

**A Dominação Masculina E A Gestão Da Diversidade: Um Estudo Com Gays Inseridos
Em Organizações Localizadas No Estado Do Rio De Janeiro.**

Renan Gomes de Moura
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)
renangmoura@gmail.com

Rejane Prevot Nascimento
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)
rejaneprevot@uol.com.br

Resumo: No Brasil, por questões históricas, diversos grupos são marginalizados e seus membros são vetados de exercer seu poder de cidadania. Face a esse contexto, nota-se que as políticas públicas de ação afirmativa, assim como as políticas de gestão da diversidade nas organizações são de eficácia duvidosa. Neste sentido, o objetivo final do presente artigo consistiu em investigar como gays percebem a política de diversidade nas organizações. A produção do corpus da pesquisa foi feita através da realização de entrevistas com sujeitos residentes no estado do Rio de Janeiro. O método utilizado para a produção do corpus consistiu em entrevistas com um roteiro semiestruturado e o método de análise do corpus da pesquisa foi baseado na análise crítica do discurso (ACD). Por meio da pesquisa de campo observou-se que não se pode afirmar que as relações entre organizações e Política de Diversidade ocorrem de uma única forma, posto que verificou-se que algumas organizações tornam essa política de fato eficaz, enquanto outras a adotam mas não a praticam.

Palavras-chave: Diversidade; Gay; Organizações, Dominação Masculina

1. Introdução

As organizações são singulares, uma vez que nem todas compartilham dos mesmos valores e tão pouco da mesma cultura organizacional. Quando se trata das chamadas “minorias”, estes valores organizacionais assumem facetas ainda mais distintas, variando desde a adoção de políticas de integração desse grupo na organização até a recusa de contratação de homossexuais. Nesse “contexto da diversidade no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o dos gays e das lésbicas” (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006, p.71). Dito isso, Connel e Pearse (2015) acreditam que a economia neo-liberal sob a qual vivemos permite a promoção individual de uma minoria de mulheres, contudo gera também uma masculinidade bem mais agressiva na administração. Nesse contexto, pode-se dizer, que as organizações são ambientes onde prevalece e se fortalece a masculinidade. Há uma forte relação entre o fortalecimento da masculinidade agressiva e as práticas organizacionais. Essas práticas são reflexos da dominação masculina nas organizações, na medida em que estas visam ensinar e propagar um modelo de masculinidade. Bourdieu (2014), afirma que trelado ao comportamento masculino encontra-se a virilidade, que para o autor trata-se de um aspecto ético enquanto virtude da masculinidade, funcionando como base da conservação da honra masculina.

Ressalta-se que “a homossexualidade, mesmo com os avanços sociais, ainda aparece como uma expressão subalterna ou vista negativamente em diversos segmentos sociais, tendo o preconceito social – seja pelo status de doença, perversão ou pecado” (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014, p.87). Evidencia-se que no campo teórico e prático da administração a diversidade é entendida como tudo aquilo que não se encaixa no estereótipo do homem branco, sem deficiências e heterossexual. Nos estudos brasileiros do campo da administração, esses sujeitos que não se encaixam nesse estereótipo são marginalizados enquanto objeto de estudo e passam a ser considerados “minorias” (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Dentre esses sujeitos que não se enquadram no estereótipo destacam-se as lésbicas e gays. Porém, no que se refere aos gays “as organizações se mostram mais abertas aos homossexuais – desde que não sejam efeminados e nem saiam do padrão social mínimo pré-estabelecido (SIQUEIRA et al., 2009, p 450)

Como evidencia Bourdieu (2014) a dominação masculina tem como objetivo enaltecer o poder do falo e inferiorizar o feminino. Nessa linha de pensamento Beauvoir relata que “é porque a feminilidade significa alteridade e inferioridade que sua revelação é acolhida com escândalo” (1980, p.56). Diante do exposto, indaga-se como a qual a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional? Irigaray e Freitas (p.78) relatam que “um estudo sobre diversidade e ambiente de trabalho descortina uma multiplicidade de possibilidades de enfoques de pesquisa”. Com o propósito de responder a esta indagação, o presente artigo se propõe investigar a influência da dominação masculina na gestão da diversidade no ambiente organizacional.

