

SEXUALIDADE E ORGANIZAÇÕES: ESTUDO SOBRE LÉSBICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Hélio Arthur Reis Irigaray*
Maria Ester de Freitas**

Resumo

A discriminação dos homossexuais masculinos no ambiente de trabalho já foi objeto de diversos estudos; no entanto, persiste a lacuna no que tange aos seus pares femininos. Neste sentido, esta pesquisa, iluminada pela premissa da Pós-Modernidade Crítica de que existem múltiplas identidades simultâneas e sobrepostas, foi elaborada com o objetivo de averiguar como as lésbicas se percebem no mundo corporativo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo entre julho de 2005 e julho de 2008, em empresas públicas e privadas, de diversos setores, localizadas nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo. Foram entrevistadas 18 mulheres homossexuais, de idades, etnias, aspectos físicos e classes sociais diferentes. Seus relatos, bem como os registros de campo, foram transcritos e submetidos à análise do discurso. O campo revelou que: a) as lésbicas, assim como os *gays*, se percebem submetidas a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, as quais, não raramente, se escondem sob a máscara do humor e da informalidade; b) a orientação sexual não pode ser tratada como uma categoria sólida, uma vez que outras dimensões físicas e psicográficas, como estética, etnia, classe social acentuam ou atenuam a discriminação; e, finalmente, c) as lésbicas se discriminam entre si em função de outros atributos.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Orientação sexual e ambiente de trabalho. Diversidade. Discurso organizacional

Sexuality and Organizations: a study of lesbians at the workplace

Abstract

Discrimination against gays in the workplaces has been object of many studies; nevertheless, there is a gap regarding their female counterparts. This research, based upon the postmodern ontology, was designed to evaluate how lesbians perceive themselves in the corporate world. The fieldwork was carried out from July 2005 to July 2008 in public and private corporations in Rio de Janeiro and São Paulo. We interviewed 18 homosexual women of different ages, races, physical traits and social classes. Their reports were submitted to discourse analysis and they revealed that a) lesbians, as well as gays, perceive themselves as being discriminated against at the workplace b) sexual orientation cannot be dealt with as a solid category, hence other social, physical and psychological dimensions may stress or attenuate discrimination, and c) lesbians discriminate each other on the basis of other attributes.

Keyword: Work environment. Sexual orientation and workplace. Diversity. Organizational discours.

* *Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP. Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV/EBAPE, Rio de Janeiro/RJ/Brasil. Endereço: Praia de Botafogo, 190. Rio de Janeiro/RJ. CEP: 22253-900. E-mail: helio.irigaray@fgv.br*

** *Doutora em Administração de Empresas pela FGV/EAESP, São Paulo/SP/Brasil. E-mail: ester.freitas@fgv.br*

Introdução

Historicamente, os homossexuais de ambos os gêneros, assim como as outras minorias, têm sido alvo de atitudes discriminatórias e, não raramente, punidos de diversas formas: multas, confinamento em prisões e campos de concentração até a castração e torturas (ADAM, 1987). Ainda hoje, essa minoria continua a ser alvo de preconceito e atitudes discriminatórias. Por exemplo, nos Estados Unidos, os índices de agressões verbais e físicas a lésbicas e *gays* são muito superiores à média nacional quando comparados a outras categorias (MEYER, 1995, 1995); no Brasil, a cada três dias um homossexual é assassinado em virtude de sua orientação sexual (MOTT, 2006). Pesquisa realizada, no Rio de Janeiro, entre 2003 e 2004, com 416 *gays* e lésbicas residentes na cidade, revelou que 60% dos entrevistados já haviam sido vítimas de algum tipo de agressão motivada por sua orientação sexual (GUIMARÃES, 2007) e todos, em unanimidade, relataram já ter vivenciado ou presenciado situações de intolerância e violência - psíquica ou física - em seus lares, escolas ou ambientes de trabalho pela mesma razão.

Assim como a sociedade em geral, as organizações também se tornaram um espaço mais heterogêneo, compartilhado por indivíduos de diferentes sexos, etnias, religiões e orientações sexuais (ALVES; GALEÃO-SILVA 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1999); contudo, elas continuam a ser administradas como entidades neutras e assépticas, nas quais todos trabalham em prol de um objetivo comum, o que significa que múltiplas identidades sociais, visíveis ou não, como negros, deficientes, homossexuais, portadores de doenças crônicas, têm sido ignoradas e silenciadas pelos discursos organizacionais (IRIGARAY, 2007), apesar de os mesmos afirmarem que as empresas buscam elaborar estratégias que visem a harmonizar lucro com justiça social (ROBINS; COULTER, 1998).

No que tange à diversidade de orientações sexuais especificamente, esta tem sido negligenciada, mascarada e, até mesmo, negada pelas empresas e pela academia. Entretanto, a sexualidade é uma questão pública e organizacional, devido ao fato de ela delinear o comportamento de homens e mulheres, construir expectativas, definir posições, acesso a cargos, bem como privilégios (IRIGARAY, 2008).

Recentemente, no Brasil, alguns estudos (IRIGARAY, 2008; 2007; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOW, 2005; SILVA, 2004) têm avançado na discussão sobre a vida dos homossexuais masculinos no ambiente de trabalho; não obstante, o mesmo não tem sido feito em relação às lésbicas. No sentido de preencher esta lacuna, o problema de investigação deste estudo ficou assim formulado: como as lésbicas se percebem como alvo de processos discriminatórios, nas relações de trabalho?

Tal questionamento se justifica na medida em que há demanda social (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982) pelo avanço na discussão sobre as políticas de gestão ligadas à diversidade no Brasil (ARANHA; ZAMBALDI; FRANCISCO, 2006), notadamente no que tange às lésbicas (IRIGARAY, 2008). Ademais, acredita-se que uma compreensão mais profunda das múltiplas orientações sexuais existentes no mundo organizacional resultará na elaboração e implantação de políticas de diversidade mais eficazes, bem como em sugestões para coibir práticas de violência moral no ambiente de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2005), o que resultará na melhoria da qualidade de vida dos empregados (PAUCHANT, 2006), bem como no desempenho organizacional (MORIN, 2006).

Para tratar do problema, foi conduzida uma pesquisa de campo, realizada entre julho de 2005 e julho de 2008, nas áreas metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, o que, por si só, delimita este estudo espaço-temporalmente. Foram entrevistadas 18 lésbicas, de diferentes idades, religiões, classes sociais, profissões e formações acadêmicas; seus relatos foram transcritos e, com auxílio do *software* Atlas TI, submetidos à análise do discurso.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda parte apresenta o aporte teórico, que servirá de fundamento para a análise dos dados. A terceira seção trata da metodologia utilizada; a quarta apresenta a análise

dos dados *per se*; e, finalmente, na quinta, se apresentam as considerações finais e as referências utilizadas neste estudo.

Na próxima seção, apresentamos o referencial teórico, abordando práticas homofóbicas e heterocêntricas como instrumentos de reificação da hegemonia masculina; a gestão de diversidade e os homossexuais no ambiente de trabalho e; estigma e custos psicossociais no mundo corporativo.

