacionamentos mais próximos.

Por fim, o modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005) apresenta seta retroalimentando a decisão de revelar-se ou não, vinda dos custos e benefícios resultantes da decisão. Ou seja, esses autores alegam que o resultado de alguém se passar por heterossexual ou revelar-se homossexual, irá influenciar suas decisões futuras em revelar-se ou não para outros grupos de trabalho, por exemplo, que ainda não saibam sua verdadeira identidade.

Ainda no que tange às identidades invisíveis estigmatizadas, o estudo de Ragins (2008) apresenta modelo sobre as desconexões sobre o processo de revelar a identidade minoritária no âmbito do trabalho e fora dele. Em seu modelo ela propõe três estados de identidade associados com a revelação desta no âmbito do trabalho e fora dele: a negação da identidade, a desconexão de identidade e a integração identitária - em inglês, respectivamente, *identity denial*, *identity disconnects* e *identity integration*.

Ou seja, se uma pessoa não revela sua identidade estigmatizada invisível nem no âmbito do trabalho nem fora dele, ela está na posição da negação identitária. Por sua vez, se uma pessoa revela totalmente sua identidade invisível no trabalho, mas não fora dele, ou se revela totalmente fora do ambiente do trabalho mas não dentro dele, ela apresenta uma desconexão identitária. Por fim, se a pessoa apresenta uma coerência em revelar sua identidade tanto no âmbito do trabalho quanto fora dele, de acordo com o modelo de Ragins (2008) diz-se que ela tem uma integração identitária.

A autora cita alguns exemplos com relação a trabalhadores homossexuais que vivem a desconexão identitária: pessoas que não são assumidas totalmente possuem falta de controle sobre o processo da revelação de suas identidades. Por exemplo, um empregado *gay* que confia em um ou dois colegas de trabalho, porém canais de fofoca espalham a informação de sua orientação sexual para o resto da organização, incluindo pessoas que ocupam posições de influência e que possuem atitudes negativas em relação à homossexualidade (RAGINS, 2008). Outro exemplo que ela fornece em relação a desconexão identitária é de um empregado *gay* que pode não revelar sua identidade homossexual no trabalho, mas pode ser revelado sem querer depois que um colega de trabalho o vê em uma livraria ou evento *gay*. Ou, ainda, no caso em que a pessoa assumida no trabalho e não para a família, quando um colega de trabalho de sua confiança inadvertidamente o revela para membros da família em um encontro fora do trabalho.

Outro trabalho sobre gerenciamento de identidades sexuais é o de Ward e Winstanley (2006), que sugerem que os indivíduos seguem um processo de saída do armário – em inglês,

*coming out* - de três etapas: o silêncio, a abertura e a diferença, cujos termos equivalentes em inglês são, respectivamente, *silence*, *disclosure* e *difference*. Segundo tais autores, o processo é reiterativo, já que o silêncio, por exemplo, pode ser o da identidade sexual, bem como em relação às questões sobre homossexualidade no ambiente de trabalho. A revelação é o estágio-chave no processo do *coming out*, e a diferença é o estado da identidade minoritária que tem que ser gerenciado depois da saída do armário.

Rumens e Broomfield (2012) estudaram a declaração da homossexualidade no contexto do trabalho de policiais no Reino Unido assumidamente *gays*. De forma geral, a pesquisa revelou que os policiais *gays* buscam ativamente construir oportunidades para se declararem, e adotam táticas de integração de identidade. Os motivos para que tais funcionários homossexuais saíssem do armário puderam ser agrupados em três categorias: integridade pessoal; desenvolvimento e melhoria das relações do ambiente de trabalho; e a intenção de inspirarem outros policiais *gays* para se declararem (RUMENS; BROOMFIELD, 2012).

Em outro contexto, o trabalho de Creed, DeJordy e Lok (2010) analisa como pastores evangélicos pertencentes ao grupo dos LGBTs (lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros) nos Estados Unidos experienciam e tratam uma contradição institucional entre seu papel na igreja e suas identidades sexuais marginalizadas. A estrutura do trabalho de identidade - como os autores denominaram - em resposta à contradição institucional pôde ser agrupada nas seguintes categorias: 1) vergonha e aversão de si mesmo; 2) categorização; 3) negação da identidade; 4) teologização do pessoal; 5) conciliação e aceitação; 6) autenticidade e integridade; 7) desafiar a ortodoxia de dentro; e 8) ser a mudança. Os três primeiros destes itens podem ser agrupados em uma categoria maior: internalização da contradição institucional; os três subsequentes os autores incluem em outra grande categoria que denominam trabalho de reconciliação da identidade e os dois últimos estão inclusos na categoria maior que denominam reivindicação e uso do papel (CREED; DeJORDY; LOK, 2010).

Em outro estudo, também sobre a questão identitária porém abordada com outra base, Roberts (2005) integra as teorias sobre identidade social e a gestão de impressões, para capturar o impacto dual das características pessoais e afiliações de grupo sobre a construção da imagem pessoal. Para tanto, ela descreve como e por que os indivíduos negociam proativamente suas identidades pessoais e sociais durante encontros pessoais. Seu modelo destaca o impacto, em múltiplos níveis, da construção da imagem profissional de credibilidade e de autenticidade sobre resultados intrafísicos, interpessoais, de grupo e organizacionais.

Embora Roberts (2005) não delimite sua análise apenas ao grupo LGBT, sua pesquisa merece ser incluída aqui, uma vez que inclui exemplos no que tange a indivíduos *gays*, lésbicas, bissexuais e transexuais em diversos momentos. De acordo com a autora, as táticas de sobrevivência de tais indivíduos - como, por exemplo, a tentativa de se passar por heterossexual e evitar assuntos sobre orientação sexual - estão ligadas ao conceito da gestão de impressões, mais especificamente, baseada na identidade social. Isto porque tal conceito alega que indivíduos pertencentes a um grupo com identidade socialmente desvalorizada tentam se associar a grupos que são mais positivamente valorizados, de forma a construir imagens profissionais mais viáveis em suas percepções (ROBERTS, 2005).

Por sua vez, no âmbito nacional as percepções dos entrevistados de Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) sobre *coming out* no trabalho percebem que a cultura da diversidade

é relativa a cada empresa, e depende das pessoas com as quais se trabalha. Além da influência da cultura na decisão de assumir-se ou não, esse autores também identificaram outros fatores influenciadores: 1) o convívio com outros trabalhadores homossexuais em ambientes mais abertos torna o ambiente mais confortável; 2) determinados entrevistados escolhem para quem irão se assumir, dependendo da confiança que essas pessoas inspirem; e 3) assumir-se também abre espaço para correr risco de retaliações, como a dificuldade de promoção quando se possui um superior preconceituoso.