Esse artigo é uma contribuição para a Administração considerando a “escassez e expressividade de estudos empíricos sobre a inserção do homossexual no ambiente de trabalho, assim como a pouca efetividade das políticas de diversidade” (DINIZ et al, 2013, p.95), considerando que “a efetividade se refere à intensidade com que são praticadas as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos socialmente discriminados” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p.339).

2. A Dominação Masculina Nas Organizações

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

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

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

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

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

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

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

Um campo é um espaço social estruturado, um campo de forças - há dominantes e dominados, há relações constantes, permanentes de desigualdade, que se exercem no

interior desse espaço - que é também um campo de lutas para transformar ou conservar esse campo de forças. Cada um, no interior desse universo, empenha em sua concorrência com os outros a força (relativa) que detém e que define sua posição no campo e, em consequência, suas estratégias (BOURDIEU, 1997, p.57).

Nota-se que o campo social, incluindo o ambiente de trabalho, é um espaço de relações dividido por dominantes e dominados. No campo social a diferença biológica, representada pelas genitálias, é vista como justificativa natural das diferenças construídas socialmente entre os gêneros (BOURDIEU, 2014; BIROLI, 2014).

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

Em um contexto organizacional pode-se dizer que “os aspectos estruturais, culturais e simbólicos das organizações (tidas como um universo construído por homens para homens) influenciam a construção do gênero” (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p.174). Na próxima seção será abordada a questão da gestão da diversidade a fim de aprofundar a discussão sobre a convivência entre os diferentes gêneros nas organizações.

3. A Gestão Da Diversidade Nas Organizações

No Brasil, por questões históricas, diversos grupos são marginalizados e a seus membros é vetado o exercício pleno da cidadania. Frente a esse contexto, nota-se que as políticas públicas de ação afirmativa são de eficácia duvidosa. Algumas práticas organizacionais seriam bem-vindas e tidas como inovadoras, destacando-se a gestão da diversidade por parte das organizações que atuam no Brasil como forma de dirimir essa desigualdade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Mais recentemente, tendo em vista os avanços observados em relação à populações anteriormente marginalizadas da sociedade, o tema da diversidade nas organizações vem sendo estudado. Porém, o próprio termo diversidade é contestado no campo dos Estudos Organizacionais, tendo em vista que as definições para o mesmo podem variar. De um lado há uma definição restrita a qual define que a diversidade está associada à gênero, raça e etnia. De outro, há uma definição ampla, para a qual a diversidade abarca assuntos como heterossexismo, sexismo, questões referentes a idade, história pessoal, formação educacional etc., logo o termo diversidade, em sua forma ampla é referente a diferença individual existente entre todas as pessoas dentro de uma organização (NKOMO; COX JR., 2011).

Muitas discussões sobre a diversidade na literatura de gestão têm foco na justiça e igualdade. Um raciocínio típico afirma que uma organização mais diversificada é uma organização mais justa. Se os tomadores de decisão usarem "qualificações objetivas" ao invés de distinções categóricas como gênero, etnia, raça, orientação sexual, religião e assim por diante ao criarem decisões, criarão uma organização mais justa ao tomar decisões. As reivindicações sobre justiça e igualdade são feitas regularmente sobre a diversidade de gênero, uma vez que as qualificações educacionais dos homens geralmente são superiores, comparados às minorias (assim como sua experiência de trabalho) (JEANES; KNIGHTS; MARTIN, 2011).

Alves e Galeão-Silva relatam que “de forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (2004, p.22).

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

A gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.28). A gestão reflete assim as relações sociais, políticas e econômicas que são moldadas a partir das necessidades que emergem das relações de poder (FLEURY; TORRES, 2011). Lynch observa que “há em torno da gestão da diversidade um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato” (2005, p. 43). Alves e Galeão-Silva relatam ainda que:

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

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

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

4. Metodologia

A pesquisa proposta nesse artigo é de caráter qualitativo, pois esse tipo de metodologia incorpora uma visão da realidade social como uma propriedade emergente em constante mudança na criação dos indivíduos (BRYMAN; BELL, 2015). A produção do corpus da pesquisa foi feita através da realização de entrevistas semiestruturadas com sujeitos residentes no estado do Rio de Janeiro. O método de análise do corpus da pesquisa foi baseado na análise crítica do discurso (ACD), tendo em vista que “a ACD tem um interesse particular na relação entre linguagem e poder” (WODAK, 2004, p. 224).

