

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE TEIXEIRA CARVALHAL

Liderança LGBTQIA+:
carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Atuária da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FELIPE TEIXEIRA CARVALHAL

**Liderança LGBTQIA+:
carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Administração

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Casado

Coorientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Carvalho, Felipe.

Liderança LGBTQIA+: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações / Felipe Carvalho. - São Paulo, 2023.
227 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Tania Casado.

Co-orientador: Sigmar Malvezzi.

1. Liderança. 2. Gênero e sexualidade. 3. Liderança LGBTQIA+ . 4. Carreira LGBTQIA+. 5. Gestão da diversidade. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Dedico esta tese à minha mãe, Eraide; ao meu amor, Hiagor; ao meu professor Sigmar; e às minhas amigas, amigos e amigues LGBTQIA+.

AGRADECIMENTOS

Em meio ao contexto sociopolítico no qual esta tese foi desenvolvida e finalizada, é importante enfatizar e agradecer às figuras que contribuíram para esse processo. Meu primeiro agradecimento é direcionado às pessoas que cuidaram de si e dos outros durante a pandemia da Covid-19, que interrompeu mais de 700 mil vidas. Para mim, chegar até aqui foi um privilégio, pois passamos por incertezas e medos, mas com a força, coragem e dedicação de quem enfrenta um inimigo invisível.

Não obstante à incerteza, tive a honra de ter duas pessoas dando suporte às minhas atividades na pós-graduação: minha orientadora Tania Casado; e ao meu coorientador Sigmar Malvezzi, pessoa que me inspira e me abraça com suas palavras.

Também agradeço à composição da Banca de Defesa, que contribuiu para a melhoria deste manuscrito: a professora Darcy Hanashiro, e os professores Marcelo Ribeiro e André Silva. Suas contribuições foram valiosas.

Destaco que nem só de tese vive um pós-graduando. Monitorias e estágios também acontecem. Quanto a isso, tive o prazer de colaborar com a professora Adriana Backx, cujo coração é ainda maior que seu conhecimento sobre as coisas. Conheci também a generosidade de Andréa Ximenes, que tanto me ensinou sem perceber, a gentileza de Iara Yamamoto, que conduz e encanta sua audiência com maestria, e a bondade de Vanessa Itacaramby, muito dedicada e humana. Um dia quero ser como vocês.

Lembro-me de afirmar que não queria que o doutorado fosse um processo doloroso. Ouve-se muito que aprendemos na dor. Pode até ser verdade, mas prefiro aprender de forma prazerosa. Gosto de aprender conhecendo gente nova, descobrindo conexões com quem eu jamais teria a oportunidade de conversar. Aos meus colegas, amigas e amigos da FEA, obrigado por me apresentarem uma visão de mundo diferente. Um mundo em que talvez eu não me encaixe perfeitamente, mas que me proporcionou vivenciar o inimaginável.

Sempre comentei que o doutorado não se resume apenas a aulas e trabalho, são quatro anos de vida. Assim, agradeço às duas pessoas que carregam o mesmo nome e contribuíram para que eu me mantivesse firme em meus propósitos. Talvez elas nem saibam da dimensão do quanto foram importantes, cada uma em seu contexto, para a manutenção e finalização desta etapa da minha vida. Obrigado, Julianas! Juliana Pião, uma pessoa incrível que dividiu comigo um lar, sonhos e angústias. E Juliana Correia, com quem partilhei as dores e as delícias de ser feano.

É importante lembrarmos e agradecermos também às pessoas que nos socorrem e nos ajudam a entender o mundo burocrático das instituições públicas. Agradeço à Cíntia, à secretária do PPGA e à Ana Paula, do PPG. E a todas as outras pessoas que mantêm nossas universidades funcionando, mesmo diante das adversidades.

Devemos ter igualmente consciência dos papéis das instituições de apoio ao ensino. Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro recebido, em especial a quem lutou para continuarmos tendo esse privilégio que deveria ser um direito e uma garantia universal.

E o que seria deste estudo se não fossem as pessoas maravilhosas com quem conversei, essenciais para eu chegar até aqui? Cada conversa me inspirava de um modo único. Confesso que em algumas entrevistas tive vontade de chorar, queria poder atravessar a tela e dar um abraço naquelas pessoas que tanto sofreram. O mundo, às vezes, é mais cruel do que a gente imagina. Entretanto, eu acredito que o fato de terminarmos nossas conversas sorrindo e contando histórias da vida, me faz acreditar que a mudança das coisas está em curso. Vocês são a prova disso. Muito obrigado por cada minuto gasto comigo.

Certa vez, ouvi o seguinte: “case antes de terminar o doutorado, porque depois você não vai conseguir encontrar mais ninguém”. Coincidência ou não, foi no primeiro ano do meu doutorado que conheci meu namorado, de quem me tornei esposo. A você, Hiagor, agradeço por despertar comigo todos os dias. Por me incentivar a sonhar ainda mais. E por ser a pessoa que mais acredita em mim, mais que eu mesmo. Obrigado, meu bem!

Agradeço a quem torce por mim sem cobrar nada. Nascer em uma família disfuncional, de classe socioeconômica baixa e sem instrução é um desafio comum à população brasileira, e assim também foi comigo. Com mérito e esforço próprio, e ajuda de dezenas de pessoas e instituições, eu ainda estou construindo o meu espaço. Destaco que não acredito em meritocracia, pois ela só funciona para quem nasce com privilégios. Para pessoas nas mesmas condições ou inferiores às minhas, acredito na força de uma mãe, na pessoa destemida que é e sempre foi Dona Eraide, que fez tudo para que o filho pudesse sonhar, sonhar com coisas que ela sequer imaginou, coisas que talvez ela nem entenda, mas sabe que “se for o melhor pra você, faça!”. Obrigado por tudo!

There's nothin' wrong with lovin' who you are

Born this way – Lady Gaga

RESUMO

Carvalho, F. (2023). *Liderança LGBTQIA+: Carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo.

A diversidade e sua pluralidade são temas amplamente discutidos na sociedade e nas organizações. A liderança também é destaque nesses espaços, extensivamente pesquisado nos estudos organizacionais, porém carece de novas interpretações e abordagens. Este estudo teve como objetivo compreender como líderes gays e lésbicas construíram suas carreiras e lideranças no contexto organizacional, considerando as dimensões de gênero e sexualidade em suas experiências, a fim de entender as dinâmicas e desafios implicados no desenvolvimento de lideranças LGBTQIA+ e sua relação com as organizações. Foram realizadas vinte entrevistas em profundidade, quinze com líderes gays e cinco com líderes lésbicas, utilizando a estratégia de história de vida e a análise narrativa para interpretar os relatos coletados. Em sua maioria homens brancos cisgêneros, graduados, entre trinta e quarenta anos, vivendo em cidades de grande porte. A história de vida dessas lideranças é marcada pela valorização que a família dava à educação, colocando esse aspecto como prioritário na formação de seus filhos e filhas, independentemente da condição socioeconômica. O processo de assunção da sexualidade desses indivíduos, que começa na infância e se estende até a fase adulta, sofre regulação da religião. Essas pessoas tiveram conflitos internos entre o que essa instituição pregava e o que elas sentiam em relação a si mesmas. Destaca-se os embates com a família e a falta de apoio para lidar com essas questões. Em relação à carreira, muitas dessas lideranças iniciaram sua vida profissional ainda adolescentes. A maioria seguiu pelas áreas de gestão e educação e trabalha como líderes de área/equipe até superintendência e diretoria. Elas atuam em contextos organizacionais diversos, cujas políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão, em geral, não são estruturadas e acontecem pela iniciativa das lideranças entrevistadas. Startups e ONGs apresentam maiores preocupações com o tema e possuem uma equipe mais diversa em comparação com organizações mais tradicionais. Essa diversidade reflete em relações harmoniosas e de parceria entre essas lideranças e as pessoas hierarquicamente superiores, pares e equipe. Para algumas pessoas entrevistadas, ser gay ou lésbica é parte de sua identidade, destacado no ambiente profissional e influencia suas práticas e comportamentos, enquanto que para outras é apenas um aspecto de sua vida e não há razão para ser evidenciado no contexto de trabalho. Relataram que vivenciaram ou presenciaram situações de preconceito e discriminação em sua vida profissional por conta deste aspecto. Destacam que, quando possível, é papel dessa liderança trabalhar para aumentar a diversidade e consciência desses temas em suas organizações, bem como ser exemplo para outras pessoas de grupos minorizados acreditarem que a liderança é um espaço para todas as pessoas. Percebeu-se que as mulheres e os homens que se afastam da masculinidade esperada para o seu gênero dedicam-se mais a essas questões, promovendo mudanças em seus ambientes. Por fim, essas lideranças enfatizaram a importância de tratar questões como paridade de gênero, inclusão de pessoas negras e a criação de um ambiente seguro para que pessoas LGBTQIA+ possam se expressar livremente, como premissas básicas de diversidade, equidade e inclusão.

Palavras-chave: Liderança; Gênero e sexualidade; Liderança LGBTQIA+; Carreira LGBTQIA+; Gestão da diversidade.

ABSTRACT

Carvalho, F. (2023). *LGBTQIA+ Leadership: Career and performance of gay and lesbian leaders in organizations* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Diversity and its plurality are widely discussed topics in society and organizations. Leadership is also a prominent topic in these spaces, extensively researched in organizational studies, but it lacks new interpretations and approaches. This study aimed to understand how gay and lesbian leaders have built their careers and leadership in the organizational context, considering the influence of gender and sexuality dimensions in their experiences, in order to understand the dynamics and challenges that involved the development of LGBTQIA+ leadership and its relationship with organizations. Twenty in-depth interviews were conducted, fifteen with gay leaders and five with lesbian leaders, using the life history strategy and narrative analysis to interpret the collected reports. Mostly white cisgender men, graduates, between thirty and forty years old, living in large cities. The life history of these leaders is marked by the value their families held on education, making this aspect a priority in their children's formation, regardless of their socio-economic condition. The process of *coming out*, which begins in childhood and extends into adulthood, is influenced by religion. These individuals had internal conflicts between what this institution preached and what they felt about themselves. The conflicts with family and the lack of support to deal with these issues are highlighted. Regarding their career, many of these leaders started their professional lives as teenagers. Most pursued management and education areas and work as area/team leaders up to C-level positions. They work in diverse organizational contexts, where diversity, equity, and inclusion policies and practices are generally not structured and happen at the initiative of the interviewed leaders. Startups and NGOs show greater concern for the topic and have a more diverse team compared to more traditional organizations. This diversity reflects in harmonious and partnership relationships between these leaders and their superiors, peers, and team. For some of the interviewed individuals, being gay or lesbian is part of their identity, highlighted in the professional environment and influencing their practices and behaviors, while for others, it is just one aspect of their life and there is no reason to highlight it in the work context. They reported experiencing or witnessing prejudice and discrimination situations in their professional life because of this aspect. They highlight that, when possible, it is the role of this leadership to work towards increasing diversity and awareness of these issues in their organizations, as well as being an example for other individuals from marginalized groups to believe that leadership is a place for all people. It was perceived that women and men who deviate from the expected masculinity for their gender dedicate themselves more to these issues, promoting changes in their environments. Finally, these leaders emphasized the importance of addressing issues such as gender parity, inclusion of Black people, and creating a safe environment for LGBTQIA+ individuals to express themselves freely, as basic premises of diversity, equity, and inclusion.

Keywords: Leadership; Gender and sexuality; LGBTQIA+ leadership; Career LGBTQIA+; Diversity management.

RESUMÉN

Carvalho, F. (2023). *Liderazgo LGBTQIA+: Trayectoria y desempeño de líderes gays y lesbianas en las organizaciones* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo.

La diversidad y su pluralidad son temas ampliamente discutidos en la sociedad y en las organizaciones. El liderazgo también es destacado en estos espacios, extensamente investigado en los estudios organizacionales, pero necesita de nuevas interpretaciones y enfoques. Este estudio tuvo como objetivo comprender cómo líderes gays y lesbianas construyeron sus carreras y liderazgos en el contexto organizacional, teniendo en cuenta la influencia de las dimensiones de género y sexualidad en sus experiencias, con el fin de comprender las dinámicas y desafíos que rodean el desarrollo de liderazgos LGBTQIA+ y su relación con las organizaciones. Se realizaron veinte entrevistas en profundidad, quince con líderes gays y cinco con líderes lesbianas, utilizando la estrategia de historia de vida y el análisis narrativo para interpretar los relatos recolectados. En su mayoría, hombres blancos cisgénero, graduados, entre treinta y cuarenta años, viviendo en grandes ciudades. La historia de vida de estos líderes está marcada por la valoración que la familia tenía con la educación, colocando ese aspecto como prioritario en la formación de sus hijos e hijas, independientemente de la condición socioeconómica. El proceso de asunción de la sexualidad de estos individuos, que comienza en la infancia y se extiende hasta la fase adulta, sufre influencia de la religión. Estas personas tuvieron conflictos internos entre lo que esta institución predicaba y lo que sentían en relación a sí mismas. Se destaca los enfrentamientos con la familia y la falta de apoyo para lidiar con estas cuestiones. En relación a la carrera, muchos de estos liderazgos iniciaron su vida profesional en la adolescencia. La mayoría ha seguido carreras en gestión y educación y trabaja como líderes de área/equipo, también en superintendencia y dirección. Actúan en diversos contextos organizacionales cuyas políticas y prácticas de diversidad, equidad e inclusión, en general, no están estructuradas y suceden por la iniciativa de los líderes entrevistados. Los startups y ONGs son más preocupadas con el tema y tienen un equipo más diverso en comparación con las organizaciones tradicionales. Esta diversidad se refleja en relaciones armoniosas y de colaboración entre estos líderes y las personas jerárquicamente superiores, compañeros y equipo. Para algunas personas entrevistadas, ser gay o lesbiana es parte de su identidad, destacado en el ambiente profesional e influye en sus prácticas y comportamientos, mientras que para otras es solo un aspecto de su vida y no hay razón para que se evidencie en el contexto laboral. Han informado que han experimentado o presenciado situaciones de prejuicio y discriminación en su vida profesional debido a este aspecto. Destacan que, cuando sea posible, es responsabilidad de este liderazgo trabajar para aumentar la diversidad y conciencia de estos temas en sus organizaciones, así como ser un ejemplo para que otras personas de grupos minorizados creen que el liderazgo es una posición para todas las personas. Se ha observado que las mujeres y los hombres que se alejan de la masculinidad esperada para su género se dedican más a estas cuestiones, promoviendo cambios en sus ambientes. Por último, estos líderes enfatizaron la importancia de tratar temas como la paridad de género, la inclusión de personas negras y la creación de un ambiente seguro para que las personas LGBTQIA+ puedan expresarse libremente, como premisas básicas de diversidad, equidad e inclusión.