Os estudos supracitados são relevantes para o presente trabalho uma vez que levantam diversas questões sobre a forma com que trabalhadores homossexuais gerenciam suas identidades sexuais no ambiente de trabalho, já que apenas um trabalho havia tratado especificamente sobre isto no âmbito brasileiro.

Assim, na próxima seção serão apresentados alguns esforços pelos quais as pessoas homossexuais se engajam para driblar essas situações ou para evitar que elas ocorram.

## **2.2. Táticas de enfrentamento da discriminação**

A segunda parte da pergunta de pesquisa cuja resposta se busca com este estudo aborda as possíveis táticas de enfrentamento da discriminação adotadas pelas mulheres lésbicas entrevistadas nas organizações em que trabalham. Por isto, são apresentadas aqui pesquisas sobre táticas de enfrentamento da discriminação.

O gerenciamento da identidade sexual no ambiente de trabalho está ligado às formas de lidar com a homofobia e com a heteronormatividade, conforme aponta Losert (2008) em pesquisa com mulheres homossexuais na Alemanha.

Mais do que decidir se irão revelar ou não sua orientação sexual no ambiente de trabalho e a quem, pessoas que são homossexuais podem desenvolver táticas para lidar com a discriminação por orientação sexual, em diversas culturas (LEVINE; LEONARD, 1984; IRIGARAY, 2007; LOSERT, 2008; CHUNG, 2011).

O artigo clássico sobre a discriminação em relação às mulheres lésbicas no trabalho de Levine e Leonard (1984), realizado com 203 funcionárias de organizações da cidade norte-americana de Nova Iorque, aponta quatro estratégias principais para se protegerem da discriminação: 23% de suas entrevistadas informam sua orientação sexual à maioria ou a todos os colegas de trabalho, 29% delas contam a alguns amigos, 21% contam apenas aos amigos mais próximos, e 27% não contam sua orientação sexual a ninguém.

Levine e Leonard (1984) problematizam esta última estratégia ao apresentar os custos que possuem tais mulheres que não revelam a ninguém sua orientação sexual: a maioria está insatisfeita com esta situação, sentimento cuja raiz é a angústia mental associada a viver uma vida dupla. As mulheres sentem-se machucadas ao mentirem, mas, ao mesmo tempo, o fazem por não se sentirem livres para compartilhar informações de suas vidas com os colegas de trabalho, e ou por sentirem-se pressionadas a agir de forma heterossexual.

Táticas para lidar com a discriminação além destas, segundo a referida pesquisa, também incluem o autoemprego e a detecção de empregos – em inglês, *job tracking*. Ou seja, algumas mulheres lésbicas podem estabelecer seus próprios negócios, de forma a contornar a discriminação, ou buscam trabalhos em campos mais tolerantes com um expressivo número

de trabalhadores *gays* - como na arte, beleza e moda - em firmas ou de proprietárias lésbicas, de mulheres, de homens *gays* ou que servem a tais comunidades (LEVINE; LEONARD, 1984).

Chung (2011) sugere modelo de quatro táticas de gerenciamento da discriminação usadas por pessoas lésbicas, gays e bissexuais (LGBs):

- 1) Deixar: significa a resignação, sem identificar a discriminação no trabalho como a razão para tal decisão; a pessoa sofre com a discriminação no trabalho até que a permanência no trabalho se torne insuportável, mas não torna pública a questão da orientação sexual;
- 2) Silêncio: refere-se à ausência de uma reação clara; a pessoa tolera a discriminação no trabalho e guarda isso para si;
- 3) Suporte social: refere-se a compartilhar a experiência da discriminação encontrada com indivíduos selecionados - família, amigos, colegas de trabalho - na tentativa de ganhar suporte e de lidar com a discriminação;
- 4) Confrontação: refere-se a tratar a questão com os autores da discriminação, com os supervisores ou com ambos. A confrontação pode tomar muitas formas, como refutar comentários heterossexistas, solicitar o fim do assédio, reclamar com o causador da discriminação, relatar a discriminação ao supervisor do autor dela ou mesmo tomar ações legais.

Em estudo realizado com homens *gays* e bissexuais, Irigaray (2007) explica que as táticas de sobrevivência constituem modos adequados de ação que tais indivíduos adotam para sobreviver no ambiente de trabalho percebido por eles como hostil. O referido autor desenvolveu três grandes categorias - totalmente assumido, parcialmente assumido e não assumido - e, em cada uma delas, suas respectivas táticas de sobrevivência.

Um indivíduo é designado como totalmente assumido quando, tanto na vida social quanto no trabalho, assume sua orientação sexual. Por sua vez, o indivíduo homossexual é identificado como parcialmente assumido, segundo o autor, quando sua verdadeira orientação sexual é revelada apenas fora do ambiente de trabalho. Por isso é chamado de heterossexual organizacional, pois não assume sua sexualidade na organização, em muitos casos inventando relacionamentos heterossexuais. Por último, o autor classificou como não-assumidos aqueles homens que, tanto no trabalho quanto fora dele, escondem que são homossexuais, levando vida dupla a ponto de viverem até relacionamentos heterossexuais em suas vidas. Em qualquer das categorias elaboradas por Irigaray (2007), o autor destaca que ficou evidente o sofrimento causado pela homofobia e pelo heterossexismo.

Sobre as táticas de sobrevivência de que os homens homossexuais se utilizam no ambiente de trabalho, o autor conclui que, quando os assumidos utilizam a tática de gladiadores, avocam posição de enfrentamento, lutando por seus direitos. Por sua vez, os pacificadores buscam evitar que haja qualquer tipo de conflito, procuram ser simpáticos, bem-humorados, não negando ajuda a nenhum colega de trabalho.

Os indivíduos parcialmente assumidos utilizam a tática "gente boa", construindo comportamento similar ao dos pacificadores, porém como forma intencional de desviar a atenção em relação a sua sexualidade.

Os que possuem tal postura podem, ainda, usar a tática de “super-homem”, procurando se destacar pela eficiência extrema, com a esperança de que, assim, possam se esquivar de uma possível discussão sobre sua orientação sexual. De fato, a necessidade de demonstrar competência também é corroborada pela pesquisa de Rossoni (2006), sendo a segunda categoria mais referenciada por empreendedores homossexuais acerca dos desafios e dificuldades por eles enfrentados.

No último caso, os não-assumidos ou “heterossexuais sociais”, podem se utilizar das táticas de machões, de sedutores e de invisíveis. No primeiro caso, eles simulam ser heterossexuais, criando um personagem do “homem Don Juan”, de forma a desviar toda e qualquer possível desconfiança sobre sua verdadeira sexualidade. No segundo, como sedutores enfatizam galanteios às mulheres constantemente. Como invisíveis, preferem serem rotulados como tímidos, aparentando serem introspectivos apenas para que chamem o mínimo possível de atenção dos outros funcionários (IRIGARAY, 2007).

