

## Implicações do Comportamento Heterossexista da Chefia no Ambiente de Trabalho

Helio Arthur Reis Irigaray<sup>1</sup>

A pergunta de investigação que pautou este estudo foi como atitudes heterossexistas por parte da chefia impactam no ambiente de trabalho? Para respondê-la, conduzimos uma pesquisa em 39 empresas. Além de nossas observações, foram entrevistados 43 empregados homossexuais masculinos e 48 do sexo feminino. Além dos sofrimentos causados a estes indivíduos, os danos às relações sociais no ambiente de trabalho e a perda de sinergia e produtividade; ficou patente que os comportamentos heterossexistas são a reificação da homofobia, a qual, no limite, são fundadas na misoginia. Mais do que isso, este comportamento revelou-se uma forma de desapropriação do capital social e econômico.

**Palavras-chave:** heterossexismo; discriminação; minorias; *tokenism*.

### Implications of the Heterosexual Behavior of Heads in the Workplace

The research question that guided this study was how did heterosexual attitudes on the part of the leadership impact the work environment? To answer it, we conducted a survey of 39 companies. In addition to our observations, 43 male homosexual and 48 female employees were interviewed. In addition to the suffering caused to these individuals, the damage to social relationships in the workplace and the loss of synergy and productivity; it became clear that heterosexual behaviors are the reification of homophobia, which, in the end, are founded on misogyny. More than that, this behavior proved to be a form of expropriation of the social and economic capital of these minorities.

**Keywords:** heterosexism; discrimination; minority groups; *tokenism*.

### Introdução

Em todas as arenas sociais, o reconhecimento do “outro” é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo (SAINSAULIEU, 1977), o que ocorre dinamicamente, a partir de interações sociais, dentro de um limite espaço-temporal. Especificamente no mundo do trabalho, o reconhecimento do grupo social é fundamental na formação da identidade do indivíduo, na medida em que “no mundo subjetivo, o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação: o que o indivíduo espera de seu trabalho é também uma retribuição moral: o reconhecimento” (DEJOURS, 1996: 52). No entanto, como este reconhecimento se dá quando grupos tão heterogêneos, em termos de gênero, etnia, nacionalidades, compartilham o mesmo espaço e, teoricamente, devem trabalhar em prol de um objetivo comum? Este questionamento tem sido o ponto de partida de pesquisas sobre a diversidade no mundo do trabalho (FELIX; 2020; VIANA et al., 2020).

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Endereço: Rua Jornalista Orlando Dantas, 30 – Botafogo – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22231-010. E-mail [helio.irigaray@fgv.br](mailto:helio.irigaray@fgv.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>.

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392020v24n2p001013>.

Artigo recebido em 26/04/2020 e aprovado em 18/12/2020. Artigo avaliado em *double blind review*.

Editores responsáveis: Cecília Lima de Queirós Mattoso



Dentre os traços psicográficos, a sexualidade tem sido, historicamente, a mais negligenciada nas discussões acadêmicas e sufocada no meio corporativo. A rigor, ela tem sido tratada quase como um tabu (PANIZA, 2020). Entretanto, sexualidade é uma questão pública e organizacional, devido ao fato de esta delinear o comportamento de homens e mulheres, construir expectativas, definir posições e acesso a cargos e privilégios (GOMES; FELIX, 2019). As identidades das mulheres e dos homossexuais masculinos têm sido discutidas à luz da alteridade, cujo eixo central é o ideal androcêntrico (BOURDIEU, 1995). A rigor, sob esta ótica, pertencer ao sexo masculino e ser heterossexual é a garantia de capital social e facilidade de acesso ao capital econômico.

Ao contrário das mulheres, as quais são discriminadas e estigmatizadas em função de suas características físicas e as demais implicações que o gênero aporta (como maternidade, por exemplo), os indivíduos LGBTQIA + (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, *queer*, intersexuais, assexuais e outras identidades não hegemônicas) o são pela percepção social de que sua orientação afetivo-sexual seja um desvio de conduta moral e que, no limite, é um fator comprometedor de seus desempenhos profissionais. Por exemplo, não raramente, o comportamento homossexual masculino é associado à fragilidade, medo e inconsequência (IRIGARAY, 2010; PANIZA, 2020).

A rigor, a heteronormatividade tem sido um valor fundante da sociedade brasileira (DaMATTÁ, 1987), e se manifesta em muitos setores e indústrias do mundo corporativo (RUMENS; SOUZA; BREWIS, 2019). Esta crença na superioridade da orientação heterossexual, socialmente construída (BUTLER, 1993), implica na invisibilização e, no limite, na exclusão, proposital ou não, de indivíduos não-heterossexuais de espaços sociais, de políticas públicas e organizacionais (BENDL; HOFFMAN, 2015). A heteronormatividade estigmatiza, nega e menospreza manifestações não heterossexuais; ela se reifica em práticas sociais, manifestações culturais (FELIPE, 2006; GUTKOSKI, 2006) e, muitas vezes, é mascarada pelo humor (SARAIVA, IRIGARAY, 2010), como se isso atenuasse a dor e o sofrimento de suas vítimas (LAPOINTE, 2015).