O corpus foi formado a partir da produção dos discursos dos sujeitos entrevistados. Os entrevistados são todos residentes do estado do Rio de Janeiro e foram realizadas um total de nove entrevistas em profundidade. Ao todo foram entrevistados nove homens gays na faixa-etária de 21 a 46 anos. No momento da pesquisa, todos os entrevistados atuavam em organizações públicas ou privadas, como: tribunal judiciário, órgão judicial e legislativo,

organizações privadas do ramo de comunicação, instituição de ensino superior e instituições financeiras. Os sujeitos entrevistados são da cidade do Rio de Janeiro (capital) e da cidade de Barra do Piraí (Interior do estado do Rio de Janeiro).

5. Apresentação e Discussão do Corpus Da Pesquisa

Os resultados serão apresentados organizados em duas categorias, que se subdividem em temas. A Primeira categoria é referente a Dominação masculina nas organizações e a segunda sobre a Diversidade no ambiente de trabalho. Após essa apresentação do corpus será abordada a análise da pesquisa.

5.1 Categoria: A Dominação Masculina nas Organizações

Nessa categoria foram evidenciados como algumas organizações se comportam frente a diversidade nas organizações. Thiollent (2014) relata que o conceito de organização não deve ser fetichizado, devendo ser aplicado para designar não somente empresas, mas também instituições ou entidades públicas, políticas ou sociais, e pode ser estendido a outros tipos de vida social organizada, onde “são estudadas as práticas organizativas como conjuntos de ações, aplicações de princípios, exercício de poder e demais aspectos como controle, regulação, discriminações, identidade e diferenciação cultural, evolução, inovações, transformações e até destruição.” (THIOLLENT, 2014, p.18).

Tema: As Organizações: Uma Moeda De Duas Faces

Nesse tema serão apresentados fragmentos discursivos que relatam que nem todas as organizações são produtos da dominação masculina.

Eu diria que hoje em dia... quando fala as organizações parece que está falando de tudo junto e eu não creio que seja assim, hoje em dia tem uma diversidade muito grande de organizações. E elas têm valores diferentes. Eu diria que elas refletem os valores do quadro corporativo das empresas. As empresas mais jovens, mais recentes, são muito mais abertas a diversidade do que empresas mais antigas. Assim, eu acho que seria muito mais complicado, muito mais difícil um gay afeminado arrumar um trabalho no banco de investimento do que seria para ele trabalhar no Spotify, que é uma empresa que existe há alguns anos apenas e que tem políticas de incentivo a diversidade (E6).

Através do fragmento anterior percebe-se que existem dois tipos de organizações, aquelas enraizadas em valores advindo do patriarcado e conhecida como conservadoras e ambientes tipicamente masculinos, outras já se destacam por adotar práticas abertas à diversidade. Sendo assim não se pode enxergar as organizações de forma singular, mas sim de forma plural, pois cada um possui uma cultura organizacional diferente.

Os fragmentos discursivos a seguir evidenciam as organizações consideradas como “conservadoras”, logo são aquelas que reproduzem os valores do patriarcado,

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

Nesse fragmento percebe-se que as organizações políticas são fortemente regidas por homens e valorizam os sujeitos que se encaixam nos padrões da heteronormatividade. Outro sujeito produziu o seguinte fragmento discursivo a respeito dessas organizações, quando questionado se estas eram elementos neutros em relação a gênero: “*Ainda está muito distante da mulher ter o empoderamento, quanto mais o gay afeminado. Imagina bem, se as mulheres não estão conseguindo entrar numa câmara que não é bem vista, o que dirá o gay*” (E4). Infere-se que as organizações políticas são ambientes tidos como masculinos e empoderadores da força masculina, onde a feminilidade, principalmente a mulher, não é bem-vinda, uma vez que sua participação neste tipo de organização pode representar um empoderamento que ameaça o grupo dominante.