Ainda que tal estudo tenha sido realizado com homens homossexuais, o conceito de tática de sobrevivência se aplica também a mulheres homossexuais (IRIGARAY; FREITAS, 2011) embora os autores não tenham desenvolvido categorias específicas para elas neste outro estudo, como no caso dos homens *gays*.

### 3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa contou com estudo de campo realizado entre julho de 2011 a maio de 2013 com 11 mulheres homossexuais, na faixa etária entre 18 e 55 anos, que trabalhassem em organizações na cidade do Rio de Janeiro. Por se tratar de pesquisa qualitativa, o enfoque e a busca do pesquisador não são a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim o aprofundamento do entendimento acerca de um grupo social, de uma organização ou de uma instituição (GOLDENBERG, 2000). Estas mulheres foram selecionadas por conveniência, utilizando-se a técnica *snowball*.

As duas primeiras entrevistadas (E1 e E2) fazem parte de uma instituição comum aos autores. Uma delas indicou outra (E3). E4, E5 e E10 eram conhecidas de amigos dos autores. Os demais contatos com as outras entrevistadas (E6, E7, E8, E9, E11) foram realizados em uma feira de literatura lésbica, em que a busca por entrevistadas para a presente pesquisa foi anunciada com o auxílio de uma das organizadoras do evento, porém sem dar detalhes do objetivo da pesquisa.

Por sua vez, o roteiro da entrevista continha perguntas semiestruturadas, “que ao contrário da estrutura fechada, permitem inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra” (VERGARA, 2009, p.9). Isso permite a clarificação das percepções dos pesquisadores e uma maior fidedignidade das interpretações mediante foco mais preciso e exaustivo nos fragmentos de discurso das entrevistadas e sua interdependência narrativa.

As entrevistadas autorizaram a gravação das entrevistas, que foram complementadas com anotações durante o encontro, que tiveram duração média de 38 minutos. As entrevistadas tiveram a confidencialidade dos dados e o anonimato garantidos antes do início das entrevistas. As entrevistas foram transcritas e as categorias de análise foram elaboradas e analisadas de acordo com o método da análise do conteúdo (AC) (BARDIN, 2011).

Essa análise foi realizada com base em duas grandes categorias temáticas: gerenciamento da identidade sexual no trabalho e táticas de enfrentamento da discriminação - ou seja, os dois grandes temas da presente pesquisa, de forma a responder à pergunta de pesquisa.

Estas categorias, explicitadas no desenvolvimento teórico anterior, permitiram compreender, a partir da narrativa das entrevistadas sobre suas experiências como mulheres de carne e osso, suas táticas de sobrevivência e de inclusão nas organizações onde trabalham. A categorização dos fragmentos e dos extratos das falas dessas entrevistadas possibilitou correlacioná-los semanticamente com as atitudes e os comportamentos descritos e previstos para cada uma das duas categorias supracitadas.

Além disso, a história narrada por cada uma delas permitiu, aos pesquisadores, interpretar a pertinência, a complementaridade e mesmo a oposição de ideias e de valores, quando presentes. Isso demonstrou a riqueza da análise de discurso em seu potencial interpretativo rumo a clarificar o posicionamento pessoal e as prioridades de foco de cada uma destas entrevistadas, face aos desafios colocados pela hegemonia de uma cultura heteronormativa no seio das Organizações de que fazem parte. Vale lembrar que a AC tem duas dimensões: uma baseada em esquema de categorização e uma interpretativa (COLBARI, 2014).

A média de idade das entrevistadas foi de 33 anos, com sete delas trabalhando em instituições privadas, três em instituições públicas e uma em ambas as instituições. Um maior detalhamento acerca das características das mulheres entrevistadas é apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 1 - Características gerais de cada entrevistada**

Entrevistada	Idade	Escolaridade	Formação	Setor
E1	26	Superior incompleto	Administração	Shopping center
E2	24	Superior incompleto	Administração	T.I.
E3	24	Superior completo	Educação Física	Educação física
E4	37	Pós-graduação	Letras	Educação
E5	59	Superior completo	Arquivologia	Conservação
E6	22	Superior incompleto	Serviço social	Educação (creche)
E7	29	Pós-graduação (MBA)	Psicologia / RH	Construção civil
E8	36	Superior completo	Geografia e História	Educação
E9	26	Ensino médio	-	Sex shop
E10	40	Ensino superior	Direito	Engenharia
E11	37	Doutorado	História	Energia e jurídico

Fonte: Elaboração própria.

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1. Gerenciamento da identidade sexual no trabalho

Nesta categoria foram identificados e agrupados os relatos de acordo com as formas de gerenciamento da identidade sexual no trabalho das entrevistadas. Do total de entrevistadas, quatro assumem abertamente sua sexualidade no ambiente do trabalho (E3,

E4, E9, E11), outras quatro não assumem (E1, E2, E7, E10) e três assumem somente para alguns colegas – ou seja, parcialmente (E5, E6, E8).

#### 4.1.1. Não assumidas

Algumas entrevistadas não se assumem por sentirem receio em relação à estabilidade no emprego e para se anteciparem a potencial discriminação por orientação sexual, como mostram os relatos que se seguem:

[E1] Não escondo assim, mas também não fico mentindo, inventando [...] se falasse “o que que vai acontecer?”. Eu não sei [...] eu sou estagiária, não tenho nenhum vínculo empregatício, sabe? Posso ser mandada tipo: “ah, amanhã a gente não precisa mais do seu serviço...” Por qualquer motivo.

[E7] Penso que se a empresa fosse aberta, tanto os dirigentes quanto meu gerente na área de RH também, as pessoas com quem eu trabalho. Não digo nem meus colegas diretos, mas eu digo em relação à liderança. Porque se as outras pessoas fossem abertas, não teria problema nenhum. Eu não ia ter receio de sofrer algum tipo de ação, um desligamento, uma represália.

Ainda assim, isto não significa que a mulher lésbica não queira se assumir. Mais à frente a mesma entrevistada revela que gostaria de se assumir, embora tenha o receio revelado anteriormente:

[E1] Agora (ela destaca) eu acho que se alguém perguntasse alguma coisa eu ia mentir. [...] Eu nunca falei “ah, porque o meu ex-namorado” e é namorada. Eu nunca fiz isso. Mas, como eu tava namorando há, sei lá, um mês atrás eu acho que eu assumiria, mas como eu não tô eu acho que agora não, porque...sabe? Pra que, sabe? Tipo...quando eu tô namorando tudo bem, porque vai me dar abertura de poder falar da minha namorada e coisa e tal, mas agora que eu não tô, tipo...eu não tô com ninguém. Então eu acho que agora eu não falaria, se eu estivesse em um relacionamento sério talvez.