Nesta pesquisa, focamos na heteronormatividade e nos comportamentos heterossexistas no mundo organizacional, e seus impactos sobre os indivíduos e o contexto do trabalho. O objetivo da pesquisa foi identificar como a heteronormatividade e os comportamentos heterossexistas se refletem no ambiente de trabalho. A mesma, de caráter empírico, foi realizada em diferentes empresas, de médio e grande portes, localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro, sendo que, em 21 delas, foram identificados chefes que têm comportamentos heteronormativos.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A próxima é composta pelo marco teórico, no qual resgatamos a construção social da heteronormatividade e da hegemonia masculina, bem como a discriminação no ambiente de trabalho. Na terceira, relatamos nosso percurso metodológico. Posteriormente, na quarta, apresentamos os resultados do trabalho empírico, os quais são, finalmente, discutidos à luz do referencial teórico, na quinta e última seção.

## **Heteronormatividade e Hegemonia Masculina como Fonte de Discriminação**

Na perspectiva do interacionismo simbólico, a conduta humana é linear (BERGER; LUCKMANN, 1989), uma vez que a socialização primária dos indivíduos seria a base da construção de suas identidades; portanto, as pessoas agem sob suas crenças. Na visão destes autores, o momento básico da interiorização dos valores e crenças seria a infância pós-edipiana, mas a interiorização das normas e regras se prolonga durante toda a vida do indivíduo, tendo em vista a sua participação em novos universos de interação.

O interacionismo simbólico concilia o pressuposto weberiano de liberdade e escolha humana com o modelo parsoniano (GALAMBOS, 1969), segundo o qual, o sistema de valores é anterior a todos os outros sistemas sociais: a interiorização de normas e decisões tomadas pelos autores sociais seriam reguladas pela preexistência de valores incorporados pelo indivíduo em sua socialização primária (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2010). Sob esta lógica, concluímos que os valores pré-existentes no sistema social, oferecem aos indivíduos, não só seus objetivos, mas também, legitimam os meios sociais para atingi-los, por meio de regras e normas.

No caso da heteronormatividade, a qual é fundada no conceito de hegemonia masculina, tem sido reforçada e reificada pelo código penal (que foi mudado recentemente), pelas igrejas cristãs, políticas organizacionais, bem como múltiplas manifestações culturais como canções populares, novelas, filmes e literatura (NG; RUMMENS, 2017).

Hegemonia é o eixo central da discussão marxista, especialmente de Gramsci, de como a classe dominante estabelece e mantém seu poder e domínio sobre o proletariado. Consiste na persuasão da maioria da população por meio da mídia, das organizações e da institucionalização dos conceitos de “normal”, “natural” e “comum”. Já a noção de masculinidade historicamente se construiu e se associou a valores como “coragem”, “autonomia”, “habilidade”, “aventura” e “solidariedade grupal” (CARRIGAN, CORNELL; LEE, 2002). Desta forma, o conceito de hegemonia masculina jaz na questão de como um grupo particular de homens – brancos, heterossexuais, com acesso ao capital econômico - apodera-se das posições privilegiadas de riqueza e de poder no corpus social, e como é capaz de reproduzir, legitimamente, as relações sociais que geram e asseguram seu domínio.

A hegemonia masculina é imposta por meio de uma violência simbólica, suave, insensível e invisível a suas próprias vítimas (BOURDIEU, 2007), uma vez que, enquanto poder, ela também gera prazer e se perpetua por vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento (FOUCAULT, 1994) ou, mais precisamente, como apontou Bourdieu (2007, p.8): “do desconhecimento, do reconhecimento, em última instância, do sentimento”.

A lógica da dominação masculina manifesta-se e perpassa todas as relações sociais, visto que é exercida em nome de um princípio simbólico conhecido e reconhecido tanto pelo dominador quanto pelo dominado (BOURDIEU, 2007). O exercício desse poder é dado por meio: a) da língua e da linguagem (a maneira de falar, expressões que podem ser utilizadas, uso de gênero); b) da cristalização da maneira de pensar (o homem deve ser mais objetivo que a mulher); c) do culto à forma de falar (o homem deve ser mais silencioso); d) da imposição de estilos de vida específicos (determinação do vestuário, de cores masculinas e femininas) e, principalmente, e) pelo controle do corpo (os machos devem ser mais contidos, gesticulem menos).