Marco Teórico

Práticas homofóbicas e heterocêntricas: a reificação da hegemonia masculina

Ao longo dos séculos, a homossexualidade foi vista como crime, pecado e patologia pelo Estado, Catolicismo e Ciência, respectivamente (LOPES, 2002); portanto, não raramente, observam-se atitudes de repulsa por homossexuais e o desejo consciente de puni-los, a denominada homofobia (WEINBERG, 1972). Esta pode ainda existir de forma camuflada - a homofobia incrustada - cuja principal característica é a aceitação e adoção inconsciente de sentimentos, idéias e atitudes negativas contra os homossexuais e a homossexualidade (BURNS, 1995). A origem desses comportamentos é a heteronormatividade (HEREK, 1995), isto é, a crença na superioridade da orientação heterossexual e na conseqüente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não-heterossexuais das políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades sociais. Por não ser explícita, a heteronormatividade estigmatiza, nega e sufoca toda e qualquer manifestação cultural não-heterossexual, desde a realização de casamentos civis e religiosos até a própria demonstração de afeto em público e na mídia (GUTKOSKI, 2006). Na sociedade brasileira, a homofobia e a heteronormatividade jazem na construção das masculinidades e feminilidades na vida familiar (FELIPE, 2006) e cultural, uma vez que se manifestam nas letras de músicas (FAOUR, 2006), literatura (ANTUNES, 2006), bem como no cinema e televisão (NECCHI, 2006).

As práticas homofóbicas e heterocêntricas impedem que os homossexuais vivam plenamente suas vidas afetivo-sexuais, bem como criam barreiras para que os mesmos se insiram e ascendam no mundo corporativo (IRIGARAY, 2008; 2007; 2006), a rigor, "ao reificar a hegemonia masculina, elas sequestram o capital social das minorias" (BOURDIEU, 2007, p. 49). Bourdieu (2007) entende por minoria todas as categorias que não pertençam ao universo masculino, caucasiano, afluente, heterossexual e que são subjugadas por meio da mídia e das organizações, a partir da institucionalização dos conceitos de "normal", "natural" e "comum" (FOUCAULT, 1994). Por contraposição, todos os indivíduos que não compartilham desses traços psicográficos tendem a ser caracterizados e estigmatizados como antônimos de tais atributos (BOURDIEU, 2007).

A visão da hegemonia masculina arraigou-se de tal forma que, mesmo na literatura feminista, muitas vezes, a identidade feminina foi discutida em função do sujeito masculino, subjugando as mulheres à condição de "segundo sexo" (BEAUVOIR, 1995). A mesma abordagem é encontrada nos estudos sobre os *gays* (HEREK, 1990) e negros (SANTOS, B., 2006).

Entender os conceitos de homofobia e heteronormatividade é fundamental quando se discute diversidade no ambiente de trabalho, uma vez que a intolerância às diversas orientações sexuais resulta no comprometimento da dignidade desses indivíduos, conseqüentemente aumentando seu nível de estresse (IRIGARAY, 2006) em função de práticas de assédio moral (BARRETO, 2002; FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2002).

Gestão da diversidade e os discursos organizacionais

A heterogeneidade do ambiente de trabalho não é um desafio apenas para os indivíduos, mas também para as organizações. Uma maior diversidade da mão-de-

obra incentiva a criatividade dos empregados, contribui para a melhoria no processo decisório da empresa, uma vez que a torna mais flexível e ágil, pois facilita a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens. Por outro lado, a heterogeneidade organizacional pode resultar na redução de integração e contatos sociais, conflitos e problemas de comunicação, bem como no enfraquecimento dos laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização em si (ARANHA, ZAMBALDI; FRANCISCO, 2006). Tendo em vista a pressão jurídico-social que sofrem para incorporar representantes das diversas minorias, bem como oferecer iguais oportunidades de ascensão aos mesmos, as empresas elaboraram um discurso politicamente correto que, na prática, se reverte nas chamadas políticas de diversidade.

Além de disseminar uma visão coerente e unívoca do que a organização e suas ações são, os discursos empresariais utilizados pelas organizações adquirem características que permitem alçá-lo à categoria de estratégia empresarial (SARAIVA *et al.*, 2004), portanto, além do enfoque que o encara como resultado de ações de comunicação. Trata-se de um verdadeiro processo de engenharia organizacional que alinha a organização ao que de mais moderno existe no mercado, pelo menos no nível retórico. De certa forma, não se trata de algo novo; contudo, o nível de sofisticação atual permite vislumbrar algumas tendências que destacam, mais do que escondem, discrepâncias entre o dito e o feito pelas organizações, entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas.

Em linhas gerais, os discursos empresariais difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e ao mesmo tempo complementares na tessitura de uma nova perspectiva, calcada em um cidadão, mais do que um empregado, e em uma comunidade, mais do que uma empresa. O objetivo último é, indisfarçavelmente, a adesão dos empregados a um projeto organizacional que os antecede e que sucumbe sem seu apoio, embora pretenda deles independe (SENETT, 1999). Nesse sentido, diz respeito a uma essência tradicional porque não questiona a ordem capitalista estabelecida nas organizações, mas que, ao mesmo tempo, se apresenta como humanizada e atualizada na aparência (IRIGARAY, 2007b).

A cooperação que pretende obter dos empregados se baseia em discursos que difundem idéias como as de igualdade democrática, proatividade, clareza na comunicação - elementos que somente há pouco foram realmente considerados de forma mais ampla (MELO; LIMA, 1995). A rigor, a organização dissemina um imaginário e discursos que ajudam a construir uma nova realidade, em que supera os limites estritos do cotidiano capitalista e se converte em um local de afeto, a ser "amado" pelos empregados. A estes caberia dedicarem-se com cada vez mais afinco à organização na busca de reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que a ela caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno, uma verdadeira gestão do afetivo (FREITAS, 1999).

O não dito é que tais discursos, embora estimulem o envolvimento afetivo dos empregados para com a organização, preservam um espaço em que predomina uma impessoalidade estritamente baseada na relação entre pessoa jurídica e pessoa física. O mais dedicado dos empregados pode se tornar "descartável" se não apresentar os resultados esperados pela organização que se propõe a ser amada por ele. As práticas de gestão, assim, contrariam os discursos das organizações, pois preservam instrumentalidade da administração, o "braço armado da economia" (AKTOUF, 2004), ligada à *performance*.

No que diz respeito à diversidade, os discursos são particularmente ambíguos. A ambigüidade se deve a uma 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, 2007). Contudo, é de se considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade. A efetividade diz respeito ao quanto são postas em prática 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, tratam-se de fenômenos que merecem atenção por implicarem revisão da homogeneidade funcionalista nas organizações.

A diversidade da força de trabalho tem sido estudada sob a ótica da teoria da identidade social (SLUSS; ASHFORD, 2007), a qual restringe o conceito de identidade a uma característica dominante (CALAS; SMIRCICH, 1999). Acreditamos que identidade seja uma categoria fluida, composta por múltiplas dimensões que se superpõem (BOJE; FITZGIBBONS; STEINGARD, 1996; VICKERS, 2005). No caso dos *gays* e lésbicas, a orientação sexual é só mais um dos diversos traços - como gênero, classe social, etnia - que compõem as identidades desses indivíduos (IRIGARAY, 2008); no entanto, é um aspecto da individualidade humana que cria expectativas, estigmatiza e gera custos psicossociais.

Os gays no ambiente de trabalho: identidade, estigma e custos psicossociais

Observa-se na sociedade brasileira um incrustamento de valores heterocêntricos (MOTT, 2006), que reflete a relutância de se discutir a diversidade de orientações sexuais (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006), bem como compromete a inserção de um indivíduo no mercado de trabalho e, também, sua ascensão profissional pelo fato de ser identificado como homo ou bissexual (IRIGARAY, 2007).