Neste outro relato, E2 se assume para algumas pessoas de fora do trabalho mas não de dentro. A presença do humor como forma de discriminação (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010) pode funcionar como barreira para que uma mulher lésbica tenha uma desconexão identitária (RAGINS, 2008) entre quem ela é fora do trabalho (assumida) e dentro (não assumida):

[E2] Tem um cara lá que eu acho que ele é *gay*, mas não é assumido e já ouvi algumas brincadeiras sem graça com ele [...] Fico chateada, não costumo colaborar com a brincadeira, mas também não tenho a atitude de defender. Até gostaria, mas não tenho. [...] Porque eu tenho medo de me expor também. Eu não sou assumida no meu trabalho, e isso me incomoda demais, muito, até faço terapia, já até contei isso pra minha terapeuta, porque eu gostaria muito de ser, porque eu tenho amigos lá, amigos de verdade. Isso é uma questão assim, eu acho que, se eles soubessem, que não teria problema. Mas o fato deles trabalharem comigo, me impede de contar. Eu acho que o dia que eu sair de lá eles vão saber numa boa e tudo. Mas eu tenho o medo de perder um pouco o respeito que eu tenho lá. Eu acho que isso aconteceria.

O fato de não assumir sua sexualidade traz uma incongruência entre quem ela gostaria de ser no trabalho e quem ela finge que é. Além de isso causar danos psíquicos para a entrevistada (levantando esta questão na terapia), ela associa o fato dos “amigos” trabalharem com ela ao impedimento de revelar sua orientação sexual. Ou seja, o trabalho é o mediador para a decisão dela de não contar no trabalho, pois, se sáísse de lá, revelaria para seus colegas. Ademais, não sendo assumida, ela percebe vantagens e facilidades que não sabe se seriam as mesmas se se assumisse, como pode ser visto a seguir:

[E2] Até um dos meus medos de ser descoberta é por isso, porque, eles querem que eu me forme correndo pra eu poder assumir mesmo, pra ser contratada e assumir já um cargo mais relevante ainda na empresa. Mas pra você ter uma ideia eu tenho a chave de lá, posso trabalhar quando eu quiser, a gente tem um escritório em Brasília e um apartamento alugado em Brasília, a gente pode usar o apartamento no final de semana pra lazer, então é uma relação que vai além do profissional mesmo. E eu gosto tanto de lá que eu tenho até medo de perder essa relação. É contraditório ao mesmo tempo, porque são pessoas que você diz que gosta, mas que se souberem de você vão deixar de gostar, então não é uma relação tão verdadeira.

Resumindo, E2 atribui o respeito que possuem por ela, a amizade, a confiança - como no caso da liberdade de poder utilizar um apartamento em Brasília – ao fato de seus colegas de trabalho não saberem que ela é homossexual no trabalho. Ao fim do relato ela cai em contradição: por um lado, no início acredita ter amigos de verdade, mas, ao fim, percebe que, se ela se assumisse, poderia perder o respeito. Assim, percebe que, na verdade, não se trata de pessoas que gostem dela – até porque as pessoas não sabem quem ela é, o que inclui a expressão de sua sexualidade.

Vale ressaltar que certas vantagens ou características de um cargo ocupado por uma destas mulheres lésbicas acabam por funcionar, deliberadamente ou não, como freios ou censura à livre expressão de sua orientação sexual. Isso muitas vezes pode favorecer a outra tática de sobrevivência já descrita pela literatura, como a assunção de uma suposta vida heterossexual pública, como se verá na análise dos fragmentos de discurso a seguir.

Em alguns casos, além de não se assumir, a mulher homossexual passa por heterossexual, conforme apontado pelo estudo de Clair, Beatty e MacLean (2005) em relação às identidades invisíveis no trabalho:

[E2] E outra, eu tava namorando até o início desse ano e eles sabiam que eu namorava, mas como se fosse um homem. Porque eu morava junto... Então é como se eu namorasse um menino. Falava tudo o que acontecia, pra algumas pessoas [...] Chamava Bruno.

[E7] Foi aniversário de mês de namoro e eu recebi um buquê enorme, lindo de rosas e todo mundo ficou me instigando “De quem era”, “você nunca comentou que tinha namorado e tal” e aí eu inventei uma desculpa que era um garoto que eu estava ficando né, e aí passou, ficou por isso mesmo.

Um único caso foi encontrado (E7) em que a entrevistada lésbica não apenas simula ter outra orientação sexual no trabalho como foi apresentado anteriormente, como também estaria disposta a demitir outros homossexuais caso apresentassem características do

estereótipo, sob a retórica modernizadora (ROHM, 2003), segundo a qual “é preciso jogar conforme as regras da empresa” sem problematiza-las se são boas, ruins, a quem servem ou a quem poderiam servir:

[E7]Eu passei por uma empresa que tinha todo o cuidado com a questão do cliente (...) Um homem efeminado e uma mulher masculinizada, o RH não podia contratar. Já era uma coisa natural da empresa. Se ficasse muito na cara a gente tinha que eliminar, cortar. Essa é uma questão delicada né. Mas faz parte né, qualquer companhia tem suas normas, suas regras, sua cultura e se você está disposto a entrar no jogo tem que jogar conforme as regras, né? Ou você concorda, ou você sai fora. Aí é de cada profissional.

E7 atribui a demissão de homossexuais estereotipados ao que ela chama de “cuidado” – ainda que ela mesma seja homossexual, porém não masculinizada, como se poderia imaginar mediante corriqueiro estereótipo de senso comum. Tal relato também confirma resultados de outras pesquisas (IRIGARAY; FREITAS; 2011; SOUZA; PEREIRA, 2013), mostrando que pessoas homossexuais também podem discriminar-se entre si. Em outras palavras, a homofobia internalizada no processo de desenvolvimento psicológico da pessoa pode motivar uma atitude defensiva no sentido de afastar, do domínio de sua experiência imediata, os sinais, os indícios que denunciem sua própria diferença, seu suposto desajuste face às expectativas heteronormativas dos ambientes laborais.

#### 4.1.2. Parcialmente assumidas

No caso das mulheres homossexuais parcialmente assumidas, há um esforço calculado de tentar identificar previamente quem são as pessoas “aliadas”, ou do “mesmo partido”, como E5 menciona, ou uma busca de contar aos poucos, como E6:

[E5] Então no meu trabalho eu procuro esconder o máximo[...] Eu só converso sobre a minha vida quando eu vejo alguém que é do mesmo “partido”, aí a gente conversa [...] se perguntar eu vou mentir, eu não vou falar [...] Até porque eu tenho uma chefe que é super-radical. [...] Se alguém pergunta eu sempre digo, tenho um namorado, um coroa.