Esta lógica de dominação masculina manifesta-se também nas práticas sexuais, por serem construídas sob a premissa da divisão fundamental entre masculino (o ativo) e o feminino (passivo). Esse princípio “cria, organiza, expressa e dirige o desejo” (BOURDIEU, 2007, p.31). De um lado, existe o desejo masculino, de posse e dominação erotizada; de outro, o feminino, o qual aquiesce o desejo de dominação masculina, submetendo a mulher a uma subordinação erotizada. Assim, as relações sexuais passam a ser relações sociais, nas quais existe o reconhecimento erotizado da dominação.

As relações homossexuais, contudo, desafiam a lógica da hegemonia masculina, uma vez que preconizam a possibilidade de ambos os parceiros sentirem prazer. No entanto, a reciprocidade é possível, os laços entre sexualidade e o poder desvelam-se de maneira particularmente clara e as posições e os papéis assumidos nas relações sexuais – ativos ou passivos – mostram-se indissociáveis das relações entre as condições sociais que determinam, ao mesmo tempo, sua possibilidade e sua significação (BOURDIEU, 2007, p.31).

Penetrar um homem é reafirmar a *libido dominandi*, a qual está sempre presente na libido masculina. Historicamente, na cultura latina, os Romanos consideravam a posse homossexual uma manifestação de potência, um ato de superioridade, já que o outro é reduzido à categoria de mulher, objeto do prazer masculino (PARKER, 2016); para os gregos, ser penetrado por outro homem resulta na perda da honra e do status de homem íntegro e cidadão (FLEMMING, 2007). Assim, penetração e poder estão entre as inúmeras prerrogativas da elite dirigente masculina, pois ceder à penetração pode ser considerado uma ab-rogação simbólica do poder e da autoridade (NG; RUMMENS, 2017).

No *Weltanschauung* masculino, a pior humilhação que um homem pode sofrer é ser transformado em mulher, ser feminilizado, ter sua virilidade questionada ou ser obrigado a se comportar como se fosse mulher, uma vez que ser mulher significa “estar incessantemente consciente de seu corpo, de estar sempre exposto à humilhação ou ao ridículo e de encontrar conforto apenas nas tarefas domésticas ou na conversa fiada com uma amiga” (PULLEN; THANEM; TYLER; WALLENBERG, 2017).

Assim, o modelo de um homem agressivo, dominante e violento, sistematicamente naturalizado em romances, filmes, novelas e canções por meio dos (super) heróis, por exemplo, serve como cimento na edificação do Capitalismo Patriarcal (MORA, 2005). Este tipo de sistema garante ao conjunto de homens dominantes serem melhores e superiores do que o resto da humanidade e, conseqüentemente, gerando três frutos: o heterocentrismo, o machismo e a homofobia (IRIGARAY, 2007).

O heterocentrismo é fruto da prevalência do heterossexualismo como padrão de comportamento socialmente aceito. Já o machismo é oriundo do paradigma de que as mulheres existem apenas como potenciais objetos sexuais a serem disputados pelos machos e procriarem outros machos (SCHOPENHAUER, 2005); portanto, são instrumentos de validação sexual da heterossexualidade e da virilidade. A homofobia, por sua vez, resulta de três fatores: a) a homossexualidade, ao ser vista como antônimo da heterossexualidade, faz com que comportamentos homofóbicos sejam vistos como um instrumento eficaz de revalidação social e (re) afirmação da heterossexualidade; b) a homossexualidade remete ao afeminamento, ou seja, iguala os gays a outra “subclasse”: as mulheres e, finalmente, c) o prazer homossexual é considerado subversivo (CARRIGAN, CORNELL; LEE). Ao se equipararem

às mulheres, os homossexuais masculinos, na visão da hegemonia masculina, perdem capital social, pois são vistos como fracos e incapazes de competir (NG; RUMMENS, 2017).

Na realidade, o que perturba e amedronta essa hegemonia não é o fato de dois homossexuais existirem e enfrentarem os valores vigentes, mas o da identidade homossexual per se. Uma vez que esta preconiza a equidade sexual, na qual ambos os parceiros buscam, e se dão, prazer, desafiando a lógica da natureza opressiva e hierárquica da heterossexualidade masculina (FELIX, 2020).

Historicamente, a sexualidade tem sido condicionada por padrões morais mais ou menos arbitrários, sustentados por determinações de caráter religioso ou por argumentos médicos. No caso da homossexualidade, ao longo dos séculos, ela foi vista como crime, pecado e patologia pelo Estado, Igreja Católica e Ciência, respectivamente (LOPES, 2002). De fato, construiu-se a história ocidental sobre o paradigma de que o amor e o erotismo entre duas pessoas do mesmo sexo eram “torpes, sujos, desonestos e pecaminosos, por conta dos quais, Deus castigava a humanidade com pestes, inundações, terremotos e pragas” (MOTT, 2006). Essa ignorância, baseada no Levítico, terceiro livro da Bíblia, contido no Pentateuco, serviu de base para que os homossexuais primeiro fossem assassinados a pedradas e depois, sob a égide do bestial Tribunal do Santo Ofício da Inquisição, ardessem na fogueira. Até hoje, cristãos, judeus e muçulmanos ortodoxos atribuem o flagelo da AIDS, por exemplo, ao castigo divino contra a revolução sexual e o movimento gay (IRIGARAY, 2007).