Palabras llave: Liderazgo; Género y sexualidad; Liderazgo LGBTQIA+; Carrera LGBTQIA+; Gestión de la diversidad.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Definições de liderança nas décadas de 1920 a 1990	51
Quadro 2 – Principais conceitos do estudo	59
Quadro 3 – Fases principais da entrevista narrativa	66
Quadro 4 – Categorias e elementos de análise	67
Quadro 5 – Resumo da apresentação dos resultados	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo afirmativo de atuação da Liderança LGBT	57
Figura 2 – Modelo afirmativo de atuação da Liderança LGBTQIA+	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	22
1.1.1 Objetivo Geral.....	22
1.1.2 Objetivos Específicos	22
1.2 JUSTIFICATIVA.....	23
2 REVISÃO TEÓRICA	25
2.1 SEXUALIDADE, GÊNERO E TEORIA <i>QUEER</i>	25
2.2 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: QUESTÕES ALÉM DA INSTRUMENTALIDADE	33
2.3 CARREIRA DE PESSOAS LGBTQIA+	41
2.4 LIDERANÇA: FENÔMENO SOCIAL EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO ..	48
2.4.1 Aspectos sobre a Liderança LGBTQIA+	54
2.5 RESUMO CONCEITUAL	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	62
3.2 ESTRATÉGIA E CORPUS DA PESQUISA	63
3.3 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS	65
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.5 QUESTÕES ÉTICAS E CRITÉRIOS DE QUALIDADE	69
3.6 EXCLUSÕES DO ESCOPO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	70
4. APRESENTAÇÃO	71
4.1 LUCIANO.....	74
4.2 DANIEL.....	77
4.3 LEONARDO.....	82
4.4 PEDRO.....	87
4.5 FILIPA DE SOUSA.....	91

4.6 HUGO	97
4.7 NATHÁLIA	102
4.8 LARA	107
4.9 MARCELA	113
4.10 GUSTAVO.....	119
4.11 JOÃO MARCOS.....	124
4.12 JOÃO	130
4.13 MICHAEL	136
4.14 RAVI.....	142
4.15 CLÁUDIO.....	147
4.16 MARCOS.....	153
4.17 EDUARDO	159
4.18 THIAGO	165
4.19 FELIPE.....	171
4.20 CRISTINA	176
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	183
5.1 HISTÓRIA DE VIDA.....	183
5.1.1 Perfil e Contexto	183
5.1.2 Ambiente familiar.....	184
5.1.3 Assunção da orientação sexual.....	186
5.2 CARREIRA	189
5.3 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES	192
5.4 RELAÇÕES PESSOAIS NA ORGANIZAÇÃO	196
5.5 LIDERANÇA.....	199
5.6 SEXUALIDADE, CARREIRA E LIDERANÇA.....	201
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	204
6.1 RESULTADOS ALCANÇADOS	204

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	211
6.3 CONTRIBUIÇÕES	212
6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	213
7 DISQUE 100	215
REFERÊNCIAS	216
APÊNDICES	225

1 INTRODUÇÃO

Diversidade tem sido um tema recorrente na vida cotidiana, bem como nos discursos políticos, sociais e econômicos, cuja valorização pode ser benéfica em diversos âmbitos, promovendo o respeito à individualidade e à pluralidade cultural, além de incentivar a criatividade e a inovação. A compreensão e o estudo da diversidade ganham contínua relevância na construção de sociedades mais inclusivas e justas.

A diversidade tem sua origem em conceitos como igualdade, diferença e desigualdade, e é frequentemente associada a aspectos positivos. A igualdade é um princípio absoluto e uma prática historicamente contingente (Scott, 2005). Esse princípio foi proclamado durante a Revolução Francesa como um princípio geral, que prometia que todos os indivíduos seriam considerados iguais para fins de participação política e representação legal. No entanto, a prática mostrou-se diferente, com a negação da cidadania para pessoas pobres, dependentes, escravizadas, mulheres e crianças. Naquele momento, diferenças de nascimento, posição e status social entre homens não eram levadas em consideração, enquanto diferenças de riqueza, cor e gênero sim. Scott (2005) explica que a igualdade não é a ausência ou eliminação da diferença, mas sim o reconhecimento da diferença e a decisão de ignorá-la ou levá-la em consideração. É um ato de escolha, em que algumas diferenças são minimizadas ou ignoradas, ao passo que outras são maximizadas e estimuladas. Enquanto isso, a desigualdade está intrinsecamente relacionada à maneira como as pessoas são tratadas, pela qual algumas desfrutam de mais privilégios e outras restrições em suas oportunidades (Barros, 2006).

É a partir dessas concepções que o termo diversidade vem sendo continuamente reconstruído, sua premissa básica é o distanciamento do homem branco (Scott, 2005). As discussões sobre o tema, por vezes, ficaram limitadas às questões sobre os espaços ocupados pelas mulheres e pelas pessoas negras no contexto sócio-organizacional em comparação desigual aos ocupados pela figura do homem branco (De Castro, Da Silva & Siqueira, 2021). No entanto, por meio das mudanças observadas na dinâmica sócio-organizacional, outras minorias vieram para o centro de discussão desse debate, tais como pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+, refugiados e povos nativos (Nkomo, Bell, Roberts, Joshi & Thatcher, 2019). Essa dinâmica no foco dos estudos sobre diversidade manifesta maior preocupação com a individualidade, sem deixar de considerar o contexto mais amplo em que essas pessoas vivem, direcionando a abordagem desse tema e suas complexidades. Destarte, ao longo das décadas,

percebemos uma preocupação com a inclusão dessas pessoas nos espaços sócio-organizacionais, uma atenção para além da promoção da diversidade.

A diversidade é um conceito que evoluiu ao longo do tempo, sendo influenciada por diferentes contextos históricos e sociais. Ela possui uma história própria e uma multiplicidade de termos, significados e entendimentos, relacionando-se à identidade social e à diferença. Além disso, pode ser utilizada em favor de um ou outro grupo social. Apesar de sua fundamentação ter sido desenvolvida a partir de uma perspectiva centrada nos Estados Unidos, a diversidade acabou assumindo uma variedade teórica e empírica, manifestada em caminhos diversos quando associada às dinâmicas das relações entre sociedades, organizações e pessoas (Nkomo et al. 2019). É importante considerar a complexidade desse fenômeno ao abordá-lo. Mor Barak (2005) apresenta que a diversidade na força de trabalho significa pertencer a grupos que são visíveis ou invisivelmente diferentes daqueles considerados como padrão na sociedade e, devido a essas diferenças, ser impactado positiva ou negativamente no trabalho em relação à oportunidade, promoção e tratamento digno. A autora ainda trata do tema da inclusão, entendendo-a como a possibilidade de o indivíduo fazer parte não apenas dos processos formais do sistema organizacional, como o acesso à informação e canais de tomada de decisão, mas também dos processos informais, como, por exemplo, conversas em almoços e encontros onde informações e decisões são compartilhadas de forma casual. Na produção acadêmica brasileira em administração, a diversidade é compreendida como aquilo que se distancia da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiências, relacionando tal conceito a grupos excluídos ou marginalizados (Flores-Pereira, 2010; de Castro, da Silva & Siqueira, 2021).

Neste estudo, abordamos uma das dimensões da diversidade humana, nomeadamente a diversidade sexual, que é caracterizada pela existência de múltiplas identidades sexuais. Historicamente, a heterossexualidade foi considerada uma experiência universal por um discurso hegemônico que se baseou em argumentos religiosos e científicos promovendo a invisibilidade das experiências sexuais diversas, por meio da desigualdade, a exclusão social, a negação de direitos sociais e inferiorização (Prado & Machado, 2017; Foucault, 2012). Segundo Louro (2004b), é importante não apenas reconhecer que as posições se multiplicaram, mas também entender e considerar a questão da sexualidade além das categorias e fronteiras sexuais e de gênero habituais, cujos aspectos direcionam para o binarismo masculino/feminino ou heterossexual/homossexual. Uma discussão decorrente disso é que a construção do gênero, assim como os aspectos da sexualidade, ocorre ao longo da vida, de forma contínua e interminável (Butler, 2002; Louro, 2008). Conforme destaca a teoria Queer (Butler, 2002; Louro, 2004b), o gênero com o qual uma pessoa se identifica não é determinado pela sua

fisiologia ou pelos seus órgãos genitais de nascimento, mas pelos filtros e experiências ao longo da sua existência.

Para compreender as atitudes em relação ao corpo e à sexualidade, Weeks (1988, 2002) utiliza uma abordagem pautada no construcionismo social e historicamente orientada, na qual busca compreender as relações de poder que moldam o que é definido como normal e anormal neste campo de análise. O autor identifica três categorias referentes ao tema: Sexo (com inicial maiúscula – escrita do autor), gênero e sexualidade. “Sexo” é o termo descritivo para as diferenças anatômicas básicas, internas e externas, que distinguem o homem da mulher, enquanto “gênero” é a diferenciação social entre homens e mulheres e “sexualidade” é uma descrição para uma série de crenças, comportamentos, relações e identidades socialmente construídas e historicamente moldadas.

Apesar de abranger todas as orientações sexuais e identidades de gênero, a diversidade sexual comumente é vista a partir de uma perspectiva não-heteronormativa, englobando o que chamamos de pessoas LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, Queers, intersexuais, assexuais, etc.). No entanto, os dados oficiais brasileiros não abrangem toda a população descrita. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1,2%, ou 1,8 milhão de pessoas, declaram-se homossexuais, enquanto 0,7%, ou 1,1 milhão, declaram-se bissexuais (BRASIL, 2022). Os dados do IBGE foram criticados por apresentarem limitações em sua capacidade de contemplar a totalidade da diversidade presente na população LGBTQIA+ e por negligenciarem aspectos relevantes relacionados à identidade de gênero. Spizzirri et al. (2022) trazem números um pouco diferentes, referentes ao ano de 2018, quando havia 12,04% de pessoas LGBT+ na população adulta brasileira, sendo 5,76% assexuais, 0,93% lésbicas, 1,37% gays, 2,12% bissexuais, 0,68% trans e 1,18% não-binárias.

Não obstante das divergências nos números, a população LGBTQIA+ está presente na sociedade. No entanto, essa população ainda enfrenta preconceito e discriminação diariamente, apesar dos avanços sociais e dos direitos igualitários observados nas últimas décadas, como a possibilidade de casamento homoafetivo e a criminalização da homofobia. As organizações, como um reflexo do ambiente social, podem apresentar comportamentos desfavoráveis em relação às pessoas dessa população, que são agravados em momentos políticos conturbados quando não há priorização e valorização de políticas de diversidade e inclusão.

As pessoas LGBTQIA+ enfrentam desafios e preocupações específicos em sua vida profissional, que não são compartilhados por outras pessoas, tais como discriminação por conta de sua orientação sexual, heterossexismo, gerenciamento de identidade, identidade Queer compartilhada e histórico singular (McFadden, 2015; Carvalhal e Silva, 2020; Lyons et al.,

2005). É notório que, desde a escolha do caminho profissional a ser seguido, essas pessoas precisam dividir sua atenção com a preocupação em relação à construção e divulgação de sua identidade sexual e/ou de gênero. Ao entrar em organizações ou no mercado de trabalho, essas preocupações tornam-se ainda maiores, o que, às vezes, leva a um silenciamento de sua voz e identidade, devido ao medo de sofrer preconceito e discriminação.

Considerar a diversidade sexual no ambiente de trabalho envolve abandonar uma visão simplista das organizações e reconhecê-las como espaços onde a sexualidade e as relações de gênero estão presentes no cotidiano (Saraiva & Irigaray, 2007). Embora reconheça-se relevância no assunto, uma vez que esse tema envolve ética, equidade, políticas de diversidade e inclusão, satisfação e bem-estar no trabalho, o tema é muitas vezes tratado como um tabu (Neto, Saraiva & de Almeida Bicalho, 2014). A reflexão sobre as pessoas que não se enquadram na heterossexualidade é uma demanda não apenas para o desenvolvimento social, mas também organizacional.

É possível observar que a temática da diversidade e sua pluralidade têm sido objeto de debates que extrapolam os limites da sociedade e adentram o âmbito das organizações. Cabe destacar que as organizações nunca estiveram e não estão isentas das consequências decorrentes desse debate, que se constitui em uma questão de justiça e exige o engajamento de todos para que a diversidade seja legitimada. As organizações estão sendo convidadas a se empenharem contra a desigualdade e injustiça, questionando a lógica do pensamento meritocrático. Não sendo mais possível afastar essas questões de suas ações, o esforço das organizações estaria em não reproduzir privilégios e desigualdades pautados nas diferenças em relação às oportunidades de trabalho, mas também em influenciar o pensamento social, indo de encontro às regras já estabelecidas no ambiente corporativo. Assim, quando uma organização faz uso de vagas afirmativas – como o caso de uma varejista brasileira que abriu um programa de trainee apenas para pessoas negras – ou veicula em suas campanhas publicitárias personagens de grupos minorizados, como uma empresa do ramo de cosméticos com propagandas com pessoas não-binárias ou casais homossexuais, a organização segue uma lógica distinta da hegemônica, influenciando outras instituições e abrindo espaços para discussões sobre o tema em diversos contextos e cenários.

Observa-se no contexto da literatura sobre LGBTQIA+ em organizações um aumento do interesse por temas além da discriminação e das políticas de diversidade. Tópicos como grupos de afinidade e/ou ativismo – estimulados ou não pelas organizações –, a concessão de benefícios e a discriminação transfóbica têm sido cada vez mais abordados. No que tange à literatura nacional de Administração, entende-se que a construção da ideia de sujeito político

da diversidade ainda se encontra em estágio inicial, pois ainda não foi possível contemplar o amplo espectro das identidades LGBTQIA+. No exterior, por outro lado, a situação se inverte. São centenas de artigos que ampliam o debate e a reflexão acerca da questão LGBT no trabalho (De Castro, Da Silva & Siqueira, 2021).

Consciente da relevância e necessidade dessas questões no cenário socioeconômico, torna-se importante compreender como as pessoas da diversidade interagem e atuam nas organizações. Para isso, precisamos conhecer e analisar a carreira dessas pessoas, aqui entendida como a sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (Arthur, Hall e Lawrence, 1989). Acreditando ser necessário avançar na investigação do tema, este estudo enfoca os aspectos da diversidade sexual, tendo como panorama o contexto da liderança organizacional. A intenção é ampliar e aprofundar a compreensão da liderança sob a perspectiva e características das minorias sexuais, bem como entender como as pessoas LGBTQIA+ alcançam posições de liderança nas organizações, o que, segundo Fassinger, Shullman e Stevenson (2010), representa uma experiência de liderança distinta, digna de atenção de pesquisas empíricas. Pontua-se que a categoria heterossexual faz parte da diversidade sexual, porém, por se tratar de uma perspectiva hegemônica e não condizente aos objetivos desta tese, optou-se pelo enfoque na população relatada anteriormente.

A liderança recebe destaque neste estudo, uma vez que possui especial relevância, visto que se trata de uma posição de visibilidade, responsabilidade e poder nas organizações. Nesse sentido, seguindo as argumentações de Fassinger et al. (2010), observa-se a necessidade de os estudos sobre liderança ampliarem seus contextos de análise para além do perfil do homem branco heterossexual, retratado à imagem e semelhança do Super-homem, sendo preciso enxergar, dar espaço e entender como aquelas pessoas que se distanciam desse perfil constroem e valorizam no exercício de sua liderança.