[E6] nas [nome da empresa] eu contei para duas pessoas [...] Eu tento fazer de modo que as pessoas não se choquem porque eu sei que ainda é difícil. Dependendo do lugar onde você se encontra, do contexto social que você se insere, as pessoas não aceitam bem, ou não sabem lidar com a situação em si. Então eu tento fazer tudo aos poucos.

No caso da E6 ela tenta não “chocar” as pessoas revelando sua orientação sexual analisando o contexto (“dependendo do lugar, do contexto social”). Isto é corroborado pelo modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005), que apresenta os fatores que uma pessoa de identidade invisível leva em conta ao tomar a decisão de passar por alguém da identidade majoritária ou revelar-se, e o contexto é um deles. Este depoimento também é corroborado pela pesquisa de Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), que alegam que a cultura de uma organização irá influenciar a decisão de um indivíduo sair ou não do armário.

Algumas mulheres, neste sentido, parecem considerar que a revelação de sua orientação sexual, realizada mediante aproximações sucessivas, gradativamente investidas de

cuidado quanto a retaliações, a rejeições ou mesmo a traições por parte de colegas de trabalho, poderia maximizar suas chances de aceitação. Todavia, na análise dos depoimentos observou-se a presença de razoável nível de estresse emocional por conta deste cálculo atitudinal e cognitivo.

No relato a seguir, para E8, que é professora de colégios municipais e estaduais, contar para todos seus colegas de trabalho é uma decisão que está associada ao poder financeiro:

[E8] Ah... Os meus colegas sabem [...] às vezes eu falo assim: "olha, qualquer dia eu saio do armário na frente de todo mundo aqui. Só quero ver, hein? Por enquanto não dá, mas eu vou sair, hein!" [...] não vai dar pra eu sair do armário agora, isso é coisa de gente rica... [risos] quando eu ganhar melhor, eu saio do armário e aí eu quero ver".

[E8] Porque eu acho que... Ainda mais na área de educação. Infelizmente, quando você é lésbica você também é tarada... Eu tenho muito medo disso, porque eu já vi exemplos disso. Professor que é *gay* e a diretora manda o faxineiro, o inspetor ficar vigiando.

Além disso, percebe uma ameaça se tivesse uma integração identitária (RAGINS, 2008), já que, para esta mulher, existe um exemplo claro de o que aconteceria se ela se assumisse - que é o caso do professor homossexual que é vigiado a pedido da diretora.

#### 4.1.3. Totalmente assumidas

Além de entrevistadas não assumidas e parcialmente assumidas, também encontramos histórias de outras mulheres totalmente assumidas no ambiente de trabalho ou fora dele (E3, 34, E9, E11):

[E3] o pessoal começou a perguntar, eu comecei a falar e aí as brincadeiras acabaram, porque não tem graça zoar uma pessoa que é assumida, né?

[E4] Eu acho assim, eu acho que o fato de eu falar desarma as pessoas. Mais o fato de eu falar tão claramente, de eu não me esconder para ninguém acaba desarmando as pessoas.

Em alguns casos, assumir-se homossexual é uma forma de prevenir potenciais ataques discriminatórios como mostraram os dois relatos. "Desarmar" é como se a mulher homossexual almejasse tirar uma arma antes que seja atacada. Ou seja, aqui, assumir-se pode ser entendido como uma forma de se proteger:

[E11] Eu tomava muito álcool, tomava muitos remédios de tarja preta deste tratamento que eu fazia, e um dia muito angustiada com que tipo de vida que eu ia viver, se eu ia abrir pra minha família, pros meus amigos, pro meu trabalho que eu era *gay* ou não... Por causa desta angustia eu tentei me suicidar, né [...] Muita frustração de não ter conseguido. Mas aí eu acordei com um pensamento muito forte assim já. É que eu ia abrir minha história pra todo mundo, que isso... Se eu não abrisse, é... Seria uma questão assim, de, fazia parte da minha sanidade mental abrir pra todo mundo [...] Falei pra todo mundo mesmo assim, até... Eu tenho uma postura assim da visibilidade muito clara assim.

Neste último caso, para E11 a integração identitária (RAGINS, 2008), tanto na família como no trabalho, é vista como uma forma de manter o bem-estar e a saúde mental, que são imprescindíveis para uma pessoa que passou pela experiência de tentativa de suicídio. O exemplo supracitado atesta, inclusive, o nível de estresse a que costumam estar submetidas tantas mulheres lésbicas em sua vida laboral, e a dificuldade da tomada de consciência no sentido de decidirem pelo posicionamento pessoal que verdadeiramente propicie uma qualidade de vida mais saudável.

## **4.2. Táticas de enfrentamento da discriminação**

Nesta categoria buscou-se analisar como as mulheres homossexuais entrevistadas lidam com a discriminação existente, ou potencial, nas organizações em que trabalham. Em seus relatos percebem-se três táticas principais: 1) o isolamento; 2) assumir-se como forma de educar e de confrontar; e 3) o desenvolvimento de diferenciais. Conforme definido no percurso metodológico, a análise dos estratos e fragmentos da narrativa de vida destas mulheres em seu ambiente de trabalho permitiu elucidar, com clareza e exemplos de comportamento, estas três táticas já previstas em estudos anteriores.

### **4.2.1. Isolamento**

Mulheres homossexuais, ainda que não revelem sua orientação sexual para todos ou para nenhum colega, podem estar sujeitas a sanções sociais, como o isolamento; ou, mesmo, pode ocorrer o autoisolamento como tática para se defender e evitar correr riscos, tendo que lidar com cenários difíceis (IRIGARAY; FREITAS, 2011):

[E1] Às vezes eu me sinto meio excluída assim das coisas [...] é difícil de alguém chegar e falar "ah, vem cá você que tá excluída" [...] normalmente eu almoço sozinha [...] Como eu não me convidado para ir as pessoas também não me convidam. Eu às vezes prefiro mesmo almoçar sozinha.

[E6] A R. (nome da superior), num dia de capacitação, que a gente tem duas horas de planejamento, né? [...] Ai ela falou que a gente vê a mídia: a um tempo atrás, é, os homossexuais... é, a novela começou a passar homossexual, queria empurrar isso como o certo. Quem não aceitasse era taxado como homofóbico. [...] Então depois ela continuou a fala, mas falando assim: "é, então a gente tem que ter este zelo pra que as crianças aprendam o caminho correto. Se um dia ela escolher um outro caminho a gente pelo menos plantou uma sementinha. Então a gente tem que ser o espelho da criança". Ela falou como: Olha gente, não pode ensinar a criança a ser homossexual, porque o homossexual é errado [...] Olha, a partir do preconceito dela, eu passei ah, ah... Ah me fechar. Eu acho que eu passei a sentar mais sozinha.