À medida que a ciência ocupou o lugar da religião como elemento norteador do Ocidente, coube aos médicos exercerem o papel de cães de guarda da moral dominante, substituindo os inquisidores na repressão à homoafetividade (FELIX, 2020). Na década de 1940, elaboraram-se teorias científicas que fortaleciam o arcabouço teórico para justificar a inferioridade dos negros, judeus, latinos, bem como a existência de criminosos natos e pessoas do terceiro sexo (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). Durante décadas, médicos e psicanalistas viram na medicalização uma alternativa para “correção deste desvio”. Proposta ainda hoje endossada pelos evangélicos, os quais advogam curar o mal com “medicação espiritual”.

As leis tampouco foram complacentes com os homossexuais. No Brasil, por exemplo, a sodomia constou no Código Penal Brasileiro até 1823 e, até então, era considerada um crime hediondo, equiparado a atentar contra a vida do Rei. Essas pressões institucionais impeliram os homossexuais à margem da sociedade; à clandestinidade e, não raramente, à invisibilidade.

Apenas em 1924, nos Estados Unidos, surgem as primeiras organizações autoproclamadas homófilas. Constituídas por gays e lésbicas, têm por objetivo educar o público a respeito da homossexualidade e oferecer apoio aos homossexuais. Somente nas décadas de 1950 e 1960, no bojo do movimento feminista, o qual lutava, entre outras coisas, pelo direito ao prazer sexual, os termos “homossexual” e “homófilo” foram substituídos por “gay”.

O *turning point* para o movimento homossexual é, contudo, a noite de 28 de junho de 1969. Nesta data, alegando o descumprimento das leis que regulamentavam a venda de bebidas alcoólicas, os policiais de Nova York tentam fechar o Stonewall Inn, bar frequentado por gays, no bairro de Greenwich Village. O confronto entre os frequentadores e as forças policiais tomou amplas dimensões e paralisou a cidade, com homossexuais enfrentando os policiais, portanto garrafas e gritando: “*Gay power! I’m queer and I’m proud of it!*” Desde

então, essa data é comemorada em mais de 14 países como o “Dia Internacional do Orgulho Gay”, sendo que a primeira ocorreu nos Estados Unidos, em 1970.

O Stonewall brasileiro ocorreu em São Paulo, em junho de 1980, numa passeata organizada por ativistas em protesto contra a repressão policial aos travestis, prostitutas e homossexuais (TREVISAN, 2004). Já a primeira parada gay, ocorreu no Rio de Janeiro, em 1990, com pouco mais de 30 pessoas, em contraposição a de 2014, em São Paulo, que agregou mais de 3,5 milhões cidadãos de todas as diversas orientações sexuais.

Apesar de os homo e bissexuais terem ganhado maior visibilidade, não raramente, observam-se atitudes de repulsa a eles e o desejo consciente de puni-los. Esse sentimento é denominado homofobia (WEINBERG, 1972). Essa violência dirigida a minorias sociais ou grupais, como os homo e bissexuais, origina-se na ideia de pertencimento e de exclusão a um determinado grupo ou sociedade, o denominado “narcisismo das pequenas diferenças” (FREUD, 1964).

Há ainda o fenômeno da homofobia incrustada, o qual se refere à aceitação e adoção, inconsciente, de sentimentos, ideias e atitudes negativos contra os homossexuais e a homossexualidade (IRIGARAY, 2007). Não raramente, alguns gays e lésbicas compartilham desse tipo de sentimento de rejeição, denominado homofobia ego-distônica, causada pelo medo de serem “tirados do armário”, por autoafirmação e, também, pela dificuldade em lidarem com sua própria orientação sexual (BURNS, 1995; MALYON, 1982; NUNGESSER, 1983). Já a heteronormatividade refere-se à crença na superioridade da orientação heterossexual e na consequente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não-heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades. Herek (1996, p. 319) definiu-a como “a intersecção de componentes de uma ampla ideologia sobre gênero e sexualidade”. Menos explícita que a homofobia e, por isto mesmo, mais vil, a heteronormatividade estigmatiza, nega e denigre toda e qualquer manifestação cultural não-heterossexual, desde a realização de casamentos civis, religiosos até a própria demonstração de afeto na mídia no horário nobre (GUTKOSKI, 2006).

Em geral, a sociedade sente certo desconforto com a presença e manifestação de qualquer sentimento não heterossexual (HEREK, 1996) o que explica, por exemplo: a) a quase total exclusão de gays e lésbicas da mídia, dos anúncios; b) a premissa de que homossexuais são fúteis, devassos e, conseqüentemente, não precisam casar e nem querem ter filhos e c) a inclusão da homossexualidade como assunto obrigatório quando se discute a pandemia de AIDS e não quando o tópico é direitos humanos, por exemplo.