A liderança é um tema clássico nos estudos organizacionais, tratando-se de uma das áreas mais antigas de investigação. Apesar de ser vastamente pesquisada e abordada em diversos cenários e disciplinas, ainda há espaços a serem preenchidos, especialmente quando consideramos o contexto social atual. Fassinger et al. (2010) avaliam que as características e perspectivas das minorias sexuais e suas contribuições para o processo da liderança oferecem um campo fértil para o aprofundamento da compreensão da influência interpessoal na dinâmica do trabalho. Chang & Bowring (2017) destacam que a literatura em questão tem sido lenta em explorar a intersecção entre orientação sexual e liderança, embora haja preocupação e consciência das questões de diversidade, tais como gênero – na concepção dos espaços ocupados pelas mulheres; raça – em se tratando das pessoas negras; e deficiência.

Fassinger et al. (2010) apresentam um modelo para se trabalhar a liderança LGBT, o qual poderia ser estendido para a população LGBTQIA+. Argumenta-se que há três dimensões importantes ao se pensar sobre a liderança dessas pessoas: (1) a assunção ou não da sexualidade; (2) as questões de gênero envolvidas nesse processo; e (3) a situação que se refere à formação das equipes de trabalho, variando entre um grupo misto ou de predominância heterossexual, ou com mais pessoas dessa comunidade. Um ponto importante para o entendimento desse modelo é observar que a liderança é exercida dentro de um contexto. Sendo assim, a liderança não é estática e varia de pessoa para pessoa, conforme suas experiências e o ambiente no qual está inserida. Esse contexto pode ser estigmatizado e marginalizado, observado de acordo com as normas e padrões heterossexuais vigentes. As questões de diversidade sexual e de gênero ainda não são constantes no trabalho acadêmico sobre liderança (Fassinger et al., 2010; Ng & Rumens, 2017).

Neste estudo, efetuamos uma ampliação do modelo comentado a partir das experiências dos relatos coletados em campo e também da revisão de literatura realizada. Desse modo, os pontos analisados no modelo são: (1) contexto social - associado aos aspectos culturais e socioeconômicos da sociedade, examinando além dos estigmas e estereótipos associados a esses indivíduos, as condições em que se deu o desenvolvimento destes, observando as questões como raça, classe socioeconômica e gênero; (2) contexto organizacional - considerando a cultura encontrada no ambiente de trabalho da liderança e como isso influencia sua atuação; (3) aspectos do sistema sexo-gênero - debatendo questões relacionadas às dimensões de gênero e sexualidade, observando a performatividade de gênero, o nível de passabilidade da liderança, e as implicações de ambas em sua experiência; (4) assunção da sexualidade - destacada do sistema sexo-gênero pela importância analítica nas vivências aqui representadas, referindo-se ao processo de exposição ou não da própria sexualidade e as implicações disso em suas relações e experiências; e (5) as relações pessoais na organização - quem são as pessoas que fazem parte das equipes, pares, e a quem elas respondem, observando a presença de diversidade e como são as interações de inclusão, resistência e exclusão ali existentes.

Fassinger et al. (2010), assim como Hackman e Wageman (2007), concordam na necessidade de revisão da liderança como um processo contextual, ligado à cultura e aos relacionamentos. As lideranças presentes nas organizações da sociedade contemporânea devem gerir significados. Conforme Smircich e Morgan (1982) comentam, é importante compreender como os líderes conduzem esse processo, quais são suas próprias experiências, como eles influenciam seus seguidores e seguidoras e de que maneiras isso afeta as organizações. É fundamental uma análise mais aprofundada das práticas de liderança, tendo em vista que a

liderança é um fenômeno complexo e multifacetado, que envolve tanto questões individuais quanto coletivas. A abordagem adotada por Fassinger et al. (2010) e Hackman e Wageman (2007) sugerem uma compreensão mais global da liderança, na qual consideram-se os diversos fatores que influenciam sua prática, como a cultura organizacional, as relações interpessoais e as dinâmicas de poder. Isso permite uma reflexão crítica sobre o papel da liderança nas organizações, bem como uma avaliação mais precisa de suas implicações para os indivíduos e para a sociedade em geral.

Por conseguinte, adotamos a compreensão de liderança como a administração de significados. Smircich e Morgan (1982) ressaltam que a liderança ocorre num processo interpretativo, envolvendo a construção e a comunicação de significados compartilhados pelos membros de uma organização. Líderes desempenham um papel fundamental na definição das normas, dos valores e das crenças que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização, fazendo necessário analisar como as lideranças constroem e transmitem esses significados, bem como as consequências disso para a cultura organizacional e para o desempenho da organização como um todo. Portanto, o ato de liderar vai além da simples supervisão e controle, envolvendo o desenvolvimento de novas lideranças, o reconhecimento e a valorização dos liderados e lideradas, e a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem e ao crescimento pessoal e profissional (Burns, 1978; Smircich e Morgan, 1982).

Em vista desta análise, o problema de pesquisa investigado nesta tese é formalizado na pergunta que segue: como líderes gays e lésbicas constroem suas carreiras e lideranças em contextos organizacionais?

Este assunto está relacionado a conflitos situados na dimensão administrativa, voltada para a organização, suas normas e cultura burocrática, bem como na dimensão existencial, direcionada para as experiências individuais e para a possibilidade de expressão natural e segura de sua identidade sexual. Um desses conflitos é a eficácia da gestão, uma tarefa complexa quando se consideram as responsabilidades da liderança em criar e gerenciar equipes, levando em conta as particularidades de cada indivíduo, bem como a dificuldade de conciliar as diferentes motivações, anseios e expectativas em prol dos objetivos organizacionais. Outro conflito refere-se às ideologias presentes na organização. A cultura e os valores de uma organização são reflexos das pessoas que a compõem. Essas mesmas pessoas trazem consigo suas próprias crenças e comportamentos, construídos em uma sociedade em que a hegemonia heteronormativa, fundamentada no privilégio masculino, é a forma predominante que norteia as relações e interações contemporâneas (Louro, 2004a), inclusive nas organizações, embora haja interesse e tentativas para amenizar essas características.

1.1 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se objetivos desta tese, propostos para ampliação do debate e das estratégias sobre liderança, considerando as questões de gênero e sexualidade. Esta proposta é coerente com as orientações de Fassinger et al. (2010), Ciulla (2006) e Metcalfe e Woodhams (2012), os quais discutem essa necessidade.

1.1.1 Objetivo Geral

- Compreender como líderes gays e lésbicas construíram suas carreiras e lideranças no contexto organizacional, considerando as dimensões de gênero e sexualidade em suas experiências, a fim de entender as dinâmicas e desafios implicados no desenvolvimento de lideranças LGBTQIA+ e sua relação com as organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Explorar a história de vida de líderes gays e lésbicas, compreendendo seus desafios, superações, aprendizados e os reflexos disso na construção de suas carreiras e lideranças;
- Analisar a carreira dessas e desses líderes, identificando seus pontos de inflexão, estratégias adotadas e as condições que favoreceram ou limitaram sua ascensão profissional;
- Caracterizar o contexto organizacional em que essas e esses líderes atuam, identificando a presença ou ausência de políticas e práticas de inclusão e diversidade, assim como as barreiras e resistências encontradas, inclusive os aspectos relacionados à diversidade de gênero e sexual;
- Analisar as relações dessas e desses líderes com as demais pessoas da organização, investigando como suas identidades de gênero e sexualidade influenciam essas relações e como elas lidam com possíveis preconceitos e discriminações;
- Entender como a orientação sexual dessas e desses líderes influencia suas práticas e comportamentos enquanto líderes, bem como suas estratégias para lidar com situações de conflito e resistência.

- Comparar as experiências de líderes gays e lésbicas, buscando compreender possíveis semelhanças e diferenças em suas trajetórias profissionais e o exercício de suas lideranças.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa contribuir para a análise da diversidade sexual na liderança no contexto das organizações. Apesar de a liderança ser um fenômeno amplamente estudado, ainda há lacunas a serem preenchidas. Uma possibilidade para alcançá-las seria estender o objeto de estudo da liderança além das visões gerencialista e de autoridade, cujo objetivo é direcionar ações de controle para aumentar a produtividade das equipes, para uma compreensão mais social e coletiva do fenômeno, incluindo a diversidade, sem deixar de considerar os aspectos burocráticos e de sustentabilidade da organização. Desse modo, é ideal que as organizações sejam percebidas como sistemas que permitem a criação e captação contínua de conhecimento, transformando-se em espaços onde a liderança se dará pela promoção do conhecimento, adaptabilidade, criatividade, inovação e inclusão da diversidade.

Sendo a diversidade, equidade e inclusão temas complexos que têm sido incorporados aos negócios na contemporaneidade, é importante considerá-los na criação e construção da liderança. Portanto, este estudo se junta a outros na tentativa de ampliar os horizontes do que se entende por liderança e pela figura da pessoa líder, suas representações e trajetórias. Ao analisar a liderança e a diversidade sexual em sua inter-relação, acreditamos estar contribuindo para descobrir outros entendimentos sobre um fenômeno que, por décadas, foi abordado sob o viés hegemônico da heteronormatividade, ampliando assim as possibilidades de entendimento, construção e prática da liderança.

Analisar as diferentes perspectivas que influenciam a experiência de liderança, considerando os múltiplos fatores que contribuem para moldá-la, podem contribuir para compreender os processos de liderança em ambientes organizacionais e para desenvolver políticas de gestão de pessoas que promovam a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Objetiva-se auxiliar as organizações no entendimento dos profissionais LGBTQIA+ em posições de liderança, a fim de subsidiar a criação de ações, políticas e práticas organizacionais que fomentem melhores e mais adequadas oportunidades para essa população. Buscam-se estratégias que eliminem ou minimizem as dificuldades para o alcance dessas posições. Tais práticas podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida dessas lideranças e, conseqüentemente, para a melhoria de sua gestão. Exercer liderança em um ambiente livre

de preconceitos, onde a pessoa não esteja preocupada com sua identidade de gênero e sexual, permite que ela dedique seus esforços à condução de sua equipe para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Espera-se, ainda, entender a influência do ordenamento social e suas ideologias nas práticas organizacionais e vice-versa, e a importância de uma visão mais abrangente da realidade, considerando a pertinência das questões de diversidade sexual e de gênero e seus possíveis impactos nas organizações.

Tendo consciência das dificuldades que surgem durante a operacionalização da pesquisa, bem como os possíveis prejuízos à análise devido à amplitude e particularidades de cada pessoa inserida na sigla LGBTQIA+, foram motivos que justificaram a seleção de participantes gays e lésbicas. Outra justificativa para essa delimitação se baseia no conhecimento adquirido em um trabalho anteriormente realizado pelo autor, que constatou a predominância de indivíduos gays e, em sequência, lésbicas, em comparação com as outras denominações da sigla (Carvalho, 2020).

Este trabalho é motivado pelo interesse do pesquisador em aprofundar o conhecimento sobre a injustiça manifestada na discriminação de orientação sexual e de gênero, com a finalidade de contribuir para a transformação da sociedade em mais acolhedora e igualitária para todas as pessoas. A importância das lideranças organizacionais na vida de outras pessoas é amplamente reconhecida, e esta tese representa uma forma de colaboração na exposição de realidades importantes e relevantes para a dinâmica social atual e futura. Ademais, é fundamental destacar a consciência do cenário sociopolítico atual, marcado pela luta das minorias políticas em um ambiente caracterizado pelo privilégio branco, masculino e sua heteronormatividade.

Por fim, faz-se um adendo acerca do título desta tese. Pode parecer contraditório o mesmo exibir a sigla LGBTQIA+ e ao mesmo tempo o estudo ser focado em líderes gays e lésbicas. Quanto a isso, ressalta-se que era um desejo abordar toda a sigla, porém além do já exposto aqui, este recorte foi uma recomendação de orientação. Contudo, optou-se por manter o LGBTQIA+ em razão do modelo de liderança apresentado, bem como a revisão de literatura efetuada, considerar toda esta população.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo oferecer uma estrutura conceitual que alicerce a compreensão desta tese. Foi realizada uma revisão descritiva, buscando reunir e sintetizar informações relevantes sobre os temas abordados, para tal foram feitas buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, Google Acadêmico e em bibliotecas, como termos correlatos e/ou idênticos aos temas do estudo. Primeiramente são apresentadas as concepções de gênero, sexualidade e teoria *Queer*, posteriormente discutidas sob os aspectos de diversidade, inclusão e equidade nas organizações, com foco nas pessoas LGBTQIA+. E finalmente essa visão é integrada ao tema liderança, para a análise da experiência das pessoas LGBTQIA+ nas organizações.

2.1 SEXUALIDADE, GÊNERO E TEORIA *QUEER*

A sexualidade é um dos aspectos mais interessantes e intrigantes da vida humana. Segundo Gayle Rubin (1993), a esfera da sexualidade possui política, desigualdades e modos de opressão próprios. A sexualidade influencia a estruturação das hierarquias sociais, estabelecendo posições sociais, identitárias e políticas, além de estar envolvida em significados, interações sociais e institucionais. Assim como outros aspectos do comportamento humano, a forma como a sexualidade é explorada e institucionalizada em qualquer época ou lugar é moldada pelas ações humanas e influenciada por conflitos de interesses, jogos políticos e condições pessoais. As regras, normas e estruturas que regulam a sexualidade são moldadas por fatores sociais, políticos e econômicos, e não são inerentemente fixas ou imutáveis.

Ao longo da história, a sexualidade tem sido objeto de disputas, controle, violência e libertação. Foucault (2012) argumenta que a partir do século XVIII, a sexualidade passou a ser regulada e administrada em vez de julgada. Diversas instituições, em especial a Igreja e o Direito sempre se ocuparam em regulamentar a sexualidade, mas durante o Iluminismo surgiram novos regimes governamentais centrados no indivíduo corporificado e sexual. Nesse contexto, muitas formas de compreender a sexualidade começaram a ser formuladas e continuam predominantes até hoje, incluindo a oposição entre homossexualidade e heterossexualidade.

Uma das afirmações mais provocativas de Foucault, que certamente serviu de catalisador para o desenvolvimento da teoria *Queer* (Spargo, 2017), foi a de que a origem da homossexualidade moderna é relativamente recente. Foucault (2012) insistiu que a categoria

homossexual surgiu em um contexto específico nos anos 1870 e que, como a sexualidade em geral, deve ser vista como uma categoria construída de saber, e não como uma identidade descoberta. Tal fato não interfere na identificação do sujeito como ser homossexual. Spargo (2017) explica que a diferença crucial entre a forma antiga de regulação das práticas sexuais e aquela do fim do século XIX está na pretensão desta última de identificar o que Foucault descreveu como “espécie”: um ser humano considerado anômalo devido à sua sexualidade perversa.