No relato de E6, nota-se ligação entre a experiência discriminatória que ela sofreu por conta da fala de sua superior - que alega que o caminho correto é não ser homossexual, e que, portanto, a entrevistada estaria seguindo o caminho errado na percepção da superior - e seu isolamento, já que, a partir disso, ela considera que começou a sentar-se mais sozinha. Ora, no exemplo acima, fica claro que a censura moral propiciada por sua superiora na hierarquia da organização logrou produzir impacto negativo na autoestima da entrevistada, e que o

isolamento ocorre como possibilidade mesma de sobrevivência, com a entrevistada tentando evitar o estresse do enfrentamento e da discriminação quotidianos.

As falas que revelam uma posição discriminatória podem ter efeito mais intenso na decisão de estar ou não em uma empresa, como poderá ser visto no próximo depoimento:

[E11] O ambiente era realmente homofóbico né, tinha uma pessoa que sempre fazia comentários, que sempre tinha isso como problema [...] Aquilo ficou me chateando muito já lá dentro, por estas atitudes homofóbicas e por este trabalho bem intelectualmente nulo eu já procurei sair dali, estava distribuindo meu currículo para ir pra outros lugares.

No caso da E11, os comentários homofóbicos somaram-se a um cenário em que se torna inviável a sua permanência no trabalho, resultando em um isolamento total daquela situação: o pedido de demissão e a busca por outros lugares. Aqui, a exclusão do elemento destoante - do pária, do diferente - alcança sua pior expressão de crueldade, porquanto a mulher acaba por não mais suportar emocionalmente os constrangimentos constantes e a rejeição abertamente declarada, e produz o ápice da tática do isolamento, com ela mesma excluindo-se da organização. Curiosamente, em casos semelhantes, cabe lembrar que a rescisão contratual ainda ocasiona perdas financeiras para o demissionário, pela legislação pertinente à época do ocorrido.

#### 4.2.2. Assumir-se como forma de educar e de confrontar

Nesta categoria enquadram-se as mulheres assumidas que possuem um propósito maior, mais corajoso, virtuoso e coletivo, no sentido de tomarem tal decisão: educar para mudar a realidade. E4 mostra sua atitude de visibilidade no ambiente educacional em que trabalha:

[E4] Uma das primeiras coisas que eu fiz, eu tenho um muralzinho e a primeira coisa que eu coloquei foi: foto da minha namorada, coisas sobre homossexualidade, a bandeira do arco-íris né? E tudo mais... aí *todo* mundo que passa olha e vê e já tem uma ideia e então as pessoas já vêm até mim meio que já sabendo assim né? E quem não sabe, também se perguntar eu falo a qualquer momento assim, para *qualquer* pessoa, não tem restrição.

[E11] Eu acho que uma pessoa não sabia que eu sou lésbica fez um comentário: "ah, minha filha falou de uma vizinha nossa que mora com mulher. Que coisa, né?! Que coisa! Ela mora com uma mulher!!!" Aí eu comentei com ela: "normal, eu já morei com homem, fui casada e já fui casada com mulher também" (...) Acho que ela tentou contornar: "então, hoje dia é uma opção. A pessoa opta né? acho que é tudo muito livre". Aí eu falei, "não, não é uma opção! É uma questão de orientação (ela destaca).

Aqui, os esforços de E11 são no sentido de educar. De fato, a pesquisa de Clair, Beatty e MacLean (2005) ressalta que indivíduos com identidades invisíveis - caso dos homossexuais - podem destacar tal identidade que os diferencia de outros. Com isso, apresentam esta identidade aos outros como igualmente válida, e podem se empenhar em esforços para mudar as percepções e os comportamentos de grupos e de organizações que poderiam estigmatizá-los:

[E11] Já no primeiro dia já ouvi comentários homofóbicos [...] Então, primeiro comentário: “Ah, uma das piores partes desse trabalho aqui de fiscal é ter que ir nestas boates de gays, de lésbicas, horrorosas, que você fica... E que... E... Pode levar uma cantada de alguém”, este tipo de comentário. Era sempre a mesma pessoa fazia a risada geral, e tudo e mais. E foi o primeiro dia. No segundo dia eu... Cheguei lá com um broche enorme do arco Iris, do grupo arco Iris, pendurado aqui na altura do coração né, uma camisa branca pra chamar bem atenção, e levei uma caixa de bombom dei... [...] Ofereci bombom em cada mesa para todas as pessoas verem aquele broche, né. Foi meu enfrentamento. Eu não sei se as pessoas não viram o broche, eu não sei se as pessoas é... Ignoraram, se são homofóbicas mesmo, aqueles comentários continuaram.

Neste caso, a mulher assumidamente lésbica E11 utiliza tentativas para confrontar (CHUNG, 2008), ao perceber os discursos homofóbicos que permeavam a organização em que trabalhava. Todavia, não conseguiu o resultado esperado, talvez por ser minoria ou por já haver cenário discriminatório mais intenso do que ela sozinha pudesse reverter, pelo o que se pôde perceber de suas falas. Mas o fato é que determinado posicionamento de liderança pode, inclusive, emergir e se consolidar quando esta tática logra bons resultados. Vale ressaltar que mulheres ativistas e de diversos movimentos feministas, inclusive lésbicas, têm lutado no sentido da ampliação de direitos civis para as minorias ao longo das últimas décadas, várias vezes motivadas por esta tática de educar e confrontar a ignorância.

#### 4.2.3. Desenvolvimento de diferenciais

O desenvolvimento de diferenciais por indivíduos homossexuais em decorrência da sua experiência da exclusão – corroborado por Snyder (2006) – pode ser percebido no âmbito brasileiro tanto em mulheres não assumidas como totalmente assumidas. O primeiro caso pode ser observado junto a E1:

[E1] Às vezes eu quero almoçar rápido, pra voltar, fazer trabalho...E aí tem gente que fica uma hora e meia no almoço [...] normalmente eu almoço em meia hora, sabe? [...] Sexta feira normalmente eles levam 2 horas de almoço e eu não. Eu vou, almoço...eu vou para comer, não vou para socializar! Eu vou, como, volto. Mesmo que eu não tenha nada para fazer eu fico lá, estudando.

Ou seja, além de seu anteriormente relatado isolamento, E1 aproveita o tempo que seria do almoço para estudar e se desenvolver. Todavia, diferente de seu comportamento, outros funcionários não apenas aproveitam o tempo que possuem para o almoço como o extrapolam (2 horas) e ela não.