Quando o entrevistado E9 foi indagado sobre quais consequenciais ele teria caso se assumisse abertamente no trabalho ele relatou que:

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

Outro fragmento discursivo relata a mesma coisa:

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

O sujeito E8 relata que já trabalhou em um escritório de advocacia “Na verdade eu trabalhava num escritório particular da minha mãe, mas como não deu certo eu lá, por conta de exatamente eu ser gay, lá tinha muito homem e eles não me aceitavam”. E acrescentou ainda:

Vamos dizer assim, nem todo gay gosta de se mostrar no emprego. Porque a área do Direito é uma área que você tem que seguir um padrão, você não pode passar daquilo, entendeu? Tem muito gay tipo eu, lá se comporta como homem, mas fora dali se solta, entendeu [...] pro direito, pra organização do direito, você vai fazer uma prova na OAB, você tem que se comportar como um homem, porque senão todo mundo te olha de rabo de olho (E8).

Porém, outros fragmentos discursivos mostram que algumas organizações estão abertas a diversidade como evidenciam os fragmentos discursivos a seguir:

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

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

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

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

Tema: O Ato de Entrar no Armário Organizacional

Nessa temática serão evidenciados discursos que mostram gays que para se tornarem aceitos no trabalho acabam “entrando no armário”, pois acreditam que adotar comportamentos heteronormativos servem “*Para poder se enquadrar melhor nos padrões que são mais aceitos*” (E6), “*No ambiente de trabalho existe sim pessoas que se fazem de hétero e você vê que é uma*

bichona mesmo e está ali. Eu acho isso ridículo” (E9). Outro sujeito ao ser questionado porque alguns gays adotam comportamentos heteromativos relatou que *“É para ele entrar no mercado de trabalho, para ele não sofrer bullying, pra não passar vergonha, para não ser escândalo, tem uma série de motivos aí, que acaba ser mais interessante entrar, entendeu? **Pelo menos até seis horas da tarde**”* (E1, grifo nosso). Através do trecho do E1 fica claro que só pode assumir sua identidade gay após o fim do expediente, e enquanto está dentro do ambiente organizacional deve-se manter comportamentos relacionados a heteromasculinidade. Outro fragmento discursivo, que também relata que adotar comportamentos de homens heterossexuais está relacionado à questão de padrões, foi produzido pelo sujeito E3:

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

Um dos entrevistados, que se considera afeminado, produziu o seguinte discurso a respeito de sua feminilidade no trabalho:

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

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

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

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

Tema: As Organizações Como Controladoras Dos Corpos

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

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

Outro fragmento discursivo que demonstra a importância da aparência foi o produzido pelo sujeito E5, ao qual relatou que existe um preconceito contra a aparência do gay afeminado.

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

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

Igual eu... Lojas de roupas, lojas de sapatos, porque querendo ou não são as que abrem mais oportunidades de emprego, eu não vejo um gay feminino. As mulheres mesmo hoje em dia tem que ter um comportamento diferente, a mulher não é mulher dentro da empresa. A mulher hoje em dia ela gosta de se maquiar, dependendo da empresa ela não pode se maquiar tanto, ela tem ir com uma coisa mais apagada. Muitas não vão não vão nem maquiadas. Acho que é uma forma geral, uma coisa assim... então acho que eles devem pensar é um bicho, né... Para proibir certas coisas (E5).

O fragmento anterior mostra que as organizações agem como fonte de controle sobre os corpos e as características associadas a feminilidade não “combinam” com esse ambiente. Sendo assim gays e mulheres devem abdicar de suas feminilidades no ambiente de trabalho, e quanto mais comportamentos tidos como “masculinos” possuírem, mais serão respeitados.