Cabe destacar que Foucault (2012) não sugeriu que as relações sexuais entre pessoas do mesmo sexo não existissem antes do século XIX. Ele exemplifica que no período da Renascença, práticas sexuais como a sodomia eram condenadas pela Igreja e proibidas por lei, tanto entre dois homens quanto entre homem e mulher. No século XVI, homens e mulheres eram chamados a confessar a prática de atos sexuais considerados vergonhosos e contrários às leis de Deus e da sociedade. No final do século XIX, um homem que se envolvesse sexualmente com outro homem era rotulado como “homossexual” e incentivado a se ver dessa maneira. O foco não estava mais nas ações em si, mas na condição cientificamente estabelecida do indivíduo. Até 1990 a homossexualidade era considerada uma doença pela Organização Mundial de Saúde (OMS), na categoria de Desvios e Transtornos Sexuais, no capítulo de Transtornos Mentais (CID-9). A forma como a sociedade rotulava e interpretava as práticas sexuais mudou ao longo dos séculos, de acordo com os valores e crenças da época. O termo “homossexual” passou a designar uma identidade, e não apenas um comportamento ou prática sexual, a partir do final do século XIX.

O desejo e as práticas sexuais entre pessoas do mesmo sexo eram problemas que precisavam ser enfrentados no contexto da industrialização desenvolvendo o capitalismo. Em um esquema reprodutivo cuja preocupação era atender às demandas desse sistema, as práticas e relacionamentos homossexuais eram vistos como aberrações em relação à norma da procriação (Spargo, 2017). A partir de então, a homossexualidade passou a ser abordada e submetida a uma investigação sistemática em diversos campos do saber, tais como demografia, educação e direito, visando à preservação da saúde e da pureza da população. Foucault (2012) revela que os aspectos negativos da construção da homossexualidade no fim do século XIX e no início do século XX são óbvios. A pessoa homossexual foi transformada na figura patológica perversa ou anormal, um caso de desenvolvimento interrompido, um caso que precisava de tratamento, uma aberração da norma heterossexual e, como tal, estava sujeita à disciplina, à marginalização e aos efeitos subordinadores do controle social.

Durante o século XX, diversos grupos não hegemônicos, tais como pessoas homossexuais, bissexuais, mulheres e jovens contestaram várias formas tradicionais de controle baseadas em padrões sociais impostos pela igreja, família e sociedade, bem como as modernas, protagonizadas pelo Estado, a medicina e a psiquiatria. Esses grupos buscavam ressignificar a compreensão da sexualidade de uma visão restritiva para uma relacionada ao prazer, expressão individual, identidade pessoal e ao mercado (Adelman, 2000).

Com base nessa compreensão, particularmente após a década de 1970, questões relacionadas à sexualidade deram origem a diversos movimentos sociais e atores políticos, que se vincularam às dinâmicas dos conceitos envolvidos em cada um desses movimentos, impulsionando o campo do conhecimento em áreas como a antropologia, a psicologia, a sociologia e outras ciências sociais que se dedicam aos estudos de gênero e sexualidade (Almeida, Razuck & Mamede, 2017).

Pode-se observar que a contestação dos movimentos feministas e de libertação gay às concepções dominantes foi fundamental para a transformação das concepções sobre a sexualidade (Spargo, 2017). Assim como a libertação das mulheres desafiou as concepções dominantes da condição feminina como ser inferior, passivo e secundário, a libertação gay, em particular, questionou a representação do desejo e das relações entre pessoas do mesmo sexo como algo não natural, aberrante ou incompleto, tornando a homossexualidade uma questão de orgulho e resistência, não de patologia ou discriminação.

Alguns exemplos desses movimentos foram o Campaign for Homosexual Equality na Grã-Bretanha e o Gay Activists Alliance nos Estados Unidos, os quais lutavam ativamente para promover uma imagem positiva da identidade gay que se contrapunha à cultura heteronormativa predominante. Entretanto, nem todos se sentiam contemplados por esses movimentos. Algumas pessoas não se enxergavam nessa imagem e não se sentiam confortáveis na imagem de mundo positivo, confiante e socialmente ascendente da cultura e da política assimilacionistas, para a qual, inclusive, era preciso “sair do armário” para fazer parte (Spargo, 2017).

Quanto aos atos, prazeres e identidades que na comunidade gay causavam dissidências, figuravam a bissexualidade, transexualidade e identificação transgênero, tidos como elementos que desafiavam a política assimilacionistas heterossexista defendida por essa nova cultura, cujos elementos são identificados como privilegiadores da classe média branca ou do masculinismo. Essas divergências culminaram na "guerra dos sexos", pois lésbicas feministas anti-censura ou pró-pornografia, dentre outras, se juntaram para contestar a ideia de uma sororidade lésbica harmônica. Com o aparecimento do HIV, pessoas homossexuais tiveram que

enfrentar a renovação da homofobia, o que levou gays e lésbicas também a um radicalismo renovado e descentralizado (Spargo, 2017).

Foi no contexto resistente ao assimilacionismo de uma cultura heterossexista e a homofobia renovada que o termo "Queer" sofre um processo de ressignificação (Spargo, 2017). As pessoas que achavam as identidades gays e lésbicas inadequadas e restritas podiam se identificar mais com o Queer, havendo certas sobreposições significativas. Contudo, destaca-se que Queer não é uma nova gíria para gays, lésbicas, bissexuais, transgêneros etc. não é um novo rótulo para velhas caixas de identidades ou um grande termo guarda-chuva que abarcaria todas as sexualidades contidas no termo LGBTQIA+ (Sullivan, 2003). Queer pode ser entendida como uma prática desconstrutiva que não é efetuada por um sujeito já constituído e que, por sua vez, não suprirá o sujeito com uma identidade nomeável. Ou seja, Queer não é algo estático, como uma identidade, mas uma ação, uma prática.

O termo Teoria Queer foi empregado em fevereiro de 1990 por Teresa de Lauretis para se referir a corpos que não se encaixavam nos padrões impostos. Esse termo surgiu como uma crítica aos estudos sociológicos sobre minorias sexuais e de gênero que estavam sendo desenvolvidos por um conjunto de pesquisadores na época (Seidman, 1996; Louro, 2004a; Miskolchi, 2007). A palavra de origem inglesa, no início, era designada para nomear pejorativamente pessoas desviantes da normatividade. O vocábulo, que pode assumir função de substantivo, adjetivo ou verbo, em todos os casos se define em oposição ao "normal" ou à normalização. Não apresenta um significado único em sua tradução, podendo ser compreendido como esquisito, excêntrico, anormal ou como uma série de expressões conotando desonra, perversão, degeneração e pecado. O termo também denota alguém ou algo desestabilizador em um sentido mais amplo (Spargo, 2017). A existência de uma palavra que exalta o indivíduo não pertencente ao padrão normatizado pela sociedade é importante, pois passa a ter um caráter de empoderamento. Queer representa a diferença que não quer ser assimilada ou tolerada. E, na visão de Judith Butler (2002), o termo adquire todo o seu poder precisamente através da invocação reiterada que o relaciona com acusações, patologias e insultos. Os estudos Queer decorrem dessas concepções.

Com o decorrer dos anos, a Teoria Queer tem se difundido e adquirido relevância no âmbito acadêmico, especialmente nos estudos críticos feministas e de gênero. No entanto, é importante ressaltar que essa teoria não se constitui como um único e sistemático arcabouço conceitual ou metodológico, mas sim como um conjunto de abordagens intelectuais que se voltam para as relações entre sexo, gênero e desejo sexual (Spargo, 2017). Essa perspectiva é compartilhada por Alexander (2003), o qual afirma que a Teoria Queer consiste em um conjunto

de especulações intelectuais coletivas, e não em um corpo unificado de conceitos e metodologias. Portanto, consiste num conjunto de princípios que inspira a ação política de grupos minorizados. Em grupo os indivíduos compartilham uma identidade coletiva, que instrumentaliza as suas relações com outros grupos, desafiando noções hegemônicas e as identidades estáveis (Sullivan, 2003). A Teoria Queer é uma escola de pensamento com uma visão profundamente não ortodoxa em relação à disciplina.

Sedgwick (2008) destaca um aspecto pouco explorado da Teoria Queer, que é sua capacidade de estudar as práticas que organizam a sociedade como um todo. Tal teoria é capaz de analisar quaisquer formas de identidades que são categorizadas pelas relações de poder e saber, indo além do estudo exclusivo das minorias, e não se limitando a ser apenas uma forma resumidamente útil de falar sobre as experiências gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros.

A teoria Queer tem sido amplamente utilizada no campo dos estudos organizacionais para discutir formas não-hegemônicas de categorias identitárias presentes no mundo corporativo. Dentre estas categorias, incluem-se a amizade no trabalho, a subjetividade e a identidade, a beleza, as políticas de orientação sexual, o gênero e a performatividade, o humor, a temporalidade, o espaço e a liderança (Souza, 2017). Embora a aplicação dos conceitos queer tenha crescido consideravelmente nos estudos organizacionais nas últimas décadas, ainda há uma lacuna no debate acerca dos significados e da aplicação destes conceitos no campo organizacional, o que apresenta diversas possibilidades e desafios. A utilização dos conceitos queer não se limita apenas aos estudos sobre gênero, sexualidade e minorias, mas também se estende a outras áreas de investigação nas quais as práticas sociais e identitárias são categorizadas pelas relações de poder e saber. Assim, a Teoria Queer assume o caráter de um projeto de ação política, e não apenas o estudo de minorias ou uma identidade específica.

Apesar das possibilidades, os estudos Queer frequentemente tratam das questões de gênero e sexualidade. Contudo, diferenciam-se dos estudos tradicionais do tema, pois buscam modificar a linha do debate do homem/mulher, masculino/feminino e heterossexual/homossexual. Assume-se, assim, o pressuposto heterossexista da aproximação entre sexo, gênero, desejo e práticas, comprometidos com o foco nas minorias sexuais e nos interesses políticos a elas associados, ressaltando sua importância como princípio organizacional da vida social contemporânea, com foco em uma política do conhecimento e da diferença (Miskolci & Simões, 2007; Spargo, 2017). Os trabalhos Queer desafiam o próprio regime da sexualidade, trazendo questões relativas à operação desses binarismos, aos conhecimentos que constroem os sujeitos como sexuados e marcados pelo gênero, e que assumem a heterossexualidade ou a homossexualidade como categorias que definiriam a

verdade sobre eles. Trata-se de um sistema que estrutura a vida institucional e cultural de nosso tempo. Daí a ênfase dessa teoria na análise dos discursos produtores de saberes sexuais que organizam a vida social e suprimem diferenças.

Faz-se necessário destacar que apesar de o termo *Queer* ser utilizado como forma de resistência com a qual indivíduos tentam conquistar espaço na sociedade, e que há vários termos que explicitem a pluralidade de gêneros e sexualidades, é importante frisar que a forma como as minorias são vistas continua problemática devido ao preconceito enraizado e reforçado no cotidiano social (Louro, 2004b). Uma ferramenta para essa continuação da história é a reprodução constante de discursos dominantes de binarismo de gênero, cisgeneridade e heterossexualidade como características do corpo normativo, neutro socialmente. A constante reprodução desses discursos dominantes como características do corpo normativo reforça o padrão social a ponto de levar o indivíduo a julgar que essas construções são naturais, resultado da relação entre sexo e gênero. Esse julgamento é prejudicial porque obscurece a crítica de que a identidade de gênero é moldada pela sociedade, não tendo caráter intrínseco (Louro, 2004b; Butler, 1993; Butler, 2011).

Como exposto, as formações discursivas em sociedade, em geral, são associações que estabelecem a noção de que o órgão sexual está relacionado à identidade de gênero. Esta conexão entre o signo e a ideologia que define um gênero específico, quando ligada ao órgão sexual, ocorre no sentido em que o signo nasce e se desenvolve tendo em conta os fluxos sociais, culturais e históricos, devendo ser considerado socialmente e em seu contexto. Cria-se uma relação estreita entre a formação da consciência dos sujeitos e o universo dos signos. No caso da identidade sexual e de gênero, o órgão sexual não é entendido meramente como fator biológico pela sociedade, mas é associado a ter um pênis com o gênero masculino e ter uma vagina com o gênero feminino. Essa experiência de apreensão do mundo social e suas arbitrarias divisões, a começar pela divisão socialmente construída entre os sexos, como naturais, evidentes, adquire todo um reconhecimento de legitimação (Bourdieu, 2012).

O conceito de "Gênero" engloba tudo que é social, cultural e historicamente determinado, visto que a existência do indivíduo se dá por meio de suas relações sociais desde o nascimento (Grossi, 1988). Sua definição está interligada à da sexualidade, o que dificulta, no senso comum, a separação da problemática da identidade de gênero, da sexualidade e das questões que as envolvem. Consequentemente, o gênero decorre do sexo do indivíduo e ao nos referirmos ao sexo, estamos expressando igualmente o gênero da pessoa que interagimos.

O conceito de gênero, de acordo com Scott (1988), refere-se ao discurso sobre a diferença entre os sexos, envolvendo não apenas ideias, mas também instituições, estruturas,

práticas cotidianas e rituais que compõem as relações sociais. A diferença sexual não é vista como a causa originária única da organização social, mas sim como uma estrutura social em constante mutação que deve ser analisada em seus diferentes contextos históricos. Assim, o conceito de gênero é mutável, uma vez que seu significado é definido a cada momento pelas interações concretas entre indivíduos do sexo masculino e feminino.

A partir das ideias filosóficas que abordam a natureza da existência e da realidade, incluindo a questão da identidade e diversidade dos seres e objetos no mundo, Adelman (2000) diz que a noção de masculino e feminino é relativizada ao extremo e explica que a consideração da diversidade na perspectiva do indivíduo dissipa diferenças inegáveis entre os sexos. Mesmo havendo diferenças biológicas, as diferenças entre o masculino e o feminino são globalmente arbitrárias, evidenciando a construção de categorias e hierarquização (Almeida et al., 2017).

Essas categorias são caracterizadas por suas representações sociais ou seus papéis. O termo “papel” é utilizado para designar o modo como uma pessoa representa e assume uma identidade (Grossi, 1988). Por conseguinte, tudo aquilo que é associado ao sexo biológico fêmea ou macho em determinada cultura é considerado papel de gênero, mudando de uma cultura para outra, ao longo do tempo.

O comportamento considerado tipicamente masculino ou feminino é abordado por Judith Butler (2011) em sua obra "Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade". Nela, Butler questiona a divisão binária dos gêneros, com base nas categorias de homem e mulher, e apresenta sua noção de gênero como algo fluido e performativo. Explica que esse conceito é o resultado de um regime regulatório que governa as diferenças de gênero na sociedade. Neste regime, indivíduos são divididos e hierarquizados de forma coercitiva por meio de pressões sociais. Butler (2011) argumenta que tanto a orientação sexual quanto a identidade de gênero são construções sociais que criam formas de empoderamento para corpos subalternos em oposição aos corpos assimilacionistas. A distinção entre sexo e gênero sugere uma descontinuidade radical ou extrema entre corpos sexuados e gêneros culturalmente construídos. Butler (2011) comenta ainda que quando o status construído do gênero é teorizado como radicalmente independente do sexo, o próprio gênero se torna um artifício flutuante.