Já a E9 desenvolve diferenciais em decorrência da sua experiência da exclusão ao perceber uma vantagem da sua homossexualidade no ramo em que atua, embora perceba que a homofobia no trabalho nem sempre assegure tal reconhecimento:

[E9] Por ser homossexual eu posso tratar muito bem tanto de um casal hetero quanto de um homossexual. E tem crescido cada vez mais o número de mulheres que vão na loja procurar algo a mais para o relacionamento, então acho que isso foi o meu a mais. Por esse setor, nesse segmento de sex

*shop*. Só tem que tomar cuidado né, porque na maioria das vezes a gente vê como um empecilho. A pessoa pode até... o homossexual pode até ter mais competência que o hetero mas quem ganha é o hetero porque o cara não quis colocar o homossexual, ele quis colocar o hetero. E para mim foi completamente o oposto, acho que isso até deu uma empurradinha no ramo.

Por sua vez, E3, que é homossexual assumida e trabalha como professora em duas redes de academias distintas, desenvolve diferenciais em decorrência da sua experiência da exclusão ao revelar a situação discriminatória pela qual passou na academia do bairro da Tijuca - ao contrário do ocorrido na academia do bairro da Ilha do Governador - e sua reação em relação a isto:

[E3] Sem saber que uma das professoras da academia era minha amiga pessoal, as alunas foram fazer queixa minha para ela, [...] falaram que eu pareço um sargento do BOPE, que eu mandava, desmandava, e ela é minha amiga pessoal, e ela sabe que eu não sou assim, pessoalmente [...] ela estranhou e veio falar comigo: "poxa, E3, o pessoal tá falando isso, isso e isso de você" "Olha, não condiz, mas eu vou ver, porque até agora ninguém veio falar nada comigo." E na aula seguinte, eu já falei "Poxa, se vocês tiverem alguma reclamação, alguma sugestão de aula, alguma coisa que vocês queiram trocar comigo, podem trocar". E elas fizeram a exposição do que elas estavam sentindo, que não estava agradando. Falaram da música, falaram do tipo de aula, e tal. Aí na aula seguinte, eu mudei tudo. Fui buscar outras músicas, outros tipos de aula... E mesmo assim eu senti que eu não estava agradando. Senti que elas não estavam gostando, estavam de cara amarrada e algumas começaram a me tratar com rispidez e foram até um pouco grossas comigo. [...] não foi a turma toda. Só que a turma começou a perceber. E o resto da turma começou a se voltar a meu favor.

Ou seja, mesmo sendo maltratada pelas alunas, associando sua imagem a uma figura masculina tal como o "sargento do BOPE", a professora se esforçou para desenvolver outros tipos de aula – já que, em tese, este era o discurso da insatisfação das alunas para ela. No entanto, mesmo tendo flexibilidade para alterar seu estilo de aula, a rejeição continuou, a ponto de outras pessoas perceberem a discriminação e começarem a apoiá-la - como demonstra o último fragmento acima entre aspas, em que a entrevista E3 reproduz a fala de quem a apoiou. Se ela tivesse de fato um problema técnico, o *feedback* dos alunos em relação a sua saída na academia da Ilha do Governador não seria este que ela relata a seguir:

[E3] Na Ilha o pessoal me adora. Em termos técnicos mesmo, o pessoal curte a minha aula, a minha aula é a mais cheia da academia, entendeu? E uma vez eu resolvi sair de lá [...] e quando eu resolvi sair de boa mesmo, o pessoal fez um abaixo assinado pedindo pra eu ficar, entendeu? Foram no Ricardo: "Se a [E3] sair, a gente vai sair também, vai sair a maior cabeçada." E ele veio falar comigo: "Po [E3], pelo amor de Deus, por favor não sai! Se você quiser eu até aumento o teu salário, mas você não pode sair, senão eu vou perder muito aluno com a tua saída." [...] E realmente eu não saí. [...] eu gosto muito de estudar, entendeu? Eu trabalho com muito gosto, então eu realmente faço uma aula assim, todo dia eu tento fazer a melhor aula que eu puder.

Percebe-se a diferença de tratamento e o reconhecimento de seu trabalho como professora ao comparar a situação envolvendo algumas alunas na academia da Tijuca com a da academia da Ilha. Claramente percebe-se o quanto os alunos gostam da professora E3 a ponto de fazerem um abaixo-assinado para que ela não saísse de lá; o reconhecimento do superior que não queria que ela saísse, oferecendo-lhe aumento salarial, pois sabia que ela significava uma vantagem na sua organização; e, ao mesmo tempo, a busca da entrevistada de todo dia ser uma professora melhor, desenvolvendo suas habilidades.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo buscou identificar quais são as principais formas de gerenciamento da identidade sexual e possíveis táticas de enfrentamento adotadas pelas mulheres homossexuais entrevistadas.

Com relação ao gerenciamento da identidade sexual, foram encontradas mulheres homossexuais não assumidas, parcialmente assumidas e totalmente assumidas no ambiente de trabalho. Nos dois primeiros casos, vale destacar que não necessariamente uma mulher lésbica que não se assume ou que se assume apenas para alguns fará o mesmo com seus amigos ou família, havendo, assim, uma desconexão identitária (RAGINS, 2008).

As entrevistadas que não se assumem no trabalho o fazem por receio de retaliações, por insegurança quanto à estabilidade no emprego e ou ao desenvolvimento da carreira, e por outras vantagens que a posição em que se encontram de não assumidas lhes pode conferir, ao evitar a potencial discriminação homofóbica que podem sofrer ao se revelarem. O medo de se assumir não é infundado: em certos casos, as entrevistadas já presenciaram momentos de discriminação em relação a outros funcionários homossexuais, como por meio do uso do humor. Embora esta seja a forma de proteção que elas encontrem para trabalhar, em alguns relatos há o desejo de que pudessem se assumir. Afinal, manter um personagem lhes confere custos psíquicos e esforços extras no trabalho em que se encontram.

No caso das que gerenciam sua identidade de forma a serem parcialmente assumidas, seus esforços ocorrem no sentido de analisarem informalmente a cultura organizacional em que se inserem, de forma a identificar brechas em que assumir-se é possível ou menos arriscado. Tais brechas aparecem com pessoas que aparentem ser potenciais aliados, ou que também sejam homossexuais, como forma de suporte social. Tais achados corroboram a teoria de Clair, Beatty e MacLean (2005) sobre a influência dos contextos ambientais e interpessoais na propensão de pessoas com identidades invisíveis - como as pessoas homossexuais - decidirem por revelar sua identidade no ambiente de trabalho, ou não.

Por sua vez, as mulheres totalmente assumidas no trabalho o fazem de forma a evitar possíveis ataques homofóbicos, pois acreditam que, assim, antecipam-se a um movimento inimigo, ou mesmo que perde sentido um ataque para quem é assumida. Ser assumida no ambiente de trabalho também pode ser percebido como uma forma de manter a saúde mental, evitando desgastes.

Além de gerenciar suas identidades sexuais, as mulheres entrevistadas também apresentam algumas formas mais específicas para lidar com a discriminação: o isolamento, assumir-se como forma de educar e de confrontar, e o desenvolvimento de diferenciais.