5.2: Categoria Diversidade nas Organizações

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

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

O sujeito E1 relata que não faria diferença para ele, tendo em vista que o mesmo deixou de ser afeminado por pedido de um dos funcionários: *“Pra mim, é..., não faria tanta diferença, mas para muitas pessoas ali sim, porque como eu te falei eu ali, eu depois que eu, mudei eu não fui mais pressionado a mais nada, no meu trabalho eu me dou bem, eu cumprio bem o meu dia”* (E1). Já o sujeito E8, produziu o seguinte discurso: *“É o que eu falo, adotar política, todo mundo adota, mas seguir, poucos seguem. Está para lançar até lá no Tribunal essa política, mas é um lugar que tem preconceito, mas é raro você ver. **Porque é um lugar sério, é um lugar de trabalho**”* (E8, grifo dos autores). Por meio deste fragmento discursivo, percebe-se que, mesmo para o sujeito entrevistado, o preconceito contra os homossexuais afeminados no ambiente de trabalho é naturalizado, posto que na opinião deste sujeito o local de trabalho é um “lugar sério”, ou seja, que não admite tais comportamentos. Identifica-se aí que, mesmo para alguns homossexuais, o comportamento afeminado característico de alguns sujeitos gays não é aceito, deve ser restrito aos ambientes privados e não podem ser manifestos no ambiente organizacional. Esta visão compartilha e reforça a noção de que a organização é e deve ser um ambiente masculinizado.

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

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

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

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

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

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

Tema: Ensinar a Diversidade nas Organizações

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

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

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

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

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

5.3 Discussão do Corpus da Pesquisa

Pode-se evidenciar que, em sua maioria, as organizações reproduzem práticas enraizadas na dominação masculina, uma vez que o mesmo utiliza de diversas instituições para manter seus valores e crenças. Porém através dessa categoria observou-se que existem organizações que estão abertas à diversidade. Sendo assim pode-se dizer que as organizações são uma “moeda de duas faces”. Observa-se que as organizações podem ser divididas em dois grupos, aquelas que são produtos da dominação masculina e aquelas que são produtos da diversidade.

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

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

O “primeiro lado da moeda” mostra as organizações como ambientes regidos pela dominação masculina e altamente excludente, como já evidenciado na categoria “Dominação Masculina”. As organizações como sistemas de discriminação já foram evidenciadas por Thiollent (2014) contudo percebe-se que as organizações públicas exercem um poder de dominação masculina maior sobre seus trabalhadores quando comparado às organizações privadas. Dentre essas organizações públicas percebeu-se que as instituições políticas são ambientes muito mais masculinos do que as outras, sendo um lugar para homens exercer seu poder ao qual mulheres e gays não são aceitos.

Através dos fragmentos discursivos pode-se perceber que os sujeitos gays preferem não se assumir no ambiente de trabalho, ou então evitam mostrar traços associados a feminilidade, pois acreditam que não é bem-visto pelas organizações e isso pode lhes trazer problemas no ambiente de trabalho. Outro tipo área de atuação organizacional que se mostrou fortemente masculinizada foi a área jurídica, tanto na esfera pública quanto privada, mesmo aceitando gays em seu quadro de funcionários, são áreas que preferem contratar gays com comportamento heteronormativo, como evidencia um dos sujeitos. Uma vez que os entrevistados inseridos nessas organizações reconhecem que são áreas predominantemente masculinas infere-se que essas organizações são um grande sistema de poder corroborando assim com a afirmação de Thiollent

(2014) ao afirmar que as organizações são instituições de poder, além de se alinhar aos pensamentos de Fleury e Torres (2011) ao relatarem que essa gestão da diversidade reflete as relações sociais, políticas e econômicas que são moldadas a partir das necessidades que emergem das relações de poder.

Contudo não se pode ver as organizações como instituições singulares e que possuem a mesma cultura organizacional, pois como já relatado, existem aquelas que estão abertas a diversidade. Dentre essas organizações encontram-se as instituições privadas dos mais diversos ramos como comunicação e a área de serviços de lazer. Sendo assim infere-se que nem todas as organizações estão sobre a égide da dominação masculina e que tão pouco se pode generalizar que todas as organizações são ambientes dominados pela heteronormatividade ou pelo patriarcado. Dito isso pode-se inferir que as organizações que gerem a diversidade são instituições que visam a transformação, pois segundo Thiollent (2014) as organizações podem promover inovações, transformações.