Ao contrário dos negros, mulheres, deficientes e obesos que são estigmatizados por conta de suas características físicas e mentais, os indivíduos homo e bissexuais o são por conta da percepção social de um desvio de conduta moral, que comprometeria seus desempenhos profissionais. Os adjetivos usados para qualificar os homossexuais masculinos são pejorativos e, normalmente, retratam fragilidade, medo e inconseqüência (IRIGARAY, 2008), justificando, assim, o seu medo de serem estigmatizados, pois conforme asseverou Goffman (1963, p. 42): “nós podemos não estar cientes das impressões que causamos e nossa identidade social virtual pode não refletir a verdadeira”.

Estigma é um fenômeno socialmente construído (BLAINE, 2000) e tem fortes implicações negativas em suas vítimas (THOMPSON; NOEL; CAMPBELL, 2004). Apesar de independer do fato de o indivíduo ser assumidamente homossexual ou não, o estigma é construído com base na percepção dos outros. Por isso, há uma tendência entre os homossexuais em evitar revelar sua identidade sexual no ambiente de trabalho o máximo possível, por conta de pressões sociais e de prévias experiências que os prejudicaram profissionalmente (IRIGARAY, 2007b; RAGINS; CORNWELL, 2001). Há ainda aqueles que não só não assumem sua identidade sexual como ainda fingem ser heterossexuais, simulando envolvimento amoroso e, até mesmo, casamentos; contudo, esta farsa, muitas vezes, resulta no pedido de desligamento da empresa em função da impossibilidade de mantê-la por longo prazo (IRIGARAY, 2007). A pressão que os homossexuais, e todas as outras minorias, sofrem em função de um ou mais traço(s) de individualidade é denominada *minority stress* (COCHRAN, 2001; MEYER, 1995), o qual pode causar danos psicossomáticos às vítimas.

Os estudos de Meyer (1995) e DiPlacido (1998) apontam três processos que impactam negativamente na saúde dos indivíduos homo e bissexuais: a) acontecimentos externos (que independem da orientação sexual); b) o estado de permanente vigilância e ansiedade, a expectativa de serem atacados física ou verbalmente a qualquer momento e, finalmente, c) a introjeção de atitudes sociais negativas (heteronormatividade ego-distônica). A rigor, pode-se atribuir como causa fundamental do *minority stress* às práticas discriminatórias, ou seja, ao assédio moral. Este, por definição, se caracteriza por condutas abusivas, comportamentos, palavras, gestos ou atos, os quais trazem danos à personalidade, dignidade, ou integridade física ou psíquica de um ser humano (HIRIGOYEN, 2002). No limite, assédio moral reflete abuso do poder, de forma repetida e sistematizada, durante um longo período de tempo, o que configura

a prática da perversidade no local de trabalho (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2005; FREITAS, 2001; FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008), mesmo quando mascarado de ternura e bem querer (BARRETO, 2005).

Estudos anteriores (IRIGARAY, 2008; 2007; 2006; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS, 2005) apontam que os *gays* sofrem assédio moral nas organizações brasileiras em função de sua identidade sexual. No sentido de estudar em que medida o mesmo ocorre com as lésbicas, é necessário investigar a construção social das identidades sociais destas mulheres.

Gays e lésbicas: além do arco-íris existe um horizonte

Apesar de compartilharem a mesma orientação sexual, os homossexuais masculinos e femininos não compartilham da mesma identidade (COSTA, 2007), nem mesmo dentro do chamado movimento *gay*, cujo objetivo é apresentar à sociedade um conjunto de reivindicações políticas dos *gays*, das lésbicas, bissexuais e transgêneros (SANTOS, 2006).

Analisar indivíduos como uma categoria homogênea, apenas por estes compartilharem uma única característica física, social ou comportamental em comum, resulta em análises simplistas e equivocadas (IRIGARAY, 2008).

No que tange aos homossexuais, seus movimentos sociais não se fazem alheios às categorias social e de gênero. De fato, a homogeneidade masculina e a lógica patriarcal também se fazem presentes na comunidade homossexual (COSTA, 2007), na qual ocorre a invisibilidade das lésbicas (portanto, das mulheres), bem como dos travestis, transexuais e transgêneros (ESCANDUZZI, 2004; GREEN, 2000). Como ilustração, assinalamos o fato de as mulheres terem estruturado a Liga Brasileira de Lésbicas em oposição à Associação Brasileira de *Gays*, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros (MACHADO, 2007). Na verdade, raramente os homossexuais masculinos e femininos compartilham um mesmo espaço social baseado apenas na categoria identitária "orientação sexual" (COSTA, 2007).

A invisibilidade das lésbicas jaz, portanto, nos princípios androcêntricos da inferioridade e da exclusão da mulher (BOURDIEU, 2007), a qual é ratificada e ampliada por meio do sistema mítico-ritual da sociedade, isto é, a dissimetria fundamental instaurada entre o homem e a mulher no terreno das trocas simbólicas (BOURDIEU, 2007). Sob o *Weltanschauung* androcêntrico, as mulheres são vistas como objetos, símbolos, cujo sentido constitui-se fora delas e cuja função é contribuir para a perpetuação ou o aumento do capital simbólico androcêntrico (BOURDIEU, 2007), o que compromete sua inserção e sobrevivência no mercado de trabalho, uma vez que este passa a ser o antípoda do lar (TONELLI, 2001).

Por sua vez, o fato de as lésbicas compartilharem o mesmo gênero torna-as homogêneas? Investigar essa questão tornou-se um objetivo intermediário para se responder à pergunta investigativa deste estudo. Se tomarmos como base os homossexuais masculinos, os mesmos se fragmentam em subgrupos sociais, físicos e comportamentais, os quais se discriminam entre si (IRIGARAY, 2008).

Percurso Metodológico

Esta pesquisa foi iluminada pela premissa ontológica da pós-modernidade crítica (BOJE, 1995; SEIDMAN, 1996), a qual analisa a sociedade sob uma ótica não-patriarcal (BENHABIB, 1990), ou seja, desloca-se o foco da discussão para outras dimensões (igualdade, democracia e multiplicidade), considerando que existem múltiplas vozes e múltiplas realidades (GERGEN, 1991). Desta forma, partiu-se do pressuposto de que a compreensão dos significados das ações sociais deva partir da perspectiva dos próprios sujeitos, e não da visão do pesquisador (DaMATTA, 1979). No que tange ao pólo teórico (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1982), valeu-se da abordagem compreensiva, dado que o objetivo deste estudo é apreender e explicitar o sentido

da atividade social, individual e coletiva durante a realização de uma intenção (RAY, 1994). Essa opção se justifica na medida em que a ação humana é essencialmente a expressão de uma consciência, o produto de valores, a resultante de motivações (CALÁS, 1992).