Considerando as explicações apresentadas até o momento, é importante distinguir o sexo biológico, a sexualidade e o gênero para uma melhor compreensão do tema abordado neste trabalho. Na visão de Weeks (2000), a compreensão das atitudes em relação ao corpo e à sexualidade envolve relações de poder que moldam o que é considerado normal e anormal. Ele propõe três categorias para compreender essas relações: “Sexo” (com letra maiúscula, como escrita pelo autor), gênero e sexualidade. “Sexo” é um termo descritivo para as diferenças

anatômicas básicas, internas e externas, que distinguem os homens das mulheres. Já o gênero refere-se à diferenciação social entre homens e mulheres. Enquanto a sexualidade é uma descrição geral de um conjunto de crenças, comportamentos, relações e identidades socialmente construídas e historicamente modeladas, relacionadas ao que Foucault chamou de o corpo e seus prazeres (Foucault, 2012).

A concepção das Nações Unidas (ONU) sobre o assunto apresenta definições semelhantes às de Weeks (2000), sobre sexo biológico, sexualidade e gênero. Nessa visão, o sexo biológico refere-se ao conjunto de informações cromossômicas, órgãos genitais, capacidades reprodutivas e características fisiológicas secundárias que distinguem o sexo feminino do masculino. É a partir desse conceito que o binarismo de gênero é fundamentado, como se existissem apenas dois gêneros possíveis diretamente relacionados ao sexo biológico (ONU, 2019). Já a sexualidade é um conceito dinâmico que aborda questões subjetivas do indivíduo, relacionando erotismo, desejo e afeto. Assim, a orientação sexual é fundamentada principalmente em quatro conceitos: assexualidade, quando a pessoa não sente atração por nenhum gênero; heterossexualidade, atração pelo gênero oposto com o qual se identifica; homossexualidade, atração pelo mesmo gênero com o qual se identifica; e bissexualidade, atração por ambos os gêneros. E gênero é caracterizado em três especificidades: expressão de gênero, identidade de gênero e papel de gênero. A expressão de gênero corresponde ao modo como um indivíduo se apresenta, relacionando-se às condutas de aparência e comportamento segundo as expectativas sociais. A identidade de gênero, por sua vez, refere-se à experiência de uma pessoa com o seu próprio gênero e pode ou não concordar com o sexo biológico que lhe foi designado ao nascer. Enquanto o papel de gênero se estabelece nos fundamentos do que seria adequado a um homem ou a uma mulher, sendo resultado da construção sociocultural que afirma haver diferenças entre homens e mulheres, baseadas no binarismo de gênero.

Dentro do binarismo de gênero, depreendem-se os conceitos de cisgeneridade ou transgeneridade. A pessoa cisgênero é aquela que se identifica com o gênero atribuído em seu nascimento, enquanto a pessoa transgênero se identifica com um gênero diferente do que lhe foi atribuído quando nasceu. Há também identidades de gênero não-binárias, que se estabelecem com o desconforto de uma divisão simplificada entre masculino e feminino (Louro, 2008). É importante ressaltar que a Comissão de Direitos Humanos de Nova Iorque reconhece a existência de 31 gêneros diferentes desde o ano de 2016. Presume-se que gênero corresponde aos significados culturais assumidos pelo corpo sexuado, não se podendo dizer que ele decorra de um sexo desta ou daquela maneira (Louro, 2008).

A sexualidade é um tema complexo e multifacetado na contemporaneidade. Sua influência se estende por diversas dimensões da vida da pessoa, e não pode ser compreendida isoladamente das estruturas sociais e culturais que a cercam. Estas estruturas incluem o capitalismo tardio globalizado, cujos valores formadores estão intrinsecamente ligados a esta dimensão humana (Wiik, 2012). Almeida et al (2017) ressaltam que nos últimos anos, a diversidade, a liberdade de escolha, a abertura e a laicidade tornaram-se princípios fundamentais para os movimentos de grupos minorizados.

Após esta contextualização acerca de temas essenciais para a compreensão desta tese, dissertaremos sobre diversidade e inclusão nas organizações, enfatizando a diversidade sexual.

2.2 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: QUESTÕES ALÉM DA INSTRUMENTALIDADE

A diversidade surgiu como um conceito relevante para o indivíduo em sua busca por representatividade e direitos iguais, e evoluiu para contextos mais amplos, culminando em questões globais (Nkomo et al., 2019). Os estudos sobre diversidade na área de Administração têm sua origem vinculada à resposta organizacional frente aos movimentos sociais dos anos 1960 e 1970, no contexto norte-americano. Na época, argumentava-se que as desigualdades sociais, principalmente a discriminação racial, poderiam ser superadas por meio de práticas meritocráticas nas empresas (Alves & Galeão-Silva, 2004). Posteriormente, a discussão sobre passou a ter como referência a luta das mulheres em busca de seu espaço no mercado de trabalho, diante das discriminações de gênero sofridas. Ao longo dos anos 1990, o termo diversidade se fez presente nas organizações, devido à diversificação da força de trabalho ao redor do mundo. Motivada pelas oportunidades de trabalho em multinacionais nos mais diversos países, a diversidade nessa situação era vista como parte importante do desenvolvimento das organizações (Roberson, 2019). A partir dos anos 2000, a diversidade é incorporada ao vocabulário e ao cotidiano das pessoas, e desde então, as discussões e a importância do tema têm aumentado constantemente.

No Brasil, o debate sobre o tema foi impulsionado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, tais como a proteção do trabalho das mulheres e a legislação que garantiu a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na Administração Pública (Fraga et al., 2020). E com a abertura econômica dos anos 1990 e a conseqüente chegada de multinacionais norte-americanas e europeias para atuar no país - onde este assunto já estava em avanço - o tópico se tornou pauta nas organizações (Fleury, 2000; Fraga et al., 2020).

Acompanhando essa tendência, pesquisadoras e pesquisadores começaram a estudar as conceituações, medidas, efeitos e contextos da diversidade nas organizações. Estudo que abrange diferentes campos e abordagens, com vários níveis de análise e enfoques. Observa-se que a diversidade possui uma história própria, relacionada à identidade social e à diferença, analisando a multiplicidade de pessoas presentes na sociedade e nas organizações, que estão em constante dinamismo. Nkomo e Cox (1999) afirmam que a diversidade pode ser compreendida como a presença de pessoas com identidades grupais distintas em um mesmo sistema social, ou como a interação de indivíduos com identidades diferentes em um único sistema social. Thomas e Ely (1996) destacam que a diversidade também se refere às diferenças nas perspectivas e abordagens das pessoas, as quais provavelmente afetarão a aceitação, a satisfação, as ideias sobre como realizar o trabalho e o progresso em uma organização. Dessa forma, cada indivíduo é único e sua colaboração para o processo do fluxo de trabalho de qualquer grupo ou organização também é particular.

Alves e Galeão-Silva (2004) comentam que a diversidade é um conceito amplo e abrangente, que deve incluir todas as pessoas. Segundo eles, a diversidade abrange aspectos como gênero, raça, orientação sexual, idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, estilo de vida, origem geográfica e tempo de serviço na organização. Independente dessa variação, D'Amario, Fonseca e Soranz (2009) argumentam que as organizações podem colher múltiplos benefícios ao compreender e valorizar as configurações únicas de identidades que pessoas diferentes trazem para o trabalho, encorajando percepções positivas da diversidade na organização.

A diversidade na força de trabalho significa pertencer a grupos que são visivelmente ou invisivelmente diferentes daqueles considerados como padrão na sociedade (Mor Barak, 2005). Um dos diferenciais da conceituação da autora é a adoção de tipos/categorias de diversidade. Ela coloca a diversidade em três categorias: simples, amplas e conceituais.

A categoria simples gera um sentido estrito do conceito de diversidade e limita-se às diferenças demográficas como gênero, raça e diferenças étnicas. Essa categoria seria determinada por meio da legislação relativa à discriminação, o que pode variar de acordo com o país e a cultura. A categoria ampla é uma definição expandida do conceito de diversidade, possibilitando uma distinção importante entre dois tipos de diversidade: a visível e a invisível. A dimensão visível está relacionada às características que são observáveis ou rapidamente detectáveis, como raça, gênero ou deficiência física, perceptíveis sem que se conheça a pessoa. A dimensão invisível refere-se aos atributos subliminares como religião, educação e pertencimento a uma organização e para captá-la precisamos de informações adicionais de

outros recursos. Na categoria conceitual, a suposição básica é que membros de uma cultura dividem uma série de símbolos, valores e normas que estão na raiz comum da visão de mundo e nos comportamentos desses membros. As visões compartilhadas e os comportamentos criam um senso de pertencimento em relação ao grupo em que os indivíduos se identificam. Essa identidade grupal, apesar de fornecer um senso de pertencimento a um determinado grupo, reforça a percepção de exclusão em relação aos demais, gerando atitudes como o preconceito e a discriminação.

A conceituação de Mor Barak sobre diversidade implica que o indivíduo pertence a grupos que são visivelmente ou invisivelmente diferentes daqueles considerados como padrão na sociedade. Isso pode resultar em consequências e impactos, positivos ou negativos, no ambiente de trabalho. Assim, a diversidade na força de trabalho refere-se à presença de indivíduos que são diferentes em relação a um padrão cultural de uma determinada sociedade e contexto, e que podem sofrer impactos positivos ou negativos no trabalho em termos de oportunidades, promoções e tratamento digno. Adotamos essa perspectiva neste estudo.

Assim como Mor Barak (2005), Flores-Pereira (2010) alerta sobre a necessidade de reflexão a respeito da diversidade, uma vez que há maior legitimidade social de alguns grupos em relação a outros, e o conceito pode ser utilizado em benefício, prejuízo ou apagamento de um grupo ou outro. Ainda há pouca discussão sobre a diversidade dentro da diversidade, o que pode levar a possíveis desentendimentos sobre o tema, já que algumas diversidades são privilegiadas em detrimento de outras. Nas discussões de gênero, por exemplo, o debate em sua maioria é voltado para mulheres cisgêneros. Da mesma forma, quando se aborda a questão da sexualidade, normalmente, a atenção é dada às experiências de homens gays, não permitindo a problematização de outras formas de sexualidade e restringindo a inserção e permanência da diversidade sexual em ambientes marcados pela heterossexualidade compulsória, como organizações. Além disso, há a ausência de marcadores sociais de diferença, que transforma grupos heterogêneos em homogêneos, como no caso das pessoas LGBTQIA+ amplamente diversas, muitas vezes pensadas como uma unidade comum. Também há falta de discussões transversais, contemplando a interseccionalidade de raça, gênero e classe socioeconômica.

Os estudos brasileiros na área de organizações relacionam a diversidade a grupos excluídos ou marginalizados pela sociedade, a partir da situação das minorias políticas, posto que a diversidade é compreendida nestes estudos como aquilo que se distancia da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiências (Flores-Pereira, 2010). Dessa forma, são incluídos na categoria de diversidade: mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência. As discussões sobre o tema no campo da Administração variam desde relações de

poder, comunicação inclusiva, inovação, movimentos sociais, comportamento do consumidor, empreendedorismo, economia solidária, até direitos humanos e fundamentais no mundo do trabalho (Fraga et al., 2020). Na área de Gestão de Pessoas, o termo ganha destaque e contempla estudos acerca de diferentes esferas do relacionamento humano, abordando indicadores de desempenho, criatividade e competitividade, cultura organizacional, satisfação da equipe e sofrimento no trabalho. As abordagens demonstram uma visão pragmática, como se a diversidade fosse um processo a ser gerido pela área em prol da organização, tais como o fomento da inovação e criatividade. Outras discussões recorrentes estão ligadas à identidade, desde a sua construção até o gerenciamento dessa identidade no local de trabalho.

Como consequência da importância que a diversidade assume nas organizações, estas começaram a criar ações e políticas voltadas para a inserção da diversidade no contexto organizacional, as quais são comumente chamadas de gestão da diversidade. Metcalfe e Woodhams (2012) argumentam que a gestão da diversidade surgiu como resposta para a capitalização de vantagem competitiva, a partir das diferenças nas organizações. Segundo as autoras, a gestão da diversidade tornou-se fortemente associada à promoção da igualdade no negócio, reconhecendo que as identidades individuais são moldadas por uma infinidade de características, incluindo raça, deficiência, sexualidade e socioeconômica.

Em uma sociedade como a brasileira, onde ainda há graves problemas de justiça social, a valorização da gestão em diversidade pode ser considerada um aspecto positivo. Isso ocorre porque representa uma oportunidade de inclusão social, especialmente em locais onde vários grupos são historicamente excluídos e marginalizados no processo de cidadania (Fleury, 2000). Um exemplo disso é a adoção de seleção específica para um determinado grupo da diversidade, as vagas afirmativas, tal como um programa de trainee voltado para pessoas negras.

Alguns estudiosos, como Metcalfe e Woodhams (2012) e Neto et al. (2014), apontam para a gestão da diversidade como um aspecto da administração que desconsidera o aspecto político e as implicações sociais e históricas desta prática. Embora seja apresentada como um rótulo inclusivo, as diferenças são agrupadas não observando as particularidades de cada grupo, e as diferenças neutralizadas. Esses autores ressaltam que, quando a contratação de pessoas de grupos minoritários tornou-se inevitável, as empresas buscaram, por meio da gestão da diversidade, tornar um conflito político e incontrolável em algo funcional e controlável. Assim, a gestão da diversidade também é um aspecto integrante da ideologia dos administradores e administradoras em que as questões políticas são tratadas como problemas técnicos. Os autores criticam a visão gerencialista que defende um determinismo técnico no discurso da gestão da

diversidade, em que a inclusão das minorias está relacionada a uma lógica produtiva que trata as diferenças como vantagens competitivas gerenciáveis.

Os discursos relacionados à diversidade apresentam ambiguidade (Saraiva & Irigaray, 2007). As organizações que investem em práticas não discriminatórias buscam ser percebidas como socialmente responsáveis, o que pode levar a uma valorização mercadológica. Essas organizações estão preocupadas com a efetividade e os desdobramentos dos discursos pró-diversidade, uma vez que a efetividade se refere à intensidade com que são praticadas as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos socialmente discriminados e os desdobramentos são os efeitos da adoção ou não dessas medidas. A ausência de oportunidades de ascensão e reconhecimento pode ameaçar a legitimidade dessas políticas. Portanto, é necessário considerar a diversidade em sua complexidade e buscar mecanismos para explorá-la em seus diferentes níveis e categorizações, incluindo a perspectiva da inclusão e a conexão do tema com sua função social (Nkomo et al., 2019).