Um dos entrevistados relata que alguns gestores não querem associar a imagem da organização a diversidade, ou seja, a um ambiente no qual o quadro de funcionários possui sujeitos gays. Através do fragmento discursivo, percebe-se que o entrevistado deixa claro que ser gay é sinônimo de escândalo. Abre-se assim uma vertente para se pensar o escândalo como aquele já relatado por Beauvoir (1980), segundo o qual a revelação do feminino é acolhida como algo escandaloso. Através de um dos fragmentos discursivos, percebe-se que, dependendo da organização, alguns sujeitos, em especial os gays, sempre estarão a margem, conforme já evidenciado por Siqueira e Zauli-Fellows (2006).

Em contrapartida, outro sujeito relatou que a política de diversidade não é adotada por empresas mais antigas, ou seja, aquelas geridas por pessoas que adotam os valores do patriarcado. Em outras palavras, há as empresas que em sua cultura organizacional há a presença da *doxa da dominação masculina*, essa *doxa* já foi descrita por Bourdieu (2014) e faz parte de diversas sociedades e instituições. Porém, nesse mesmo fragmento produzido evidenciou-se que organizações mais novas possuem uma cultura organizacional voltada para a diversidade, sendo assim, essas organizações são tidas como inovadoras.

Observa-se também que algumas organizações estão aprendendo a lidar com a diversidade “na marra”.. Isso mostra que, na verdade, muitas organizações só passaram a se importar com essa questão a partir do momento em que se desenvolveram leis e políticas públicas que visam a inserção desses sujeitos no mercado de trabalho, sendo assim evitam possíveis conflitos judiciais e sócias, como já atestado por Alves e Galeão-Silva (2004).

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

Os sujeitos entrevistados acreditam que, caso as organizações realmente adotassem a política de diversidade de forma eficaz, o ambiente de trabalho tornar-se-ia melhor para trabalhar. Nesse sentido gays, sejam afeminados ou não, mulheres, negros, idosos, etc. teriam um espaço no mercado de trabalho equivalente ao dos homens, brancos, heteros, não deficientes, para o qual não precisariam se enquadrar e mudar seus comportamentos e gostos para se encaixarem nos padrões que as organizações esperam dos indivíduos. Um dos fragmentos discursivos mostra que para fazer parte do quadro de funcionários da empresa o sujeito teve que abdicar de seus traços femininos, o que nos leva a compreender que esses sujeitos já são mantidos a margem do mundo do trabalho e quando são inseridos são obrigados

a mudar e adotar comportamentos que as organizações valorizam e compreendem como certo. Esse comportamento, revelado por um dos sujeitos, se alinha com as ideias de Siqueira e Zauli-Fellows (2006) e Bourdieu (2014), ao falar dos padrões estabelecidos pela dominação masculina.

Outros sujeitos evidenciam que anterior a contratação daqueles que se encaixam no conceito de “diversidade”, há a necessidade de fazer com que todos os membros daquela organização aprendam sobre diversidade. Isso mostra que adotar a política de diversidade não é sinônimo da redução da exclusão daqueles tidos como “minorias”, uma vez que as organizações não ensinam seus membros sobre tudo o que abarca a diversidade. Ressalta-se ainda que as organizações optam por praticar e ensinar aquilo que as convém, de forma singular, sobre diversidade. Nesse sentido compreende-se que a política de diversidade está associada a uma relação de poder. Tal fato remete às conclusões de Fleury (2011) e Fleury e Torres (2011) ao exporem que as organizações, através da gestão da diversidade, definem suas próprias diretrizes para trabalhar internamente quais são os sujeitos que pertencem às “minorias”. Desta forma, não se pode afirmar que a adoção de um único modelo de gestão da diversidade é benéfico a todos os que são considerados “minorias, uma vez que as organizações podem definir quem são as “minorias” que vão beneficiar e quais serão excluídas,

5. Considerações Finais

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

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

Não se pode dizer que as relações existentes entre organizações e a Política de Diversidade são homogêneas, uma vez que cada organização possui valores que orientam suas práticas organizacionais de formas distintas, ou seja, possuem culturas organizacionais diferentes umas das outras. Para algumas organizações o gay ainda é visto como sinônimo de escândalo e contratá-lo pode significar uma derradeira de críticas pela sociedade.