Ao longo desta pesquisa, os autores estiveram (cons)cientes de que tal estratégia de pesquisa não os tornaria neutros nem autônomos; entretanto, buscou-se manter a imparcialidade por meio do distanciamento (estranhamento) do objeto estudado (*bracketing*), ou seja, seguiu-se a orientação de Bourdieu (1999) de não confundir o subjetivismo do pesquisador (seus juízos de valor) com o subjetivismo dos objetos de pesquisa (indivíduos, grupos, sistemas sócio-culturais). Nas entrevistas, mantiveram-se em mente as considerações de Goldenberg (2000); por isso, optou-se por um roteiro compatível com a entrevista focada e semi-estruturada em duas partes: a) a coleta dos dados categóricos dos entrevistados (idade, estado civil, escolaridade, área de formação, cargo e empresa) e b) uma conversa sobre suas trajetórias de vida e de trabalho, que visava apreender suas histórias de vida, uma vez que estas são vistas como uma fonte capaz de trazer à tona da pesquisa novos fatos ou preocupações teóricas (CAVEDON; FERRAZ, 2003), algo que a historiografia ou os relatos oficiais disponibilizados nas fontes escritas não são capazes de captar (BECKER, 1994).

Este artigo é um recorte dos dados obtidos numa pesquisa mais ampla, realizada entre 2005 e 2008, sobre os efeitos da diversidade da força de trabalho nas organizações. Foram selecionadas empresas de capital aberto e fechado, nacionais e estrangeiras, de médio e grande porte que operam nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, o que por si só já configura uma limitação para este estudo.

No caso das lésbicas, as 18 entrevistadas foram informadas do real objetivo da pesquisa e tiveram anonimato e confidencialidade de seus relatos garantidos. Esses sujeitos foram selecionados por conveniência - utilização da técnica de bola de neve, na qual um entrevistado indica outro - e por constituírem uma amostra relevante que tem por característica, visto ser este um estudo qualitativo, dar importância não ao número de pessoas entrevistadas, mas às diferentes representações sobre o assunto (GASKELL, 2002).

A amostra foi coletada em oito diferentes empresas: uma pública de grande porte da indústria de energia; duas multinacionais norte-americanas do ramo de soluções de informática, e cinco bancos (três brasileiros, um espanhol e um inglês); 39% das entrevistadas ocupam cargos gerenciais e as outras são operacionais. Psicograficamente, a amostra apresentou o seguinte perfil: idade média de 36,4 anos; a metade assume publicamente sua identidade sexual; 50% são católicas; 17%, atéias; 22%, espíritas; e 11% são evangélicas. Quanto ao estado civil, 67% são solteiras e 33% divorciadas. No que tange à etnia declarada das respondentes, 67% são brancas, 11% mulatas e 22% negras.

Os encontros, com duração média de 50 minutos, foram realizados em lugares públicos, apesar de todas as conversas terem sido privadas. Estas, bem como as anotações de campo realizadas - antes, durante e depois dos encontros - foram transcritas, o que gerou um documento de 233 páginas (papel A4, fonte *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento simples). Estes dados foram submetidos à análise do discurso, método que permite ao pesquisador apreender os enunciados verbais e não-verbais (PUTNAM; FAIRHURST, 2001), os quais são, em sua essência, comportamentos comunicativos, elementos constituintes da identidade de um grupo (CHARAUDEAU; MAINGUENAU, 2004). Especificamente, nesta pesquisa, utilizou-se a análise do discurso como o estudo do uso real da linguagem, por locutores reais, em situações reais, e a linguagem considerada como uma atividade ancorada em um contexto, portanto, capaz de produzir unidades transfrásticas (VAN DIJK, 1993). Por definição, unidades transfrásticas são resultantes de um processo de constituição de textos a partir da combinação de frases (STATI, 1990) e sua análise "possibilita evidenciar a utilização da linguagem como fins sociais, expressivos e referenciais" (SCHIFFRIN, 1994, p. 39). Dado o volume de texto resultado das transcrições e anotações de campo, foram observadas as sugestões de Rocha-Pinto e Irigaray (2006) e Santos (2000) no sentido de se usar o *software* Atlas/TI para a análise dos dados coletados.

Um Outro Olhar: ser lésbica num mundo heterossexual e masculino

Ao longo da história, as mulheres têm sido desvalorizadas e desqualificadas (BEAUVOIR, 1995) e seu capital social sequestrado por conta da hegemonia masculina (BOURDIEU, 2007). Mesmo no movimento *gay*, cujo lema é a luta contra a discriminação, prevalece a homogeneidade masculina e a lógica patriarcal, o que resulta na segregação das lésbicas (COSTA, 2007). Essa discriminação não lhes passa despercebida, como ficou evidente nas falas das entrevistadas, notadamente na de Paula (01):

Não é só uma questão de ser uma sapa furiosa, é a de ser mulher (...) lógico que quando sabem da gente a primeira coisa que passa na mente é uma mulher machuda, gorda, esculachada, que veste camisa de homem, sapato mocassim, anda com a mão no bolso e tem o cabelo batido na nuca (...) mas as bibas malucas também olham para gente de forma diferente, sacaneiam a gente, até mesmo na parada (*gay pride*) e na *night*. (Paula - 01)

Este fragmento de discurso (01), além de evidenciar que as lésbicas sofrem discriminação de segunda ordem (gênero e orientação sexual), revela também que a orientação sexual por si só não é o suficiente para se criar uma identidade homogênea. No entanto, a interlocutora recorre a seleções lexicais notadamente discriminatórias e grosseiras para se referir aos homossexuais ("*sapas furiosas*" e "*bibas malucas*"). Os adjetivos escolhidos refletem a visão androcêntrica de que as lésbicas sejam simulacro dos homens e os *gays* das mulheres (BOURDIEU, 2007). De fato, ao utilizar a expressão *sapa furiosa*, Paula enrijece o corpo, deixa a voz em tom mais grave e masculiniza sua postura, como se introjetasse o estereótipo preconceituoso com o qual as lésbicas são retratadas. Esse fragmento (01) reforça a idéia de que para se defender deve-se valer da força masculina (BOURDIEU, 2007), na medida em que o poder pertence aos homens (FOUCAULT, 1994).

Aparentemente, esse discurso de auto-afirmação, replicador dos argumentos da hegemonia masculina, é tão preconceituoso quanto outro qualquer. Na sua fala (01), Paula ainda reproduz os estereótipos que servem de base para a estigmatização e discriminação das lésbicas, dentro do próprio grupo, o qual se subdivide em *lesbian chics*, *menininhas*, *dykes*, *caminhoneiras*. Essas "tribos" não compartilham os mesmos espaços físicos, que são delimitados mais pela classe social que outros atributos.