Apesar do aumento das práticas de diversidade, muitas delas podem não ser adequadas para criar percepções de inclusão para pessoas de grupos de identidade historicamente excluídos, caso elas não possam expressar suas perspectivas e ser ouvidas e respeitadas em suas diferenças (Roberson, 2019; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018; Nkomo et al., 2019). É preciso fomentar a criação e manutenção de desenvolvimento social que suporte e aumente a diversidade e, ao mesmo tempo, permita a inclusão em termos iguais. Como alternativa para tornar real a inserção da diversidade nas empresas, Flores-Pereira (2010) defende que a gestão da diversidade deve ter uma fundamentação humanística. Logo, propõe que, mesmo em organizações lucrativas, deve haver uma relativização de alguns critérios de produtividade para realmente incluir uma multiplicidade de valores, vivências e condições. Ressalta-se também a importância da conscientização de que nas relações sociais em geral, com destaque para aquelas vigentes nas organizações, tende-se a reproduzir um modelo pautado por valores ocidentais, patriarcais, machistas e materialistas. Assim, determinados atributos são valorizados em detrimento de outros, o que requer que se tenha constante atenção aos próprios preconceitos.

A inclusão deve ser percebida como uma etapa posterior à diversidade, envolvendo oportunidades iguais para os membros de grupos socialmente marginalizados participarem e contribuir para o desenvolvimento organizacional, enquanto oferece oportunidades para os membros de grupos não-marginalizados apoiarem profissionais em seus esforços de envolvimento pleno em todos os níveis da organização, permitindo que essas pessoas exerçam sua autenticidade (Shore et al., 2018). A inclusão é um fator crucial para garantir uma experiência organizacional plena para pessoas da diversidade e para a própria organização. No

entanto, não é garantia de melhoria de resultados ou promoção de aspectos como criatividade e inovação nas organizações, pois caso não seja bem gerida, pode afetar a dinâmica existente e provocar conflitos (Roberson, 2019). Mesmo as organizações que são mais abertas e conscientes acerca dessa questão não estão imunes às atitudes regulatórias que dificultem ou não legitimem a área, como pressões internas ou externas para não adotar uma política de diversidade e inclusão mais agressiva, ou até mesmo parâmetros legais que possam impedir tais atitudes.

Inicialmente, a inclusão tem sido definida como a maneira de incluir fisicamente as pessoas nas organizações e atividades das quais elas foram anteriormente excluídas ou sub-representadas (Hayes, 2002). Mor Barak (1999, 2005) aponta que a inclusão no local de trabalho refere-se às possibilidades de o indivíduo fazer parte dos processos formais do sistema organizacional, como no acesso à informação e canais de tomada de decisão, mas também nos processos informais, onde informações e decisões são circuladas para grupos específicos. Posteriormente, a autora redefiniu o conceito de local de trabalho inclusivo e desta vez referiu-se a uma organização de trabalho que não apenas aceita e utiliza a diversidade de sua própria força laboral, mas também atua na comunidade, participa de programas estaduais e federais para incluir grupos de populações, como imigrantes, mulheres e trabalhadores pobres, e colabora além das fronteiras culturais e nacionais com um foco no interesse global.

Um local de trabalho inclusivo se baseia em uma estrutura de valores pluralista, que confia no respeito mútuo e na contribuição igualitária de diferentes perspectivas culturais para os valores e normas da organização (Mor Barak, 2005). A inclusão pode aumentar a energia humana disponível para a organização (Miller, 1998), posto que quando as diferenças são vistas como recursos valiosos, as diferenças individuais e grupais. Em contrapartida, um local de trabalho não diversificado é fundamentado na percepção de que todos os trabalhadores precisam se conformar com os valores preestabelecidos e as normas da organização, que são determinadas pelos seus superiores e denotam uma noção de dever. não mais precisam ser reprimidas, permitindo que cada pessoa alcance suas potencialidades.

Davidson e Ferdman (2001) apresentam uma visão de inclusão com teor mais psicológico e voltado para a percepção individual dos atores e atrizes sociais. Eles definem a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, confiáveis, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, quanto como membros de um grupo de identidade particular.

A perspectiva apresentada destaca como a experiência psicológica da inclusão incorpora componentes como envolvimento e engajamento no grupo de trabalho, influência na tomada de decisões, sentimento de valorização, autenticidade e justiça, o que leva o indivíduo a estar plenamente integrado no grupo de trabalho, e o reconhecimento, inclusão e valorização da diversidade. Davidson e Ferdman (2001) mencionam o comportamento inclusivo, que são comportamentos ou práticas que promovem o diálogo e a interação, demonstram respeito pela diversidade e diferenças, e criam um clima de segurança. Esse comportamento não é uma exigência da organização, mas uma ação voluntária das pessoas que a compõem, contribuindo para o sentimento de inclusão gerado no ambiente.

Embora a diversidade e a inclusão sejam temas frequentemente abordados nas organizações, ainda é pouco comum observar a efetividade das práticas relacionadas à equidade. Chin e Chien (2006) referem-se à equidade como a ausência de disparidades entre grupos com diferentes níveis de vantagem/desvantagem social, riqueza, poder ou prestígio. Bernstein, Bulger, Salipante e Weisinger (2020) comentam que para alcançar a equidade e outros benefícios da inclusão é relevante promover uma discussão acerca das práticas que visem a transição da diversidade para a equidade, a fim de promover a igualdade de oportunidades e tratamento justo nas organizações. A busca pela equidade requer a identificação e resolução de problemas sistêmicos e injustiças estruturais, o que demanda a responsabilidade do Sistema, Estado ou Organização. No âmbito dos estudos organizacionais, é possível notar uma predominância das pesquisas que abordam a questão de gênero feminino em relação à equidade, as quais geralmente apontam a falta de equidade entre mulheres e homens em relação a aspectos como salário, oportunidades de ascensão na carreira e prestígio no contexto organizacional.

Observa-se que as pesquisas em diversidade, inclusão e equidade precisam compreender as relações desses fenômenos com outras variáveis e destacar os grupos não dominantes (Nkomo et al., 2019; Roberson, 2019). Essa perspectiva é compartilhada por Shore et al. (2018), que enfatizam como as organizações são desafiadas e enriquecidas pela diversidade de suas forças de trabalho. Pessoas LGBTQIA+ podem encontrar mais dificuldades para obter seus direitos do que outras minorias, inclusive no ambiente organizacional. Isso ocorre porque sua orientação sexual e identidade de gênero nem sempre são visíveis, ao contrário da perspectiva das minorias feminina, negra ou com deficiência. Assim, as pessoas LGBTQIA+ são muitas vezes obrigadas a exporem sua orientação sexual ou sua identidade de gênero ou terem estas características expostas para serem vistas como pertencentes a essa população.

É contraditório pensar que, por um lado, as organizações se mostrem mais abertas aos homossexuais, desde que não sejam afeminados e não saiam do padrão social mínimo pré-

estabelecido, enquanto que, por outro lado, os funcionários homossexuais temem as consequências da assunção da sua sexualidade, principalmente a falta de apoio da empresa diante de atos discriminatórios e preconceituosos, apesar de lhes conceder alguns benefícios equivalentes aos concedidos aos heterossexuais (Siqueira & Zauli-Fellows, 2010).

A literatura sobre LGBTQIA+ em organizações apresenta um crescente interesse por tópicos além da discriminação e das políticas de diversidade. Assuntos como grupos de afinidade e/ou ativismo – estimulado ou não pelas organizações, a concessão de benefícios, e a discriminação transfóbica, violências morais perpetradas em face da intolerância à identidade de gênero transexual/transgênero (de Castro, da Silva & Siqueira, 2021).

Destaca-se que as pesquisas nacionais em administração referentes à diversidade sexual tocam em temas como as estratégias dos homossexuais para lidar com as situações adversas enfrentadas nas organizações, sobre os efeitos de ser gay nesses ambientes, a homofobia e a violência moral, o humor como mecanismo de socialização e discriminação, violência simbólica em suas trajetórias, além de políticas de diversidade na ótica de trabalhadores gays (Neto *et al.*, 2014; Zauli-Fellows & Siqueira, 2006). Nota-se que os estudos relacionados à diversidade sexual no trabalho têm se dedicado com maior frequência ao homossexual masculino, logo seriam relevantes pesquisas que abordem outras representações, como lésbicas, travestis, transexuais, *Queers* e outras denominações nas organizações. Entende-se que a ideia de sujeito político da diversidade ainda está em processo de construção, visto que o amplo espectro das identidades LGBTQIA+ ainda não foi contemplado em sua totalidade (de Castro, da Silva & Siqueira, 2021). Neto *et al.* (2014) apontam que essa falta de representatividade de outras personagens da sigla LGBTQIA+ pode ser reflexo da heteronormatividade presente nos ambientes organizacionais, que dificulta a livre expressão das identidades de gênero e sexuais desses indivíduos e acarreta em consequências negativas. Em contrapartida, no exterior, há centenas de artigos que ampliam o debate e a reflexão acerca da questão LGBT no ambiente de trabalho (de Castro, da Silva & Siqueira, 2021).

Olhar para a diversidade sexual no âmbito do trabalho seria, então, desconsiderar uma visão neutra quanto às organizações, reconhecendo-as como espaços permeados pela sexualidade e por relações de gênero no seu cotidiano (Saraiva & Irigaray, 2007). Embora haja relevância no assunto, o tema muitas vezes é considerado um tabu em algumas organizações (Neto *et al.*, 2014). Assim, torna-se imperativo analisar como as organizações estão se comportando em relação à diversidade, inclusão e equidade, especialmente no que se refere à diversidade sexual e de gênero, bem como compreender as experiências das pessoas que se identificam como LGBTQIA+ nos ambientes organizacionais.

2.3 CARREIRA DE PESSOAS LGBTQIA+

O trabalho é uma dimensão fundamental da condição humana, contribuindo para uma vida ativa e possibilitando a existência e a construção do mundo e das relações sociais (Arendt, 2010). Nesta seção, vamos explorar as complexidades envolvidas quando se pensa em carreira e pessoas LGBTQIA+.

Segundo Arthur et al. (1989) carreira é a sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Assim, todas experiências de trabalho que uma pessoa tem ao longo da vida, independente da esfera dessa atividade – pública, privada, voluntariado etc. – compõe a carreira dela.

Como pensar em carreira em um contexto dinâmico, globalizado e marcado pela incerteza, inconstância das coisas e fragmentação da identidade? Responder a essa questão não é uma tarefa fácil. Para tal, é necessário recorrer a diferentes áreas do conhecimento, como a sociologia, psicologia, administração, filosofia, entre outras, pois não é mais possível abordar essa questão sem interdisciplinaridade. Além disso, as transformações sociais chamaram a atenção para a diversidade. Inicialmente, a luta foi pela garantia dos direitos civis e humanitários das pessoas, como podemos observar nas lutas dos negros contra a escravidão e, posteriormente, contra a segregação social. Mais recentemente, houve um aumento na demanda por ações afirmativas para diminuir as desigualdades enfrentadas por populações marginalizadas ou consideradas minorias políticas. Como resultado, o Estado tem criado leis de ações afirmativas, como cotas para pessoas negras e/ou em vulnerabilidade social, bem como para pessoas com deficiência, a fim de ingressarem em universidades e organizações públicas e, em alguns casos, privadas.

Portanto, é fundamental reconhecer que a carreira não é um processo linear, e que as transformações sociais trazem desafios cada vez maiores para as pessoas LGBTQIA+ e outras minorias políticas. A interdisciplinaridade é fundamental para entender como as questões sociológicas, psicológicas, filosóficas e administrativas se interconectam na construção da carreira. Além disso, é importante reconhecer que a diversidade é um valor fundamental e deve ser incorporado na criação de políticas e práticas nas organizações, garantindo a representatividade e a inclusão dessas pessoas. As ações afirmativas são uma maneira importante de promover a igualdade de oportunidades e de garantir que as pessoas de grupos marginalizados tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Percebe-se uma mudança em curso no ordenamento social, a fim de que grupos historicamente marginalizados possam ocupar espaços e provocar mudanças em todos os

campos sociais. Um desses espaços é a organização, e juntamente com outros indivíduos e comunidades que participam ou virão a participar, esses grupos, antes despercebidos ou sem voz, passam a chamar a atenção e provocar uma mudança de comportamento naquele ambiente e, conseqüentemente, na realidade. Um desses grupos cuja voz era silenciada é a população LGBTQIA+, que, em uma tentativa que se iniciou e ainda continua na busca por reconhecimento, direitos e garantias iguais às pessoas consideradas “normais”, está cada vez mais buscando e pleiteando espaço no mundo de trabalho, um ambiente em geral caracterizado pela hegemonia da heteronormatividade – um contexto criado por homens e para homens, onde a masculinidade era e ainda é premissa de sucesso. Sendo assim, como pensar em carreira para essas pessoas?

Os estudos que se debruçam sobre a vida profissional da população LGBTQIA+ indicam que, embora vivamos em uma sociedade cada vez mais liberal, a discriminação e as lutas relacionadas ao gerenciamento e ao desenvolvimento de identidades continuam sendo questões importantes na vida dessas pessoas. Segundo McFadden (2015), referindo-se à literatura clássica sobre carreira, as menções a esse público são praticamente inexistentes, mas o campo tem crescido significativamente nos últimos anos. Embora muito tenha sido alcançado na compreensão de como esse grupo específico de pessoas vivencia seu cotidiano no trabalho, ainda há muito a estudar, aprender e fazer.

Com o objetivo de explorar a literatura existente sobre a carreira de profissionais LGBTQIA+, que não se encaixam no padrão heteronormativo, McFadden (2015) realizou uma revisão sistemática da literatura, abrangendo diversas áreas do conhecimento, tais como sociologia, psicologia, gênero, sexualidade, economia, entre outras. Inicialmente, foram identificados mais de 250 trabalhos, dos quais 145 foram selecionados após análise criteriosa. O período de publicação dos estudos compreendeu os anos de 1985 a 2013. Os achados desta revisão serviram como base para a presente tese, devido à relevância e profundidade da pesquisa realizada por McFadden. Além disso, foram incluídos neste trabalho estudos mais recentes sobre o tema, bem como uma análise do contexto brasileiro, tendo em vista que a revisão de McFadden não contemplou a literatura nacional.

A vida profissional da população LGBTQIA+ tem sido investigada predominantemente considerando a interação da identidade LGBT, que atualmente se expandiu para incluir ou outras identidades e orientações sexuais, juntamente com suas aspirações profissionais, decisões e desenvolvimento de carreira, bem como a compreensão de suas experiências de trabalho em diferentes ambientes laborais (McFadden, 2015). No entanto, apesar de uma possível impressão de amplitude e quantidade de estudos na área, o número de pesquisas sobre

o tema não é elevado considerando a diversidade das áreas exploradas, como destacado por Gedro (2009). Ela argumenta que, embora o campo de desenvolvimento de recursos humanos tenha começado a se concentrar nas teorias de carreira, ainda existe uma escassez de investigações sobre as carreiras particulares e únicas enfrentadas por lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e outras classificações que se afastam do paradigma da heterossexualidade. Na maioria das vezes, os estudos sobre as carreiras de pessoas LGBTQIA+ abordam a discriminação, o preconceito, o medo e as estratégias de gerenciamento de identidade como questões-chave que afetam o desenvolvimento e as decisões de carreira dessas pessoas (McFadden, 2015).