Observou-se que os homossexuais masculinos, de acordo com os sujeitos entrevistados, para algumas organizações, ainda são vistos como “escandalosos”: tais organizações não pretendem associar a sua imagem, por esta razão, a funcionários homossexuais. Percebe-se que as políticas de gestão da diversidade são vivenciadas de diferentes formas por gays, desde organizações que, de fato, adotam essa política e valorizam a individualidade de cada sujeito até organizações que, no discurso, adotam esta política, mas na prática não respeitam as identidades destes sujeitos.

Por meio da pesquisa de campo, pôde-se observar que a política de diversidade deve englobar diversas ações, sendo a primeira delas mudar a cultura organizacional e criar treinamentos e palestras que objetivam estimular e educar os trabalhadores daquela organização

a compreenderem a diversidade e quem são esses sujeitos considerados como “minorias”. Essa política deve funcionar como um processo de dentro para fora, e não ao contrário, ou seja, ensinar a diversidade para seus efetivos e depois contratar esses sujeitos, pois só assim gays poderão de fato vivenciar de forma pacífica e eficaz essa política.

Referências

- ALPFELBAUM, Erika. Dominação. In HIRATA, Helena; et al (orgs). **Dicionário Crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.
- ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.3, p.20-29, 2004.
- BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: A experiência vivida**. v.2. São Paulo: Nova Fronteira, 1980.
- BIROLI, Flávia. Autonomia, dominação e opressão. In MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e política: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2014.
- BOURDIEU, Pierre. **Sobre A Televisão**. Rio De Janeiro: Zahar, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. **Sur l'État. Cours Au Collège De France (1989-1992)**. Paris: Raisons d'Agir/Seuil, 2012.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2014.
- BRYMAN, Alan; BELL, Emma. **Business Research Methods**. Reino Unido: Oxford University Press, 2015.
- CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; LOPES, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia de. Mulheres, Trabalho e Administração. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social** v.2 n.2 maio / ago. 2013.
- CASTRO, Maria Rosana de Oliveira. A valorização do docente na perspectiva histórica e atual. **Revista virtual de iniciação acadêmica da UFPA**, Vol. 1, No 1, março, pgs. 1-13, 2001.
- CONNEL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: Uma perspectiva global**. São Paulo: nVersos, 2015.
- COUTINHO, Luciano. R. S. **Diversidade nas organizações brasileiras** - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução, 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – PPG em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- DINIZ, Ana Paula Rodrigues *et al*. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, jan./abr. 2013
- FLEURY, Maria Teresa Leme. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 275-329, 2011.
- FLEURY, Alessandra Ramos Demito; TORRES, Ana Raquel Rosas. **Homossexualidade e Preconceito: o que pensam os futuros gestores de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2011.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **Psicologia Política**. vol. 13. Nº 26. PP. 75-92. JAN. – ABR. 2013
- MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e Política**. São Paulo: Boitempo, 2014.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n5, p. 68-87, Set/Out. 1993.
- NETO, Henrique Luiz Caproni; SARAIVA, Luiz Alex Silva; BICALHO, Renata de Almeida. Diversidade Sexual Nas Organizações: Um Estudo Sobre Coming Out. In: **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan./mar. 2014.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, A. Costa; FONTES, A. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

- SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org**, Recife, v. 4, n. 3, p. 69-81, nov./dez. 2006.
- SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no distrito federal. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461. jul./set. 2009.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **RAE**, São Paulo, v. 49. n.3, jul./set. 2009
- THIOLLENT, Michel. Estudos Organizacionais: Possível Quadro Referencial E Interfaces. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1. n. 1, p. 17-29, jun. 2014.
- TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR. Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba, 2000.
- VIEZZER, Moema. **O problema não está na mulher**. São Paulo, Cortez, 1989.
- WELZER-LANG, Daniel. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista Estudos Feministas**: UFSCAR, ano 9, pgns 460 – 482, 2001.
- WODAK, Ruth. Do Que Trata A Acd – Um Resumo De Sua História, Conceitos Importantes E Seus Desenvolvimentos. **Linguagem em (Dis)curso - LemD**, Tubarão, v. 4, n. esp, p. 223-243, 2004.