Na sociedade brasileira, a homofobia e a heteronormatividade jazem na construção das masculinidades na infância (FELIPE, 2006) e permeia a vida cultural nas letras de músicas (FAOUR, 2006), na literatura (ANTUNES, 2006), na teledramaturgia (GUTKOSKI, 2006) e no cinema (NECCHI, 2006). Visando a avançar no entendimento de as variáveis econômicas e psicográficas quanto à orientação sexual se perpassam, objetivo deste estudo, discute-se na próxima seção a questão da discriminação no ambiente de trabalho.

### **Discriminação no Ambiente de Trabalho**

Possivelmente por conta de um ideal de neutralidade e tecnicismo desde a origem, as organizações adotam uma perspectiva de homogeneidade no seu cotidiano. Lidam com os

indivíduos que nelas trabalham como se suas diferenças pudessem ser ocultadas sem maiores problemas sob o manto da formalidade, dos rituais e processos organizacionais, das posições hierárquicas (IRIGARAY, 2007). Na realidade, de certa forma, as empresas assumem que seus empregados separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, subjugando sua dimensão de indivíduo ao “bem comum” organizacional.

Esta visão é limitada, uma vez que pode-se identificar a presença de racionalidades concorrentes na organização, e que, portanto, os indivíduos não apresentam qualquer tipo de clivagem entre quem são, como homens e mulheres, dos papéis e exigências de suas profissões.

As políticas, práticas e os discursos organizacionais, assim como o comportamento e as atitudes dos colegas de trabalho são os fatores de maior impacto, seguidos pela legislação nacional, para que os empregados homo e bissexuais percebam a existência de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho (RAGINS; CORNWELL, 2001).

No que diz respeito à questão da diversidade de mão-de-obra, os discursos organizacionais revelam uma ambiguidade, a qual se explica pela busca de legitimidade social, pois ao investir em práticas não-discriminatórias, as organizações se habilitam a serem percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura (IRIGARAY, 2008). Contudo, há de se considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade.

A efetividade diz respeito ao quanto são postas em prática as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos discriminados na sociedade. Os desdobramentos se referem ao que decorre da adoção ou não de tais medidas, pois a legitimidade tão perseguida se vê ameaçada quando os indivíduos passam a acreditar que as políticas são apenas formais, ou quando existem oportunidades reais de ascensão e de reconhecimento de segmentos como nos discursos. Em qualquer um dos casos, trata-se de fenômenos que merecem atenção por implicarem revisão da homogeneidade funcionalista nas organizações.

Os discursos organizacionais são imbuídos de didatismo, à medida que a maioria deles fala na questão do comprometimento com as pessoas e com práticas empregatícias justas, desta forma, associando a diversificação da mão-de-obra ao crescimento das empresas, sua entrada em novos mercados, bem como a pressões institucionais (jurídicas e sociais). Outro ponto comum aos discursos organizacionais, no que tange às políticas de diversidade, é a visão instrumentalista de que essas políticas servem, essencialmente, para as otimizarem seu pleno potencial, por meio de reconhecimento e desenvolvimento de novos talentos, já que esses trazem novas ideias à empresa.

Essa lógica explicita que, na visão das organizações, há uma visível relação de troca entre a concessão de benefícios às minorias por resultados operacionais. O comprometimento contínuo com as pessoas, assim, se vê a serviço de uma base estritamente capitalista, na qual as organizações se beneficiam da criatividade e da inovação oriundas das diferenças. De fato, há uma associação explícita entre a diversificação da força de trabalho e a capacidade de alcance das expectativas dos clientes.

Mais uma vez, trata-se de uma questão regida não por uma lógica de genuíno interesse pela sociedade, mas de foco no mercado. As políticas e práticas de diversidade, normalmente,

se baseiam nos princípios da igualdade, oportunidades iguais e ação afirmativa. Em sua maioria, os discursos mobilizam-se em torno de “dignidade e respeito”, associando-os à não diferenciação de empregados ou candidatos a emprego por causa de suas diferenças e ao cumprimento de legislação nacional e local com relação à não-discriminação e oportunidades iguais. No entanto, quando se trata de políticas de diversidades, as pessoas são mais propensas a aceitar as diferenças étnicas, sociais e de gênero; mas apresentam resistência à diversidade de orientações sexuais (SIQUEIRA; 2020).

Na realidade, os empregados homossexuais adotam estratégias de sobrevivência para lidar com sua identidade sexual no ambiente de trabalho – na maioria das vezes, camuflando-a, o que reforça o pressuposto que estes indivíduos são, de fato, discriminados (IRIGARAY, 2008). Empiricamente, há evidências da existência de correlação entre discriminação percebida e a intenção de trocar de emprego, compromisso organizacional, compromisso com a própria carreira, satisfação com o emprego, auto-estima organizacional, oportunidades de promoção, taxa de promoção e remuneração (RAGINS; CORNWELL, 2004).