Considerando que a carreira está intrinsecamente relacionada com a identidade profissional e ocupacional de uma pessoa, Uvaldo (2011) comenta sobre a fragmentação da identidade na contemporaneidade. Nessa perspectiva, a identidade se transforma em uma construção marcada pela flexibilidade, heterogeneidade e complexidade. Tendo isso em mente, pensar na identidade das pessoas LGBTQIA+ no trabalho é dobrar as urgências de atenção, uma vez que sua identidade sexual está imbricada com a de gênero – conforme observamos na seção anterior – e ambos são pontos essenciais na vida dessas pessoas, assumindo um papel de destaque em sua construção do mundo e, conseqüentemente, em suas experiências de trabalho.

Nessa perspectiva, estudos como os de Parnell, Lease e Green (2012), Heintz (2012) e O’Ryan e McFarland (2010) revelam que a identidade sexual e de gênero é central na vida de profissionais LGBTQIA+. Para algumas pessoas, a carreira pode assumir importância secundária, pois suas preocupações estão voltadas para respeitar a si mesmas, sua natureza e serem autênticas em suas vivências. Essas pessoas, por vezes, lutam para integrar sua identidade LGBTQIA+ com suas outras identidades no local de trabalho. Tarefa pode ser mais fácil ou mais árdua, dependendo da caracterização da organização. Nesse ponto, Lyons et al. (2005) apontam que essas pessoas percebem sua satisfação no trabalho diminuir em função de estarem em uma organização heterossexista. De forma semelhante, Bell, Özbilgin, Beauregard e Sürgevil (2011) afirmam que a voz dessa população incorre em silêncio, o que pode prejudicar não apenas o desenvolvimento e crescimento dessas pessoas na organização, mas também impedir a própria organização de melhorar seu desempenho, visto que essas pessoas dividem seu tempo entre suas atividades e o controle psicológico de seus sentimentos e emoções. Observa-se que muitas dessas pessoas optam por uma carreira que lhes traga segurança e autonomia, trabalhando com atividades que não envolvam exposição pessoal e cujas relações sejam com pessoas mais abertas e não preconceituosas.

A situação mencionada pode ser inimaginável para a maioria das pessoas. Ng, Schweitzer e Lyons (2012) afirmam que indivíduos que pertencem a grupos marginalizados socialmente defendem valores mais altruístas como forma de autoproteção e de interesse coletivo do grupo social. Como resultado dessa configuração, essas pessoas são mais propensas a escolher trabalhar em organizações sem fins lucrativos ou em ambientes mais estáveis. Em relação à escolha de carreira, Chung (1995) destaca que pessoas heterossexuais preconceituosas veem algumas ocupações como inadequadas para indivíduos LGBTQIA+, tais como profissões de ensino, assistência médica ou puericultura. Além disso, é possível observar que gays e lésbicas optam por não seguir alguns caminhos, temendo a intolerância religiosa, a discriminação ou outras atitudes negativas (Chung, 1995). Percebe-se que para algumas pessoas, existe uma regulação que limita as escolhas de carreira que elas podem seguir, reduzindo suas aspirações e limitando as possíveis opções de carreira que poderiam trilhar.

O pensamento acima expõe que as pessoas LGBTQIA+ podem sentir-se restritas em relação às suas escolhas vocacionais, ou ainda que alguns ambientes não oferecem um espaço seguro no qual possam ser autênticas, expondo as nuances de sua identidade. Entretanto, há um agravante nessa situação, pois essa população, quando jovem, apresenta uma taxa de abandono escolar maior do que pessoas heterossexuais (Kosciw, Greytak, Diaz & Barkiewicz, 2010), devido ao medo de discriminação e bullying. A adolescência de pessoas LGBTQIA+ pode ser complicada psicologicamente, fazendo com que elas se concentrem em seus problemas pessoais, como a própria aceitação, o medo e o respeito advindo da família ao tomar conhecimento de sua identidade sexual e/ou de gênero, do que imaginar um futuro profissional.

Considerando a situação inicial em relação à escolha e desenvolvimento de carreira das pessoas LGBTQIA+, é imprescindível que esse tema seja discutido nos âmbitos organizacionais em todos os níveis da organização. É importante observar o papel da organização na inclusão dessas pessoas e na garantia de oportunidades de carreira iguais às demais, bem como como a organização está lidando com questões relacionadas à diversidade sexual e de gênero em seu espaço. Siqueira e Zauli-Felows (2010) argumentam que essa questão envolve relações assimétricas de poder nas organizações e relações existentes em uma sociedade heteronormativa. Segundo Matte e dos Santos (2017), homossexuais ainda enfrentam barreiras no ambiente organizacional, tais como discriminação, homofobia, estereótipos negativos, estigmas sociais e o medo da AIDS. Ferreira (2007) menciona a ausência de proteções legais, especialmente em relação à violência contra homossexuais, que vai desde retaliação até a exclusão social na organização. Dessa forma, é responsabilidade da organização estabelecer mecanismos de suporte e inclusão, pois quando isso ocorre, há maior satisfação e

envolvimento no trabalho, bem como comportamentos de cidadania organizacional, o que resulta em uma divulgação livre da identidade sexual e de gênero no local de trabalho, melhorando a performance organizacional dessas pessoas.

Estudo realizado por Matte e dos Santos (2017) revelou que muitas empresas ainda não possui uma política de gestão da diversidade que atenda à eliminação de práticas discriminatórias, ao desenvolvimento de carreiras justas para as minorias e até mesmo ao cumprimento de obrigações legais referentes à contratação e adequação de pessoas com deficiência. Segundo as autoras, a gestão da diversidade muitas vezes é utilizada apenas sob a ótica legal, ou seja, algumas organizações optam apenas pelo cumprimento de leis e normas sociais, focando também no aspecto financeiro e esperando receber benefícios por suas ações. Um dos resultados disso é a dualidade de se descobrir se há ou não gestão da diversidade nos diferentes espaços sociais, em especial nas organizações devido ao uso econômico deste. Questiona-se se tais ações são realmente genuínas ou se estão pautadas no utilitarismo e instrumentalidade de um tema que vem sofrendo pressão social (Alves & Galeão-Silva, 2004; Neto et al., 2014). Tais aspectos evidenciam que há muito a ser feito para reconhecer a importância da diversidade para a busca e manutenção da vantagem competitiva e para atender à responsabilidade social corporativa (Matte & dos Santos, 2017).

No que se refere à diversidade sexual, estudos realizados em empresas consideradas tradicionais apontam que elas carecem de políticas de diversidade em relação à homossexualidade ou apresentam discursos pouco coerentes (Mate & dos Santos, 2017). Nesses casos, é necessário que a gestão da diversidade atue de forma ativa na supressão do preconceito, de modo que as violências interpessoais não afetem o ambiente organizacional. Atos de homofobia, tanto para homossexuais masculinos quanto femininos, variam de piadas, comentários maldosos, apelidos depreciativos, oportunidades reduzidas de promoção a exclusão social. Em várias situações, ocorre a não aceitação da orientação sexual ou identidade de gênero, como no caso de transexuais e transgêneros que muitas vezes optam por abrir seu próprio negócio, trabalhar em atividades vinculadas à imagem feminina ou à prostituição.

Considerando isso, é importante destacar que a participação das organizações é de suma importância para a carreira de pessoas LGBTQIA+. Isso ocorre porque a organização pode servir como um ambiente que potencializa as capacidades das pessoas, aumentando suas possibilidades de desenvolvimento profissional, bem como o inverso. Nessa missão, a liderança tem um papel fundamental e pode atuar como uma aliada da comunidade LGBTQIA+, criando um clima psicológico seguro, ajudando na disseminação da importância do tema (Randel, 2016). Além disso, é essencial promover conexões na organização e até mesmo fora dela,

criando espaços de discussão e ações que fomentem a inclusão e a igualdade das pessoas que fazem parte dela.

Uma parte interessante dessas conexões é a participação da própria comunidade LGBTQIA+ nas experiências das pessoas que fazem parte dela. Carvalhal e Silva (2020) apontam que por vivenciar uma experiência por vezes peculiar de carreira, a comunidade LGBTQIA+ apresenta distinções internas. No estudo em questão, não foi observada a atuação de coletivos LGBTQIA+ que visem ajudar pessoas desta população a conduzir e entender suas trajetórias. Essas pessoas podem acabar ficando isoladas, o que não permite o compartilhamento de suas experiências e conhecimentos, resultando em falta de engajamento mútuo, justamente pela falta de interação e coesão na comunidade. Uma das possíveis explicações para essa realidade é a não exposição da identidade sexual e de gênero no ambiente de trabalho, o que pode ser visto com maus olhos por gestores e gestoras organizacionais, dificultando a formação de redes entre as pessoas desta população e, conseqüentemente, enfraquecendo suas aspirações e lutas em suas organizações. Contudo, o autor e a autora da pesquisa comentam que, apesar de isso não ser apontado na literatura, já se observam iniciativas organizacionais que buscam dar suporte às pessoas LGBTQIA+, bem como instituições de apoio, colocação e incentivo à carreira dessas pessoas.

Uma das principais abordagens sobre a diversidade sexual nas organizações é a discriminação. Esse é um dos assuntos mais comentados na literatura sobre LGBTQIA+, explorando os antecedentes e conseqüências desse tipo de preconceito, bem como o heterossexismo no local de trabalho (McFadden, 2015). Essas são questões relevantes na vida profissional dessa população. O medo e a experiência de preconceito estão constantemente presentes na mente de muitas dessas pessoas. A discriminação pode ocorrer em várias etapas da carreira e suas implicações são imensuráveis.

Relacionado com uma possível discriminação, muitas pessoas LGBTQIA+ preferem não divulgar sua identidade sexual ou de gênero no local de trabalho. As razões para esse comportamento são muitas, desde a reação de colegas heterossexuais até os efeitos psicológicos, cognitivos e sociais dessa exposição (Bernstein & Swartwout, 2012; Madera, 2010). Alguns aspectos podem ser altamente importantes para que uma pessoa se sinta confortável em expressar sua identidade. Um deles é a garantia de que não sofrerá retaliações, discriminação por parte das outras pessoas e nem prejuízo em sua carreira devido a essa característica. Quanto a isso, cabe à organização, na figura de suas lideranças diretas, trabalhar para incluir a diversidade. É preciso agregar e dar espaço para todas as pessoas, e apesar de a diversidade não representar apenas os grupos minoritários, são essas pessoas que mais requerem

atenção frente às suas necessidades singulares, para que assim tenham acesso às mesmas oportunidades que as outras (Roberson, 2019; Barack, 2016). É preciso analisar não apenas o indivíduo LGBTQIA+ e as questões de discriminação, mas também pensar na totalidade da experiência dessa pessoa em seu local de trabalho, destacando os elementos sociais que podem contribuir para que elas possam expressar sua identidade de maneira natural.

Outro ponto relevante nos estudos de carreira sobre diversidade sexual é a invisibilidade das pessoas trans (Sangganjanavanich & Headley, 2013). No estudo de McFadden, dos artigos analisados, apenas 18 tratavam especificamente das experiências e carreiras de pessoas trans no local de trabalho e mesmo quando a letra T aparecia, representando as pessoas trans, isso não garantia que o estudo abordaria tais pessoas. Uma das razões que podem explicar essa realidade é a possível falta de inclusão de profissionais transgêneros, o que pode dificultar a obtenção de respondentes para a participação em pesquisas, especialmente se for necessária uma amostra grande. Isso ocorre porque a comunidade de pessoas trans é relativamente pequena em comparação com outras comunidades, o que pode levar à falta de visibilidade e voz política, mesmo dentro da comunidade LGBTQIA+ (Barclay & Scott, 2006).

Um ponto interessante trazido por Scott, Belke e Barfield (2011) sobre a carreira de pessoas trans é que elas podem enfrentar desafios específicos, sendo o mais relevante o processo de transição de uma imagem para outra, como apresentação de um nome e gênero diferentes do estabelecido em seu nascimento. Desse modo, qualquer experiência anterior pode tornar-se delicada, visto que as referências e recomendações precisariam ser dadas sobre uma pessoa que não existe mais. Nesse sentido, as pessoas trans são obrigadas a divulgar seu status de transgeneridade, correndo o risco de discriminação. É necessário pensar sobre a experiência que uma pessoa trans tem em uma entrevista de emprego, algo comum para outras pessoas, mas que pode tornar-se delicado para uma pessoa trans, caso não queira expor sua identidade devido aos medos e riscos de preconceito e discriminação para ela naquele momento.

Outro subgrupo ignorado na literatura são as pessoas bissexuais. McFadden (2015) argumenta que embora uma grande maioria dos artigos incluía pessoas bissexuais junto à amostra de gays e lésbicas, é importante considerar os trabalhadores bissexuais, em virtude de sua capacidade de discutir abertamente e honestamente seu “lado heterossexual” ou esconder sua atração emocional e sexual por pessoas do mesmo sexo. Para Parnell et al. (2012), este aspecto é crucial para compreender os cenários e experiências diferentes que essas pessoas vivenciam em seus locais de trabalho, principalmente no que diz respeito a estratégias de gerenciamento de identidade. Atenta-se que muitos programas de diversidade, incluindo a sigla

LGBT, lidam principalmente com questões de lésbicas e gays, o que pode ser problemático, considerando as particularidades que uma pessoa bissexual pode enfrentar (Köllen, 2013).

Um exemplo clássico de preconceito contra pessoas bissexuais é o estigma de estarem sexualmente “confusas” ou “experimentando”. Outro estereótipo é que elas são vistas como promíscuas e saem por aí “pegando” todo mundo. Esses podem ser alguns dos motivos pelos quais tais profissionais não se sentem à vontade em divulgar sua orientação sexual, por medo de que tanto pessoas heterossexuais quanto homossexuais em seus trabalhos não compreendam sua identidade e, por sua vez, as rotulem de maneira pejorativa e preconceituosa (Barker, Richards, Jones, Bowes-Catton & Plowman, 2012).

Mais um aspecto pertinente nos estudos de carreira e na população LGBTQIA+ é a falta de pesquisas com profissionais do colarinho azul, pessoas em posições de trabalho menos privilegiadas (McFadden, 2015). Há uma predominância de profissões que requerem maior grau de instrução, tais como educação, cuidados de saúde, serviço público e indústria. Urge, portanto, a necessidade da realização de pesquisas para verificar se o desenvolvimento da carreira dessas pessoas difere daquelas que são o foco da maioria da literatura.

Por fim, entende-se que a carreira de alguém é, antes de tudo, conhecer a interação dessa pessoa com o seu meio, de modo a concretizar suas potencialidades ou lidar com as limitações dos recursos que prejudicam o alcance dos objetivos pessoais, no tocante às oportunidades de carreira futura e presente (Lent, Brown & Hackett, 2002). Tendo isso como guia e o entendimento de que carreira é a sequência da evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (Arthur et al., 1989), a tarefa de compreender a carreira dessa população torna-se desafiadora, em especial para a atuação de líderes LGBTQIA+.