Assim como no universo dos homossexuais masculinos (IRIGARAY, 2008), no feminino, também foi observada discriminação por poder aquisitivo, senso estético, nível cultural e etnia, como fica evidenciado notadamente na fala de Flávia (02):

O fato de outra mulher ser lésbica também não significa que pode ser minha namorada ou amiga. Pode ser uma besta que fale 'para mim fazer', 'seje', aí não dá, né? Eu sou sapa, mas acima de tudo sou Patricinha, quero ir para lugares bacanas (...) todas as minhas amigas e ex-namoradas são lindas, você nem diria que elas são gays, todas magrinhas, branquinhas, cabelão, você jamais vai me ver com uma *butch dyke* ao meu lado. (Flávia - 02)

No discurso 02, fica evidente que a identidade de um indivíduo é composta por múltiplas dimensões - diferenças sociais, etárias, culturais, estéticas - que se sobrepõem e que, em momentos específicos, se sobressaem. Flávia, ao declarar seus múltiplos traços psicográficos ("*sou sapa, mas acima de tudo sou Patricinha*") rejeita a possibilidade de se relacionar com outra mulher apenas pelo fato de terem em comum a mesma orientação sexual. Mais do que isso, nesta sua fala ficam nítidos seus padrões de discriminação social, estética e étnica, evidenciados principalmente pela seleção lexical "*butch dyke*", termo utilizado no universo *gay* para se referir a lésbicas masculinizadas, geralmente mal vestidas e rudes (COSTA, 2007). Esses múltiplos traços psicográficos agravam e atenuam o processo discriminatório ao qual as homossexuais são submetidas, como fica explicitado na fala de Raquel (03):

Nesse mundo estou ferrada: sou mulher, sapata, loira e judia. Só faltava ser gorda e manca (gargalhada). Ainda bem que sou rica, dinheiro compra tudo (...). (Raquel, 03)

Rachel é uma mulher bonita, extremamente feminina, bem educada, bem humorada e simpática. Ela terminou um casamento com um homem extremamente rico para se relacionar com Heloísa e estão juntas há 10 anos. Rachel assumiu-se homossexual para o ex-marido, filhos, família e comunidade. Sofreu alguns preconceitos, perdeu alguns amigos, como ela mesma narrou, mas ganhou o apoio de “todos os que importavam”. Ao longo de sua entrevista, esta interlocutora contou que, de fato, já foi, e ainda é, discriminada por seu gênero e orientação sexual; mais do que isso, também enfrenta atitudes preconceituosas por ser judia e loira. Rachel afirmou que, não raramente, é pré-rotulada como egoísta, avarenta ou burra. Seu discurso (03) indica que ela sofre discriminação de 4º grau (“sou mulher, sapata, loira e judia”), e que a mesma se agravaria caso sua aparência física não correspondesse aos padrões estéticos vigentes (“Só faltava ser gorda e manca”). Reconhecer as múltiplas variáveis que resultam em discriminação pode incorrer no risco de seccioná-las ou, até mesmo, hierarquizar-las: onde termina a discriminação por gênero e começa a por orientação sexual? Onde termina esta e começa a étnico-religiosa? Até que ponto estas não estão todas entrelaçadas e uma não serve de justificativa para outra? Respostas para tais questões não puderam ser obtidas nesta pesquisa; entretanto, o fragmento de discurso de Rachel (03) reforçou as conclusões de Irigaray (2008) e Santos (2006), ao sinalizar que pertencer a uma classe social superior atenua a discriminação por outros fatores (“ainda bem que sou rica, dinheiro compra tudo”).

Outro aspecto que se destacou nas entrevistas foi o fato de o grupo em questão trabalhar, se articular e expressar suas emoções com base nos estereótipos socialmente estabelecidos: os homens são brutos, violentos e egoístas; as mulheres são afetivas, carinhosas e doces. Esses traços ficaram nitidos especificamente na fala de Teresa (04).

Não tem como comparar, os homens pensam só em sexo, no seu próprio prazer (...) quando eu conheci a Marta descobri outro mundo (...) deixei de ser apresentada como esposa [pausa] perdi identidade, ganhei afeto. (Teresa - 04)

No fragmento da fala acima (04), Teresa reproduz explicitamente o discurso da lógica masculina (BOURDIEU, 2007), o qual garante ao homem a busca pelo prazer (CARRIGAN; CORNELL; LEE, 2002) e reduz as mulheres à condição de objeto sexual (BEAUVOIR, 1995). A interlocutora, num possível ato-falho, reforça a idéia androcêntrica de que a existência da mulher pressupõe uma figura masculina ao seu lado e só é socialmente validada por esta (“perdi a identidade”).

No limite, as entrevistas revelaram a impossibilidade de se reduzir as identidades das lésbicas apenas à sua dimensão sexual, dado que em comum elas só tem o gênero, mas que se subdividem em múltiplos subgrupos. O arco-íris é composto muito mais do que somente por sete cores, uma vez que, dentro dele, ocorrem discriminações com base nas diferenças sociais, etárias, estéticas e religiosas. Como a multiplicidade de identidades, cujos pontos em comum são o gênero e a orientação sexual, se insere no ambiente de trabalho é o objeto da próxima seção.

Lésbicas no ambiente de trabalho: os discursos e as práticas organizacionais

Quando ouvidas sobre sua vida e seu trajeto profissional, as lésbicas foram unânimes em reforçar a idéia de que os homossexuais são discriminados no ambiente de trabalho (IRIGARAY, 2007; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS, 2005) e que a melhor estratégia de sobrevivência, assim como no caso dos *gays* (Irigaray, 2007), é a omissão da orientação sexual. Dentre todas as falas, a que melhor expressou essa realidade foi a de Beatriz (05):

Eu acho que os meninos são mais discriminados (...) homem tem que ser casado e ir com a esposa ou namorada aos encontros, as mulheres podem se passar por solteironas e encalhadas, o que é até bom para algumas empresas (...) mas não pense você que não tem discriminação, tem sim, te olham diferente, principalmente as meninas; chamar para almoçar junto? Nem pensar, me sinto muito isolada aqui dentro (...) dizem as más línguas que o chefe não contratou uma secretária, apesar de ela falar três línguas, etc e tal, porque ela era muito machuda e parecia um homem. (Beatriz - 05)

Essa fala (05) reforça a idéia de que a sexualidade tende a influenciar negativamente o trajeto profissional de um indivíduo, já que pode se sobrepor às competências técnicas de um profissional, como no caso da secretária em questão, que não foi contratada. Por outro lado, Beatriz sugere que as lésbicas podem fazer o uso instrumental de sua orientação sexual (“o que é até bom para algumas empresas”), pois a mesma sinalizaria às empresas um projeto de vida que não contempla a formação de uma família, o que corresponderia a um maior comprometimento com a vida corporativa. Esta fala também indica que, mesmo quando não revela sua identidade sexual publicamente, mas é percebida como homossexual pelos seus colegas de trabalho, o indivíduo fica sujeito a sanções sociais, como o isolamento; ou ainda, pode ocorrer o auto-isolamento como uma estratégia defensiva para não correr riscos e ter que lidar com cenários difíceis. O isolamento resulta em custos psicofísicos decorrentes do *minority stress* (COCHRAN, 2001; DiPLACIDO, 1998; MEYER, 1995) e, também, na dificuldade da vítima construir uma rede social de relacionamentos, muitas vezes fundamental para sua ascensão profissional (RAGINS; CORNWELL, 2001; THOMPSON; NOEL; CAMPBELL, 2004).

No entanto, algumas circunstâncias, como as apontadas por Norma (06) e Glória (07), aplacam a sensação de isolamento, mal estar e discriminação mencionada por Beatriz.

Eu sempre fui assim meio machudinha e as pessoas me olhavam de canto de olho. Eu ficava na minha, mas, no fundo, me sentia assim, tipo um OVNI, tá ligado? (...) aqui na empresa tem política de diversidade, mas é mais para inglês ver, sempre fui sacaneada pelo meu jeito de ser (...) ter vindo trabalhar com a Fernanda foi tudo de bom, ela é do babado também, me sinto realmente protegida (...) se ela chegou lá, eu também chego. (Norma - 06)

Era muito mais difícil trabalhar lá no Recife que aqui em São Paulo, ainda mais aqui no Marketing, onde o povo é bem mais descolado, e trabalhar numa multinacional que tem política de diversidade e tudo é outra coisa. (Glória - 07)

O fragmento discursivo 06 reforça a idéia de que ter uma chefe homossexual é mais importante do que as políticas organizacionais em si, dada a proteção ser mais próxima e presente (“me sinto realmente protegida”). Ficou patente que o fato de a chefe Fernanda também ser homossexual não resulta em nenhum privilégio para Norma, nem na extinção da cadeia hierárquica, mas, além de ser uma fonte de identificação, é também um motivo de orgulho e esperança, pois sinaliza a possibilidade concreta de ascensão profissional “apesar” da sua orientação sexual (“se ela chegou lá, eu também chego”).