### **Método de Investigação**

Iniciamos o trabalho de campo, visitando e entrevistando 107 indivíduos, que trabalham em 39 diferentes empresas, nas áreas metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo. Identificamos 21 empresas nas quais o(a) chefe apresentava um comportamento heteronormativo, na percepção dos entrevistados. Todas estas empresas são de médio e grande porte, das áreas de indústria e serviço, e estão localizadas nas áreas metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro.

Nossas observações foram registradas em notas de campo, as quais foram submetidas à análise de conteúdo. No total, entrevistamos 87 subordinados das empresas e chefias supracitadas: 39 homossexuais masculinos e 48 mulheres, de diferentes idades, etnias, formações acadêmicas e tempo de casa.

Nas entrevistas, questionamos sobre vida e a trajetória profissional de cada indivíduo e, não raramente, deparamo-nos com fragmentos desconexos (antinarrativas e narrativas caóticas), os quais, frequentemente, foram incoerentes e ambíguos, mas que contribuíram para a compreensão do todo.

De fato, por meio destas narrativas foi possível acessar as estruturas sociais e seu funcionamento, pois as narrativas das dificuldades mais pessoais das tensões e contradições nas aparências mais subjetivas exprimem as estruturas mais profundas do mundo social e suas contradições.

Estas entrevistas foram transcritas e submetidas à análise do discurso, em sua versão francesa (MAINGUENEAU; ANGEMULLER, 2007), no sentido de apreender o *corpus* de interação social dos actantes; isto é, os diferentes participantes implicados em uma ação e que têm nela um papel ativo ou passivo.

### **Resultados da Pesquisa**



Todas as empresas analisadas neste estudo já haviam adotado políticas de diversidade, sendo que algumas estendem aos parceiros homossexuais os mesmos benefícios cedidos aos heterossexuais. Todavia, o principal resultado desta pesquisa, foi o consenso entre os entrevistados que os discursos organizacionais são instrumentais e “para inglês ver”. Ademais, em grande parte, foi sugerido que estas empresas se engajam em *tokenism*, que, por definição, é a prática de fazer apenas um esforço superficial ou simbólico que há diversidade da força de trabalho. A rigor, estas empresas limitam-se a recrutar um pequeno número de pessoas de grupos minoritários, a fim de dar a aparência de igualdade no seu quadro de funcionários.

Também foram relatados atos de assédio moral contra a minoria em questão. Esta violência revelou-se institucionalizada no *corpus* organizacional por meio de micropráticas sociais, e ficou claro, a partir das observações realizadas e de alguns fragmentos de discursos dos participantes da pesquisa, que seu objetivo é a preservação do capital sócio-econômico-político garantido pela hegemonia masculina, a qual se reifica por meio da desqualificação de interesses e direitos legítimos dos empregados homossexuais. Na prática, esta desqualificação é lograda por meio da desnaturalização eficaz da *práxis* democrática e da instauração de fatos e situações intensas de força que perpetuam o *status quo*.

As múltiplas interpretações das observações realizadas nos ambientes de trabalho, bem como os discursos dos empregados, indicaram a existência e reincidência de comentários e observações heterossexistas, os quais, não raramente, resultaram em ações discriminatórias.

Os empregados homo e bissexuais se sentem “violentados” por estas micropráticas sociais. No nível individual, foram relatadas emoções e sensações como “angústia”, “desprezo” e “mágoa” e “rejeição”. Estes entrevistados, mesmo aqueles que são totalmente assumidos se sentem diminuídos como seres humanos, injustiçados, e como se não pertencessem à organização. Efetivamente, eles revelaram ter mais dificuldade de interagir com os colegas de trabalho, o que compromete a desejada “sinergia organizacional” (trabalho em grupo).

Neste sentido, observamos que o comportamento e as atitudes heterossexistas das chefias estão em descompasso com a meta organizacional de maximização da eficiência. Observou-se que, nas empresas que não coíbem os discursos heterossexistas das chefias, alguns empregados heterossexuais encontram brechas para proferir discursos machistas e homofóbicos e, no limite, tornam-se perigosamente irracionais, na medida em que se observou em cinco corporações a ocorrência de atos de violência moral contra a minoria em questão.

O comportamento heterossexista revelou-se incrustado no *corpus* organizacional e ficou claro que seu objetivo é a preservação do capital sócio-econômico-político garantido pela hegemonia masculina, a qual se reifica por meio da desqualificação de interesses e direitos legítimos dos empregados homossexuais. A rigor, esta desqualificação é lograda por meio da desnaturalização eficaz da *práxis* democrática e da instauração de fatos e situações intensas de força que perpetuam o *status quo*.