O isolamento pode ocorrer com mulheres em quaisquer um dos três tipos de gerenciamento de identidade. As entrevistadas que apresentam histórias de isolamento o fazem como forma de se prevenir de potenciais situações preconceituosas, ou após vivenciarem momentos de preconceito ou ouvirem falas homofóbicas. O ambiente pode tornar-se tão insustentável para a permanência de uma pessoa homossexual que pode gerar o próprio pedido de desligamento da funcionária lésbica, e a busca por outros locais de trabalho.

Por outro lado, de acordo com as situações em que encontram algumas mulheres homossexuais assumidas buscam a tática do confronto da homofobia como forma de educar para a diferença, ainda que não sejam perguntadas diretamente sobre sua orientação sexual, mas na intenção de mostrar o seu exemplo.

Por fim, outras entrevistadas buscam o desenvolvimento de diferenciais, seja trabalhando em momentos de lazer de outros funcionários, ou buscando aperfeiçoar cada vez mais seu trabalho, de forma a sobreviverem na organização em que trabalham mesmo que a homofobia esteja presente.

O presente artigo, além da contribuição na discussão acadêmica ao dar continuidade aos recentes estudos sobre diversidade sexual da literatura nacional, permitiu oferecer visibilidade à questão das mulheres lésbicas no contexto do trabalho em organizações nacionais. Este estudo oferece possibilidades de se repensar a cultura de organizações brasileiras em que haja discriminação homofóbica - uma vez que as consequências de tal discriminação nem sempre são percebidas por quem a pratica ou por quem não a sofre.

O estudo sugeriu algumas questões, cujo desdobramento heurístico poderia, certamente, enriquecer o conhecimento da realidade de exclusão de muitas organizações brasileiras, além de oferecer possibilidades para seu adequado enfrentamento. Por exemplo:

- As áreas ou setores de gestão de pessoas nas organizações brasileiras têm clareza dos custos financeiros, de competitividade e de inovação indiretamente gerados por fatores relacionados à discriminação por orientação sexual em seus quadros?
- As áreas ou setores de gestão de pessoas nas organizações brasileiras têm clareza dos custos de saúde e de qualidade de vida que a perda de atenção no posto de trabalho, decorrente do estresse diante da discriminação por orientação sexual, da perda de foco, de interesse pelo crescimento na carreira, e mesmo dos indicadores de absenteísmo e de rotatividade de pessoas homossexuais nas empresas?
- Na perspectiva da cidadania corporativa e das práticas de responsabilidade social das corporações, seria aceitável os atuais índices de homofobia e discriminação que todos os dias tomam conta das manchetes de jornais e de denúncias em redes sociais?
- A partir do estudo das mulheres homossexuais realizado para este artigo, não seria interessante investigar as especificidades da discriminação e das táticas de sobrevivência de homens homossexuais nas corporações, e verificar as diferenças e as possíveis relações deste processo psicossocial com a cultura machista, do patriarcado, ainda tão dominante na sociedade brasileira? Talvez coubesse uma atualização dos achados encontrados por Irigaray (2007) com estes outros sujeitos de pesquisa.

Por fim, cabe frisar que o gerenciamento da identidade e as táticas de enfrentamento de discriminação só existem porque a discriminação existe. Ou seja, consistem, na verdade, em um esforço extra no ambiente laboral realizado por quem sofre a discriminação, para continuar no trabalho ou amenizar o sofrimento ao qual é vulnerável. Analisando criticamente esta situação, consideramos que o ambiente do trabalho não deveria demandar esforços extras de gerenciamento de identidades minoritárias ou desgastes psicológicos para que uma minoria pudesse lidar com a ameaça de discriminação potencial ou existente.

Dar voz aos grupos oprimidos possibilita enxergar as organizações por ângulos diferentes, os quais ainda carecem de substancial aperfeiçoamento. Dentre estes, sugere-se aqui a implementação efetiva de políticas de gestão da diversidade que não se restrinjam à retórica politicamente correta, aos discursos vazios que só fingem compreender os dramas humanos de tantas pessoas. Também deve-se buscar a implementação de mecanismos de denúncia e de amparo para quem sofre a discriminação homofóbica.

As sugestões heurísticas supracitadas poderiam certamente aperfeiçoar a intervenção responsável das ciências sociais aplicadas ao mundo corporativo, ao mesmo tempo em que enriqueceriam a diversidade humana na vida civil.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CAPRONI NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n.1, p. 86-103, 2014.
- CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.
- CHUNG, Y. B. Work discrimination and coping strategies: conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clientes. **The Career Development Quarterly**, v. 50, n. 1, p.33-44, 2011.
- CLAIR, J. A.; BEATTY, T. E.; MacLEAN, T. L. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, pp. 78-95, 2005.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.) **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.
- CREED, W. E. D.; DeJORDY, R.; LOK, J. Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work, **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1336–1364, 2010.
- DINIZ, A. P. R. *et al*. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, 2010.
- GOLDENBEG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GRIFFITH, K. H.; HEBL, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p. 1191-1199, 2002.
- IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: **Anais... ENANPAD**, Rio de Janeiro - 22 a 26 de Setembro de 2007.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.

- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de Sobrevivência dos gays no Ambiente de Trabalho. **Revista Psicologia Política** (Impresso), v. 9, p. 317-335, 2013.
- IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, pp. 890-906, 2010
- JUNIOR, *et al.* Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no pólo industrial de Manaus. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 83-102, 2013.
- LEVINE, M. P.; LEONARD, R. Discrimination against lesbians in the work force. **Signs: journal of women in culture and society**, v. 9, n. 4, p. 700-710, 1984.
- LOSERT, A. Coping with workplace heteronormativity among lesbian employees. **Journal of Lesbian Studies**, v. 12, n. 1, p. 47-58, 2008.
- NUNAN, Adriana. **Homossexualidade**: do preconceito aos padrões de consumo. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.
- RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.
- ROHM, R. H. D. A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade. **Tese de Doutorado**, EBAPE/ FGV, 2003.
- ROSSONI, L. Homossexualidade e empreendedorismo: existem desafios diferentes enfrentados por homossexuais na criação de novos negócios? In: EnAPG, 2006, São Paulo. **Anais...** SP, 2006.
- RUMENS, N.; BROOMFIELD, J. Gay men in the police: identity disclosure and management issues. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 283-298, 2012.
- SILVA *et al.* Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, 2013.
- SIQUEIRA, M. V. S., *et al.* A. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, art. 3, p. 447-461, 2009.
- SNYDER, K. **The G quotient**: why gay executives are excelling as leaders – and what every manager needs to know. São Francisco: John Wiley and sons, 2006.
- SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.
- VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: 2009.
- WARD, J.; WINSTANLEY, D. Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace. **Gender, Work and Organization**, v. 13, n. 2, 2006.