Já a fala de Glória (07) ressalta três aspectos importantes que influenciam a percepção dos homossexuais no que tange à discriminação por orientação sexual: a) a cultura local; b) os colegas de trabalho demonstrarem-se abertos às diferenças e não fazerem nem comentários jocosos, nem piadas e, finalmente, c) a importância de se trabalhar numa empresa que possua uma política de diversidade declarada.

No que se refere aos discursos organizacionais sobre a gestão da diversidade é uma resposta jurídica aos anseios do capitalismo liberal, que preconiza a igualdade entre os cidadãos e ao mais recente discurso sobre ética (PAUCHANT, 2006); no entanto, semanticamente, são palavras que não passam de meros instrumentos operacionais. Na realidade, as organizações, possivelmente em virtude de um ideal de neutralidade e tecnicismo desde a origem, adotam uma perspectiva de homogeneidade no seu cotidiano que, pragmaticamente, facilita o controle. As organizações lidam com os indivíduos que nelas trabalham como se suas diferenças pudessem ser ocultadas sem maiores problemas sob o manto da formalidade das posições hierárquicas (IRIGARAY, 2007). Elas partem do pressuposto que os indivíduos separam, sufocam e submetem suas características e interesses pessoais aos profissionais. Os limites de tal visão jazem na presença de racionalidades concorrentes na organização, e que, portanto, os indivíduos não apresentam qualquer tipo de clivagem entre quem são como indivíduos e os papéis e exigências profissionais. O fragmento de discurso de Norma (06), ao contrário do de Glória (07), sugere que a gestão de diversidade nas organizações se reduz a mais uma ferramenta gerencial, cujo objetivo é gerenciar

a impressão da própria empresa perante seus *stakeholders*, o que se evidencia pela seleção lexical “para inglês ver”.

A possibilidade de os discursos organizacionais sobre diversidade de orientações sexuais serem, na realidade, um simulacro de democracia e respeito às diferenças, com o objetivo de travestir como justas práticas organizacionais que são, efetivamente, reificações da hegemonia masculina, foi reforçada pelas falas de Cátia (08), Irene (09) e Lívia (10):

O discurso é muito bonitinho, mas não conheço nenhum gerente ou diretor que seja assumidamente *gay*, mulheres já são poucas. (Cátia - 08).

Falam tanto em política de diversidade aqui na empresa, mas minha companheira não tem os mesmo direitos que as mulheres dos meus amigos têm: plano de saúde, seguro, viagem-prêmio. (Irene - 09)

O engraçado é que dois funcionários judeus, sendo que uma era uma mulher, abriram um discurso homofóbico e ninguém falou nada; aliás, nunca ninguém fala nada; algumas vezes entram no *site* de diversidade da empresa e ficam rindo dos viadinhos e das sapatonas (...) fico com raiva, mas não consigo falar nada. (Lívia - 10)

A seleção lexical “discurso” é mobilizado no fragmento discursivo 08 na forma de contradição, uma vez que a seleção lexical “bonitinho” denota formalidade e rigor; a entrevistada afirma desconhecer a existência de qualquer homossexual assumido em cargo de chefia, o que implica possíveis dificuldades na ascensão profissional dessa minoria, bem como na sugestão por parte da empresa que a homoafetividade não deva ser explicitada.

Por sua vez, o fragmento da fala de Irene (09) confronta diretamente o discurso da empresa, pois esta interlocutora se refere explicitamente à “política de diversidade” como objeto de retórica por parte da organização (“muito falada”), mas que não é implantada em toda a sua extensão, uma vez que existe disparidade de direitos no tratamento de casais homossexuais em relação aos seus pares heterossexuais.

No caso do fragmento discursivo (10), Lívia deixa implícito que esperava encontrar solidariedade entre os membros de outras minorias que também são discriminadas, no caso “judeus” e “mulheres”, e que tal não acontece. Essa percepção indica o estigma apontado por Thompson *et al.* (2004), no qual o indivíduo arca sozinho com o silêncio de ser discriminado por ser quem é (BLAINE, 2000). Mais do que isso, sua fala indica que a política de diversidade da empresa que trabalha é interpretada de forma diferente em função da minoria em questão. Especificamente, no caso dos homossexuais, não há represálias quando comentários pejorativos e discriminatórios são proferidos, principalmente quando acobertados pelo manto do humor, o que a rigor configura assédio moral se for uma prática repetida (BARRETO, 2005; FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2005), principalmente ao considerarmos não se tratar de um fenômeno isolado (“algumas vezes entram no *site* de diversidade da empresa e ficam rindo dos viadinhos e das sapatonas”).

Algumas entrevistadas atribuíram as discriminações que sofrem exclusivamente à orientação sexual; no entanto, o discurso da maioria desvelou que as causas dessa violência moral residem, também, em questões raciais, sociais e etárias. Esse é o caso de Lourdes, agente de segurança de um banco, cujo relato de história de vida se segue (11):

Desde pequena eu trabalhei para sustentar minha família (...) Meu pai largou minha mãe com seis filhos para criar (...) Minha mãe sempre foi muito doente e eu achei que, por ser a mais velha, tinha obrigação de dar educação pros meus irmãos (...) Eu comecei trabalhando numa casa de família lá no Engenho de Dentro, conhece? Eu morava em Austin, na Baixada, ainda moro lá (...) Aos trancos e barrancos consegui fazer o supletivo (...) mas eu tenho irmão até na faculdade, só o mais novo que não deu para nada e é vagabundo mesmo (...) Esse emprego no banco é a melhor coisa que podia ter me acontecido, eu pensei que ia ser doméstica pelo resto da minha vida (...) trabalho numa empresa grande, que todo mundo conhece (...) posso não ganhar muito, mas dá para sustentar minha mulher, criar a filha dela e ainda bancar alguma coisa lá em casa (...) aqui faço tudo que me mandarem, mesmo que não seja minha obrigação, não posso perder esse emprego (...) Preconceito? Nunca tive tempo para pensar nisso não, sempre estive tão ocupada em ganhar o pão de cada dia, mas sei

que tem gente que não gosta de mim porque sou pobre, negra, favelada, homossexual (...) Doer? Sofro com isso, sim, mas tem tanta coisa mais importante na vida (...) você acha que vou parar por aqui? Vou voltar a estudar, vou subir na vida, quem sabe um dia não posso ser uma caixa também? (...) Na vida, só tem impossível para quem é fraco (...) tô nem aí para o que falam de mim, sei que ainda vou vencer. (Lourdes - 11)