Nas suas entrevistas, os homossexuais masculinos revelaram que eles percebem os discursos organizacionais como uma tentativa de homogeneização corporativa, cuja intenção é assemelhar todos os empregados apenas por trabalharem na mesma empresa.

Na perspectiva destes indivíduos, as políticas de estímulo à diversidade e à inclusão parecem não ter sido adequadamente compreendidas, porque não dizem respeito a lidar com todos como iguais e tratá-los com equidade, mas, somente, revelar a existência de diferenças.

Consequentemente, esta percepção sugere que, na realidade, as ditas políticas de diversidade são, geralmente, meras falácias, pois não é fingindo a inexistência de assimetrias que se resolve o problema de inclusão de segmentos discriminados nas organizações, mas considerando que as diferenças são um ganho à medida que enfatizam a heterogeneidade, e não a errônea homogeneidade vigente. A rigor, este descompasso entre discurso e práticas organizacionais impacta nas relações de trabalho.

As entrevistas com as mulheres sinalizaram que elas se sentem impactadas da mesma forma que os homossexuais masculinos; pois, a rigor, todos os comentários, piadas e brincadeiras, buscam comparar – e equiparar – os gays às mulheres; isto é, atrás do heterocentrismo jaz a homofobia, a qual, por sua vez, revela misoginia.

No trabalho de campo, também ficou patente que o fato de indivíduos compartilharem da mesma orientação sexual, não os iguala nem promove um senso de identidade única, uma vez que o comportamento sexual é apenas uma das características que compõem a dimensão humana e a personalidade de um sujeito; ou seja, não raramente, homossexuais – e mesmo algumas mulheres – usaram artifícios e argumentos heterossexistas para discriminar outros heterossexuais que, por exemplo, fossem mais efeminados. De fato, os comentários mais comuns é que estes falam e agem como “mulherzinhas”.

### **Discussão e Implicações do Estudo**

No ambiente organizacional, o incrustamento de valores heterocêntricos resultou em práticas discriminatórias em relação aos gays. Nos Estados Unidos, quando comparados aos heterossexuais com a mesma experiência, educação, profissão, estado civil e região de residência, eles recebem remuneração inferior, em média de 11% a 27, e a probabilidade de serem alvo de agressões físicas ou verbais e até mesmo de serem demitidos, é duas vezes maior. Já no Brasil, 60% dos homossexuais já foram vítimas de algum tipo de agressão motivada por sua orientação sexual e todos revelam já terem vivenciado ou presenciado situações de intolerância e violência – psíquica ou física – em seus lares, escolas ou ambientes de trabalho pela mesma razão.

No que diz respeito às empresas, seus discursos revelam uma ambiguidade, a qual se explica pela busca de legitimidade social, pois ao investir em práticas não-discriminatórias, as organizações se habilitam a serem percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura. Contudo, há de se considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade.

A efetividade diz respeito ao quanto são postas em prática as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos discriminados na sociedade.

Os desdobramentos se referem ao que decorre da adoção ou não de tais medidas, pois a legitimidade tão perseguida se vê ameaçada quando os indivíduos passam a acreditar que as políticas são apenas formais, ou quando existem oportunidades reais de ascensão e de reconhecimento de segmentos como nos discursos. Em qualquer um dos casos, trata-se de

fenômenos que merecem atenção por implicarem revisão da homogeneidade funcionalista nas organizações.

Estudos anteriores (IRIGARAY, 2008; RAGINS; CORNWELL, 2001) sugerem que os discursos organizacionais são imbuídos de didaticidade, à medida que a maioria deles fala na questão do comprometimento com as pessoas e com práticas empregatícias justas, desta forma, associando a diversificação da mão-de-obra ao crescimento das empresas, sua entrada em novos mercados, bem como pressões institucionais (jurídicas e sociais). Como estes discursos são replicados, reproduzidos ou distorcidos pelas chefias, eles formaram a base que utilizamos para nossas análises e reflexões.

Estas chefias, quando elaboram ou reproduzem discursos e comportamentos heterocêntricos, causam danos psicológicos às suas vítimas, bem como comprometem as premissas gerencialistas de trabalho em grupo, sinergia e otimização de recursos.

## Conclusões

Os múltiplos olhares dos nossos entrevistados reforçam que a desvalorização das mulheres e dos gays jaz na construção social das masculinidades, bem como do conceito de gênero desde a infância.

As diferenças entre homens e mulheres são forjadas e enfatizadas a partir das expectativas que se estabelecem nas diversas culturas, as quais podem se alterar ao longo do tempo. Contudo, a concepção de uma natureza fundante, capaz de explicar os comportamentos masculinos e femininos, ainda persiste e se revela nos estereótipos (BOURDIEU, 2007).

No limite, sob a ótica individual, assumir-se homossexual no ambiente de trabalho significa ter seu espaço social limitado, ou seja, mais uma vez, perda de capital político-econômico. Já as empresas nem sempre coíbem comportamentos heterossexistas por parte das chefias e, eventualmente, adotam políticas de diversidade, pautadas pelo *tokenism*, que mascaram a realidade.

Assim, propomos como agenda de pesquisa que estude este fenômeno sob o olhar dos chefes e em que medida eles se percebem heterossexistas, no sentido de que sejam elaborados treinamentos, políticas e práticas organizacionais que minimizem estes comportamentos.

## Referências

BENDL, R., HOFMANN, R. Queer perspectives fuelling diversity management discourse: Theoretical and empirical-based reflections. In Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., Mills, A. J. (Eds.), **The Oxford Handbook of Diversity in Organizations** (p. 195–217). Oxford, UK: Oxford University Press, 2015 .

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertand, 1999.

BUTLER, J. (1993b). **Bodies that matter: On the discursive limits of “sex”**. New York: Routledge.

FAOUR, R. **História Sexual da MPB**. São Paulo: Ed. Record, 2006.

FELIPE, J. Homofobia e construção das masculinidades na infância. **Arquipélago: revista de livros e ideias**, no. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, outubro de 2006.

- FELIX, B. O Self que (não) fala: um modelo baseado em identidades sobre voz e silêncio de empregados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 3, p. 557-571, 30 jun. 2020
- FOUCAULT, M. **Ditos e Escritos**, vol. IV. São Paulo: Galimard, 1994.
- FLEMING, P. Sexuality, power and resistance in the workplace. **Organization Studies** 28(2): 239–256, 2007.
- FREITAS, M.; MARQUES, A.; SCHERER, F. Inclusão no Mercado de Trabalho: um Estudo com Pessoas Portadoras de Deficiência. **Anais (...)** **XXVII EnANPAD**, Curitiba, 2004.
- GALAMBOS, L. (1969). Parsonian Sociology and Post-Progressive History. *Social Science Quarterly*, 50(1), 25-45. Retrieved December 17, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/42858459>
- GOMES, Romulo; FELIX, Bruno. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 375-388, fev. 2019. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/72519>>. Acesso em: 04 Jun. 2020.
- GUIMARÃES, A. Como trabalhar com “raça” em sociologia. **Educação e Pesquisa**. (29) 1, 93-107, 2007.
- GUTKOSKI, C. Entre tapas e beijos, a novela das oito pauta o debate. **Arquipélago: revista de livros e ideias**, no. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, outubro de 2006.
- IRIGARAY, H. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **Anais (...)** **XXX EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.
- \_\_\_\_\_. ; SARAIVA, L.; CARRIERI, A. Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 14, p. 890-906, 2010.
- HALL, P. Identification with the delinquent subculture and level of self-evaluation. **Sociometry**, 29: 146-158, 1976.
- LAPOINTE, A.. Standing “straight” up to homophobia: Straight allies’ involvement in GSAs. **Journal of LGBT Youth**, 12, 144–169, 2015.
- LOPES, D. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.
- MADRUGA, L. GOMES, C.FLEIG, D.ALTÍSSIMO, J; COSTA, V. A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho. **Anais do 25º EnANPAD**, Campinas, 2001.
- MAINGUENEAU, D.; ANGEMULLER, J. Discourse analysis in France. A Conversation. **Forum Qualitative Research**, 8(2), article no. 21, 2007
- MORA, E. Patriarcado, capitalismo y clases sociales. En J. Giró (Ed.), **El género quebrantado**. Madrid: Catarata, 2005.
- NG, E., RUMENS, N. Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 34, 109–120, 2017.
- PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues. Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 13-27, jan. 2020. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/73482/77314>>. Acesso em: 04 Jun. 2020.
- PARKER, M. Queering queer. **Gender, Work and Organization**, 23, 71–73, 2016.
- PULLEN, A., THANEM, T., TYLER, M., WALLEBERG, L. Sexual politics, organizational practices: Interrogating queer theory, work and organization. **Gender, Work and Organization**, 23, 1–6, 2016.
- RUMENS, N.; SOUZA, E.; BREWIS, J. Queering Queer Theory in Management and Organization Studies: Notes toward queering heterosexuality. **Organization Studies**. Volume: 40 issue: 4, page(s): 593-612, 2019
- TAJFEL, H.; TURNER, J. The social identity theory of intergroup behavior. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), **The social psychology of intergroup relations** (pp. 7–24). Monterey, CA: Brooks/Cole, 1986.

TSUI, A.; EGAN, T.; O'REILLY, C. Being different: Relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, 37: 549-579, 1995.

VIANNA, F. R. P. M.; MENEGHETTI, F. K.; TONON, J. P. B.; TONON, L. Inclusão excludente e exclusão includente: estudos sobre a ralé em um clube social. **Cadernos EBAPE.BR**, p. 770-780, 30 nov. 2020.