O discursivo 11 remete ao poder de agência da interlocutora em questionar e subverter a dissimetria fundamental instaurada entre o homem e a mulher (BOURDIEU, 2007), pressuposta pela hegemonia masculina. Lourdes recusa a possibilidade de participar do jogo da vida como coadjuvante (BEAUVOIR, 1995); pelo contrário, ela assume o papel de provedora e vencedora, sujeito de sua vida. No entanto, ao fazê-lo, fica nítido o quanto o paradigma androcêntrico foi introjetado (“sempre me senti o homem da casa (...) sustentar minha mulher, criar a filha dela (...) bancar alguma coisa lá em casa). No que tange à sua identidade, ao longo da entrevista, Lourdes demonstrou ter orgulho de sua postura masculinizada, seus poucos sorrisos, tom de voz mais grave, gestos largos e duros. A sua fala evidencia que, sob sua ótica, sua orientação sexual a aproxima dos valores masculinos (CARRIGAN; CORNELL; LEE, 2002), o que eleva sua auto-estima, não sendo, portanto, fonte de sofrimento, ou que ela desqualifica essa questão em virtude de ter enfrentado situações muito mais graves, em que a fraqueza era sinônimo de fracasso. Em seu discurso, Lourdes ressalta que sua identidade é resultante de diversos fatores (“pobre, negra, favelada, homossexual), o que ratifica que a orientação sexual não pode ser propriamente e totalmente compreendida fora do meio social no qual está inserida (IRIGARAY, 2008). Lourdes tem consciência e sofre com o fato de estar sujeita à discriminação de quarta ordem e, ainda, ser usada em tarefas que não competem à sua função, mas não se faz de vítima. Na realidade, ela está engajada numa barganha social, aparentemente de sofrimento e injustiça que, para ela, é apenas um degrau no seu projeto de vida. Ela tem consciência de que é uma sobrevivente.

Outro traço que se fez presente, notadamente nas duas entrevistas com as evangélicas, foi a religião. Embora extremamente relevantes, esses encontros foram os mais curtos, aproximadamente 20 minutos, e só foram possíveis por intermédio de uma entrevistada, Marise, que indicou sua namorada (Sônia) que, por sua vez, nos indicou Telma.

As duas lésbicas evangélicas externaram um profundo sentimento de culpa por conta de sua sexualidade, bem como uma extrema dificuldade em harmonizar os relacionamentos afetivos com a vida em família e o convívio social, notadamente nas igrejas que frequentam. Os seus discursos apontaram para uma arraigada homofobia (WEINBERG, 1972) e heteronormatividade (HEREK, 1990), como fica evidenciado pela seguinte fala de Sônia (12):

Eu não acho que isso [homoafetividade] seja normal, eu não queria ser assim, mas eu amo a Marise (...) é difícil ter que mentir para meus pais, pro pastor (...) no trabalho. Ninguém sabe de mim, mas acho que seria mais fácil do que o preconceito que enfrento por ser evangélica. (Sônia - 12)

Este fragmento de discurso (12) indica ainda que a interlocutora se auto-discrimina por conta de sua orientação sexual, mas que, no ambiente de trabalho, a base para tal procedimento e estigmatização é sua religião, conforme desvelado pela seleção lexical “mais fácil do que o preconceito que enfrento por ser evangélica”.

Os dados desta pesquisa, quando analisados sob a ótica do perfil psicográfico da amostra, revelaram que as mulheres mais jovens (abaixo de 27 anos) apresentaram uma tendência maior em assumir publicamente sua homossexualidade e que estas, ao contrário do se poderia se esperar, relataram ser menos discriminadas do que as que não o fazem. O estado civil e a idade não impactaram a percepção de atitudes discriminatórias; no entanto, etnia, classe social inferior e religião contribuíram para acentuar as mesmas.

Este estudo também revelou que o fato de indivíduos compartilharem da mesma orientação sexual nem 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 (DOTY, 2000). Assim como acontece com os *gays* (IRIGARAY, 2008), as lésbicas também discriminam outros indivíduos homossexuais com base na orientação sexual, bem como etnia, classe social, aparência e cargo.

Reflexões Finais

No bojo da discussão sobre discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho, esta pesquisa, tomando como base estudos anteriores com homossexuais masculinos (IRIGARAY, 2008; 2007; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI-FELLOWS, 2005; SILVA, 2004), teve por objetivo investigar se as lésbicas se percebem como alvo de processos discriminatórios, assim como os *gays*, nas relações de trabalho.

Para tratar do problema foi conduzida uma pesquisa empírica, cujo trabalho de campo ocorreu entre julho 2005 e julho de 2008, nas áreas metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo. Foram entrevistadas 18 lésbicas, de diferentes idades, religiões, classes sociais, profissões e formações acadêmicas. Seus relatos foram transcritos e, com auxílio do *software* Atlas TI, submetidos à análise do discurso.

Ficou patente que as lésbicas entrevistadas, assim como os *gays* (IRIGARAY, 2008), se percebem, de fato, discriminados no ambiente de trabalho, tanto explicita quanto implicitamente, quando os comentários e tratamentos diferenciados se escondem sob a máscara do humor e da informalidade. O processo discriminatório pode ser atenuado por conta de outros traços psicográficos, tais como: maior poder aquisitivo, pele branca e conformidade com os padrões estéticos brasileiros.

As lésbicas percebem os discursos organizacionais como uma tentativa de homogeneização corporativa, cuja intenção é assemelhar todos os empregados apenas por trabalharem na mesma empresa. Para essa minoria, 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 e sublinhar a existência de diferenças.

No que tange ao ambiente de trabalho, elas se sentem mais confortáveis nas seguintes situações: a) a empresa possui e efetivamente implementa políticas de respeito às diversidades; b) quando seus colegas de trabalho demonstram-se abertos às diferenças e não fazem comentários jocosos e piadas; e, finalmente, c) quando trabalham com outros sujeitos, especialmente chefes, que compartilhem da mesma orientação sexual.

Este estudo resulta em implicações para a academia e para as empresas. A primeira é que não se pode mais limitar a estudar as questões de identidade de maneira simplista, com base em um único ou poucos componentes formadores da mesma, nem se pode negligenciar a existência de diferenças sob a pseudo-neutralidade das organizações e de seus discursos. Da mesma forma, aos administradores, cabe não apenas a elaboração de políticas organizacionais que reduzam a retórica, mas a certificação de que efetivamente essas políticas foram implantadas.

Referências

- ADAM, B. *The rise of a gay and lesbian movement*. Boston: Twayne, 1987.
- AKTOUF, O. *Administração: entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 21, p. 18-25, 2004.
- ANTUNES, A. Homofobia em Jorge Amado? *Arquipélago: Revista de Livros e Idéias*, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n. 7, p. 19-21, out. 2006.
- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. Diversity management and

- performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26.. 2006, Atenas, 2006. *Proceeding...* Atenas, 2006. CD-ROM.
- BARRETO, M. *Violência, saúde, trabalho* - Uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2005.
- BARRETO, M. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. *Jornal da Rede Feminista de Saúde*, São Paulo, n. 25, p. 12-16, jun. 2002.
- BEAUVOIR, S. *O segundo sexo: fatos e mitos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995. V.1.
- BECKER, H. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: HUCITEC, 1994.
- BENHABIB, S. Postmoderism and critical theory: on the interplay of ethics, aesthetics and utopia in critical theory. *Cordozo Law School Review*, 11, p.1435-1449, jul./ago. 1990.
- BLAINE, B. *The psychology of diversity*. Mountain View, CA: Mayfield, 2000.
- BOJE, D. Stories of the storytelling organization : a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Mangement Journal*, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- _____.; FITZGIBBONS, D.; STEINGARD, D. Storytelling at administrative science quartely: warding Off the Postmodern Barbarians. In : _____.; GEPHART, R.; THATCHENKERY, T. (Ed.). *Postmodern management and organizational theory*. Thousand Oaks: Sage, 1996. p.67-81.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 5a. ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2007.
- _____. *Escritos de educação*. Petrópolis : Vozes, 1999.
- BURNS, B. *Internalized homophobia, self-esteem, and the mothering choice of lesbians*. Tese (Doutorado) – Georgia State University, Georgia, 1995.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CALÁS, M. Work psychology and organizational behavior: managing the individual at work. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 4, p. 812-818, Oct. 92.
- _____.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.
- CARRIGAN, T.; CORNELL, B.; LEE, J. Toward a new sociology of masculinity. In: BROD, H. (Ed.). *The making of masculinities: the new man's attitudes*. Boston: Allen and Unwin, 2002. p.37-54 .
- CAVEDON, N.; FERRAZ, D. O reflexo do simbólico nas estratégias dos permissionários do viaduto Otávio Rocha. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1., 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: 2003, CD-ROM.
- CHARAUDEAU, P; MAINGUENAU, D. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.
- COCHRAN, S. Emerging issues in research on lesbians' and gay men's mental health: Does sexual orientation really matter? *American Psychologist*, 56, p.931-947, 2001.
- COSTA, F. Igualdade e diferença nas lutas democráticas: tensão constante. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA , 14., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- DaMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Rocco: 1979.
- DIPLACIDO, J. Minority stress among lesbians, gay men, and bisexuals: a

- consequence of heterosexism, homophobia, and stigmatization. In: HEREK, G. M. (Ed.). *Stigma and sexual orientation: understanding prejudice against lesbians, gay men, and bisexuals*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 138-159. V. 4.
- DOTY, A. *Flaming classics: queering the film canon*. London: Routledge, 2000.
- ESCANDIUZZI, F. [online]. O Brasil sai do armário. *Revista Época*, n. 315, 27/05/2004. <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca>. Acessado em: 28 out.2008.
- 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 Idéias*, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n.7, p. 19-21, out. 2006.
- FLEURY, M. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n.3, p.18-25, jul./set. 2000.
- FOUCAULT, M. *Ditos e escritos*. São Paulo: Galimard, 1994. V. IV.
- FREITAS, M.E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas de São Paulo*, v. 41, n. 2, p. 08-30, abr./jun. 2001.
- _____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- _____; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo, Cengage, 2008.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p.123-139
- GERGEN, K. *The concept of self*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1991.
- GOFFMAN, E. *A representação do Eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1963.
- GOLDENBEG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GREEN, J. *Além do carnaval: a homossexualidade masculina no Brasil do século XX*. São Paulo, Brasil: Editora Unesp, 2000.
- GUIMARÃES, M. Relação de afeto e direitos. *Psique*. São Paulo: Ed. Escala, n. 16, p. 25-38, 2007.
- GUTKOSKI, C. Entre tapas e beijos, a novela das oito pauta o debate. *Arquipélago: Revista de Livros e Idéias*, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n. 7, p. 19-21, out. 2006.
- HELOANI, J. R. M. Assédio moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.
- HEREK, G. Beyond "Homophobia": a social psychological perspective on attitudes towards lesbians and gay men. *Journal of Homosexuality*, v. 10, n. 1/2, p. 1-21, 1990.
- HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.
- IRIGARAY, H.A.R. Prejudice against lesbians, gays, and bisexual employees and its impacts on their health and well being. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26., 2006, Atenas. *Anais...* Atenas, 2006. CD-ROM.

_____. Política de diversidade: uma questão de discurso? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____. Estratégias de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007b

_____. Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da *queer theory*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA-EnAPG, 3., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: APG, 2008.

LOPES, D. *O homem que amava rapazes e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.

MACHADO, F. *Muito além do arco-íris*. A constituição de identidades coletivas entre a sociedade civil e o Estado. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MELO, M. C. O. L.; LIMA, M. E. A. A nova ordem contratual na empresa: cidadania e relações de trabalho. In: NEDER, Ricardo T. (Org.). *Olhares sobre a gestão e cidadania no Brasil*. São Paulo: Paulicea, 1995. p. 37-54 .

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

MOTT, L. Homofobia no Brasil. *Arquipélago: Revista de Livros e Idéias*, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n. 7, p. 19-21, out. 2006.

MORIN, E. Perception of justice, moral correctness and employees mental health. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26., 2006, Atenas. *Anais...* Atenas, 2006.

NECCHI, V. Caricatos e anormais. *Arquipélago: Revista de Livros e Idéias*, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n. 7, p. 19-21, out. 2006.

NKOMO, S.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p.117-133.

PAUCHANT, T. Management, ethics and health. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26., 2006, Atenas. *Anais...* Atenas, 2006. CD-ROM.

PUTNAM, L.; FAIRHURST, G. Discourse analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, J.; PUTNAM, L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. p. 123-142.

RAGINS, B.; CORNWELL, J. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, p. 1244-1261, 2001.

RAY, M. The richness of phenomenology: philosophic, theoretic, and methodologic concerns. In: MORSE, J. (Ed). *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 117-133.

ROBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. São Paulo: LTC, 1998.

ROCHA-PINTO, S.; IRIGARAY, H. Tu me "ensina" a fazer renda, eu te ensino a trabalhar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD-Rom

- SANTOS, B. A construção cultural da igualdade e da diferença. In: SANTOS, B. *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez Editora, 2006. p. 279-316. V. 4.
- SANTOS, U. *Métodos qualitativos para pesquisa em administração: caracterização e relacionamento aos paradigmas para pesquisa*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000
- SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.8, n.4, p.57-79, out./dez. 2004.
- SCHIFFRIN, D. *Approaches to discourse*. Oxford, UK: Blackwell, 1994.
- SEIDMAN, S. *Queer theory / sociology*. Cambridge: Blackwell, 1996
- SENETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVA, A. *Marchando pelo arco-íris da política: a Parada do Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal*. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.
- SIQUEIRA, M.; FERREIRA, R.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2005, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD,, 2005. CD-Rom.
- SIQUEIRA, M.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006, CD-ROM.
- SLUSS, D.; ASHFORD, B. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.
- STATI, S. *Le transphrasique*. Paris: PUF, 1990.
- THOMPSON, V.; NOEL, J.; CAMPBELL, J. Stigmatization, discrimination, and mental health the impact of multiple identity status. *American Journal of Orthopsychiatry*, v.74, n.4, p. 529-544, Oct. 2004.
- TONELLI, M. A questão das relações amorosas e familiares. In: DAVEL, E.; VERGARA S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 43-59
- VAN DIJK, A. Principles of critical discourse analysis. *Discourse and Society*, v. 4, n. 2, p. 249-283, 1993.
- VICKERS, M. Illness, work and organization: postmodern perspectives, antenarratives and chaos narratives for the reinstatement of voice. *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v. 3, n. 2, p. 74-88, 2005.
- WEINBERG, T. *Gay men, gay selves: the social construction of homosexual identities*. New York: Irvington, 1972.

Artigo recebido em 13/11/2009.

Última versão recebida em 19/05/2010.

Artigo aprovado em 03/10/2010.