2.4 LIDERANÇA: FENÔMENO SOCIAL EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO

A liderança é uma das preocupações mais antigas do mundo e sua compreensão tem figurado fortemente na busca pelo conhecimento. Histórias foram contadas através de gerações sobre as competências, ambições e deficiências, direitos e privilégios, deveres e obrigações de líderes. Profetas, sacerdotes, chefes e reis serviram como símbolos, representantes e modelos para seu povo no antigo e no novo testamento, nos upanixades, nos clássicos gregos e latinos, e nas sagas islandesas (Bass, 2007). Observa-se que o estudo da liderança rivaliza com o surgimento de civilizações, as quais a moldaram tanto quanto foram moldadas por elas. Bass (2007) aponta que, ao longo dos séculos, o esforço para formular princípios de liderança espalhou-se por meio do estudo da história e da filosofia, e a todas as ciências sociais em

desenvolvimento. Ele comenta que, na psico-história moderna, ainda há busca por generalizações sobre liderança, construída a partir da análise aprofundada do desenvolvimento, motivação e competências de líderes mundiais, vivos e mortos.

Tido como um fenômeno universal, o tema pode ser visto em diversas obras das mais variadas culturas. Em 2300 a.C., Ptahhotep registrou o primeiro escrito sobre o tema liderança. A obra do antigo Egito, Instruções de Ptahhotep, coloca a liderança como um fenômeno resultado de algo transcendental ao ser humano e que designa qualidades superiores (Bass, 1990). Clássicos chineses escritos no século VI a.C. estão repletos de conselhos próprios aos líderes do país sobre suas responsabilidades para com o povo (Bass, 2007). Um exemplo disso são os pedidos de Confúcio para que os líderes estabeleçam um exemplo moral e utilizem recompensas e punições para ensinar o que é certo e bom. Bass (2007) argumenta que o taoísmo enfatizou a necessidade de o líder trabalhar fora de seu trabalho, fazendo com que as pessoas acreditassem que o sucesso se devia aos seus esforços.

Os gregos também contribuíram com o estudo da liderança, cujos conceitos foram exemplificados pelos heróis da *Ilíada*, de Homero. *Ájax* simboliza a liderança inspiradora; *Agamenon*, a lei e a ordem, justiça e julgamento; *Nestor*, sabedoria e conselho; *Odisseu*, astúcia e coragem; e *Aquiles*, valor e ativismo (Sarachek, 1968 como citado em Bass, 2007). Mais tarde, ainda na Grécia, *Platão*, em seu livro *A República*, examinou os requisitos ideal de liderança para o estado ideal. Tal líder deveria ser o elemento mais importante do bom governo, educado para governar com ordem e razão. Adiante, já no período da Renascença, a liderança é tratada no livro *O Príncipe*, de *Maquiavel*. *Maquiavel* acreditava que os líderes precisam de estabilidade, firmeza e preocupação com a manutenção da autoridade, poder e ordem no governo. Mais recentemente, um princípio fundamental na Academia Militar dos Estados Unidos, que pode ser rastreado na *Filosofia da Mente*, de *Hegel*, promulga que, servindo primeiro como seguidor, um líder pode subsequentemente compreender melhor seus seguidores. *Hegel* acreditava que essa compreensão era um requisito fundamental para uma liderança eficaz.

Como é possível observar, a liderança vem sendo parte da natureza humana desde o entendimento desta. Apesar desse fato, *Burns* (1978) destaca que se trata de um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos da Terra. Mesmo assim, a liderança segue sendo um tema que desperta interesse, com publicações e discussões no cotidiano, no meio acadêmico e no campo organizacional. De igual modo são muitas as áreas de conhecimentos que pesquisam sobre o tema, gestão, psicologia, sociologia, ciências políticas, administração pública, educação em administração, etc. (*Vizeu*, 2011; *Hanashiro, Nassif, Nassif, Carvalho & Bido*, 2005). Isso

aponta para um dos mais complexos e multifacetados fenômenos investigados por estudos organizacionais e do comportamento humano, não havendo consenso em torno de sua definição. Quanto a isso, Bass (1990) comenta que existem quase tantas definições diferentes de liderança, quanto pessoas que tentaram definir o conceito.

A palavra liderança é um conceito sofisticado e moderno. Antigamente, palavras que significavam chefe de estado, comandante militar, príncipes, procônsul, chefe ou rei eram comuns na maioria das sociedades e diferenciavam o governante dos outros membros da sociedade (Bass, 2007). Observa-se que a liderança era retratada como chefia baseada em herança, usurpação ou nomeação. A preocupação com a liderança, em oposição a essa ideia, ocorreu predominantemente em países com herança anglo-saxônica. Bass (2007) relata que o surgimento da palavra “líder” na língua inglesa aconteceu nos primórdios do século XIV. Enquanto a palavra “liderança” demorou mais de 500 anos para aparecer no *Oxford English Dictionary*, em meados do século XIX, em escritos sobre a influência política e controle do parlamento britânico. Bass (2007) reforça que a palavra não aparece na maioria das outras línguas modernas até tempos recentes. São muitas as dimensões nas quais a liderança foi lançada e seus significados. No entanto, há semelhança suficiente entre as definições para viabilizar uma classificação rudimentar. Bass (2007) afirma que a liderança tem sido concebida como foco de processos grupais, como questão de personalidade, comportamentos particulares, forma de persuasão, relação de poder, instrumento para atingir objetivos, efeito de interação, papel diferenciado, iniciação de estrutura e tantas combinações dessas definições.

A partir do século XIX, os estudos sobre o tema foram organizados de forma sistemática e orientaram-se para a identificação de características e atributos de grandes personalidades, das situações enfrentadas pelo líder, do seu papel e das ações que precisa tomar frente aos desafios (Bergamini, 1994; Stoner & Freeman, 1999; Carvalhal & Muzzio, 2015). Ciulla (2006) comenta que a pesquisa sobre liderança no século XX se concentrou principalmente em características, facilitação de grupo, eficácia ou nas habilidades que líderes precisavam. Segundo Delfino e Rohde (2010), das tentativas de conceituação de liderança, a visão desta temática como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados, aspectos como influência, relacionamentos e resultados podem ser observados como pontos convergentes mencionados pela grande maioria dos estudiosos.

As pessoas que estudam sobre liderança têm se dedicado muito tempo à sua definição (Ciulla, 2006). No entanto, as discussões são sobre os valores relacionados à liderança e não sobre a essência em si, para a qual os esforços deveriam ser direcionados. Em relação à definição de liderança, Joe Rost (1991) argumenta que os estudos sobre o tema não podem

progredir sem uma definição comum do que seja liderança. Diante disso, ele coletou 221 definições do período 1920 a 1990, apresentadas no quadro a seguir. Ciulla (2006) comenta que a afirmação de Rost de que os estudos de liderança precisam de uma definição comum da palavra está errada por dois motivos. Primeiro porque seria difícil encontrar um grupo que compartilhasse a mesma definição de liderança; e segundo que há clareza de as várias definições que Rost examina sejam tão diferentes em termos do que denotam. Ciulla (2006) diz que precisamos olhar para essas definições e perguntar se elas são tão diferentes que não há semelhança entre elas. Estariam estas pessoas falando de coisas diferentes? E o que essas definições nos dizem sobre os diferentes períodos da história?

Quadro 1. Definições de liderança nas décadas de 1920 a 1990

Década	Compreensão de liderança
1920	Capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação.
1930	Processo em que as atividades de muitos são organizadas para mover-se em uma direção específica.
1940	Resultado da capacidade de persuadir ou dirigir os homens, independentemente do prestígio ou poder advindo do cargo, ou de circunstâncias externas.
1950	É o que o líder faz em grupos. A autoridade do líder é espontaneamente concedida a ele pelos outros membros do grupo.
1960	Atos de uma pessoa, que influenciam outras pessoas em uma direção compartilhada.
1970	Definida como influência discricionária, refere-se aos comportamentos do líder sob os quais ele tem controle, que pode variar de indivíduo para indivíduo.
1980	Independentemente das complexidades envolvidas no estudo da liderança, seu significado é relativamente simples. Liderança significa inspirar outros a empreenderem algumas das ações intencionais, conforme determinado pelo líder.
1990	Liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores, visando mudanças reais que reflitam seus objetivos mútuos.

Fonte: Adaptado de Ciulla (2006).

Após examinarmos a amostra de definições de diferentes períodos, constatamos que a problemática apresentada por Ciulla (2006) é relevante e que os estudiosos e estudiosas não têm significados radicalmente diferentes para a liderança em si. Ela afirma que essa palavra não denota coisas completamente divergentes nessas conceituações, e é possível detectar semelhanças entre as distintas definições. Todas elas tratam da liderança como um processo, um ato ou uma influência que de alguma forma leva as pessoas a fazer algo. As definições

diferem em sua conotação, especialmente em suas implicações para o relacionamento entre quem lidera e a pessoa que está sendo liderada. Esse relacionamento é expresso na forma como líderes agem para fazer as pessoas realizarem as coisas: impressionando, organizando, persuadindo, influenciando ou inspirando. E como o que deve ser feito é decidido: através da força, coerção e coação, obediência ou consentimento voluntário, determinado pelo líder ou pela líder, e como reflexo de mútuas finalidades, as quais têm implicações normativas.

Portanto, de acordo com Ciulla (2006), talvez o que Rost esteja realmente falando não sejam apenas definições, mas as teorias sobre como a pessoa lidera, ou como as pessoas deveriam liderar, e a relação entre quem a pessoa que lidera e que é liderada. A crítica de Rost é, na verdade, uma crítica à maneira como os estudos descrevem ou não os compromissos morais implícitos subjacentes da relação líder-seguidor. Ciulla (2006) comenta que Burns também critica os estudos sobre liderança pela bifurcação da literatura sobre liderança e seguidores. Para Burns, a literatura sobre essa temática é elitista, projetando líderes heroicos contra a massa monótona de seguidores impotentes, tendendo a ser populista, ligando as massas a pequenos círculos sobrepostos de políticos, militares e empresários.

Ainda sobre a evolução da liderança, de acordo com Bergamini (1994), até a década de 1970 existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre seus efeitos no contexto organizacional. São eles: a abordagem dos traços, que enfatiza as qualidades de líderes eficientes, ou seja, lideranças que supostamente promoviam um melhor desempenho por parte de sua equipe; a perspectiva dos estilos de liderança, que se preocupam com a descoberta ou validação de determinados comportamentos; e os enfoques situacionais de liderança, que contemplam os pressupostos das teorias organizacionais contingencialistas e preocupam-se em determinar a associação de determinado comportamento a um contexto específico.

A partir de 1980, conforme apontam Stoner e Freeman (1999), os estudos passaram a investigar o comportamento de líderes que apresentam forte impacto sobre suas organizações. Inaugurada pelo trabalho seminal de Burns (1978) sobre a liderança transformacional, esta nova abordagem é tratada como “nova liderança”, da qual também fazem parte a liderança carismática, visionária, cultural, laissez-faire e outras mais recentes, como a teoria da liderança complexa e a autoliderança. Essas abordagens apresentam um contraponto à ortodoxia na área, expressa pelas vertentes dos traços, estilos e contingencial. Para Burns (1978), a liderança é um fenômeno dual, em que o ato de liderar e o de seguir quem lidera se retroalimentam. Burns (1978) constitui sua teoria a partir dessa perspectiva de aproximação entre líder e pessoas lideradas, pela ideia de que o ato de liderar envolve a criação de novas lideranças a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando-

lhes reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

Calaça e Vizeu (2015), por sua vez, argumentam que, devido à ampliação do escopo acadêmico da liderança, especialmente após a liderança transformacional, um amplo campo de pesquisa organizacional sobre o tema foi iniciado, no qual a perspectiva da liderança advinda de raízes políticas e intelectuais começa a ser traduzida para o âmbito corporativo e empresarial. Conseqüentemente, o período da “nova liderança” é marcado pela necessidade de revisão de conceitos e atitudes, no qual a pessoa líder precisa repensar suas práticas e entender seu novo papel nas organizações, as quais almejam atributos como cooperação, autonomia, inovação, diversidade, inclusão e muitos outros.

Apesar dessa perspectiva promissora, Ciulla (2006) coloca que um dos problemas com os estudos de liderança é que a maior parte da pesquisa foi realizada a partir de uma única disciplina. Ela aponta o viés positivista em grande parte das pesquisas, particularmente por acadêmicos em psicologia e negócios, marcado pela capacidade de previsão e controle, colocando a liderança sob uma visão instrumental. Calaça e Vizeu (2015) afirmam que a liderança, na visão desse paradigma, é observada como uma variável organizacional a ser medida e manipulada, tal qual tantas outras que surgem como diretrizes para os pesquisadores e pesquisadoras dessa área, que articulam seus estudos em torno de metodologias de base quantitativa e implicações pragmáticas para as empresas.

Observa-se que os estudos sobre liderança têm se desenvolvido e ampliado conforme as necessidades e desafios organizacionais, imbricando-se com outros assuntos correlatos e formando, por consequência, novas discussões e construções teóricas. É possível verificar que estudar o fenômeno da liderança requer mais do que a consideração do âmbito empresarial e de sua evolução histórica; é necessário estar atento às perspectivas do indivíduo e da sociedade e como eles se integram a esse tema, procurando compreender suas várias facetas e interseções, tendo em vista a busca por novos modelos teórico-metodológicos.

Nesse sentido, torna-se necessário destacar a figura da pessoa responsável por exercer a liderança, o ou a líder, alguém que possui, segundo Bento (2008), determinadas características inatas ou adquiridas, capaz de adaptar-se às circunstâncias e ao contexto em que a organização se insere, exercendo influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos. Líderes que se propõem a construir um relacionamento de confiança com colaboradores necessitam, além de suas habilidades de liderança, possuir características particulares comunicadas através de suas ações, tais como integridade, comportamento ético, caráter pessoal, competência, credibilidade, abertura ao diálogo, crença nas pessoas que estão comandando, cumprimento de suas promessas

e demonstração de persistência e tenacidade (Benedetti, Hanashiro & Popadiuk, 2004; Kets de Vries, 1997). Assim, o papel da liderança assemelha-se ao de gerentes de significado (Smircich & Morgan, 1982), e é importante compreender como líderes conduzem esse processo, entendendo suas próprias experiências e como isso influencia seus seguidores e seguidoras, e o efeito disso nas organizações.

A liderança não é estática, e as perspectivas de estudo estão sempre se adaptando e moldando às necessidades e demandas vigentes. Fassinger et al. (2010) apontam que os estudos de liderança estão caminhando para um lugar diferente da imagem estabelecida de que a liderança emerge de um homem branco heterossexual. Eles afirmam também que essas evoluções nas conceituações de liderança não são coincidências e que ocorreram concomitantemente ao movimento de mulheres, pessoas negras, pessoas abertamente LGBTs, pessoas com deficiência e outros grupos marginalizados para posições formais de liderança. Sendo assim, as noções recentes de liderança estão menos vinculadas às expectativas prescritivas de como um líder deve parecer, agir ou provocar mudanças e mais preocupadas em criar espaços para diferentes líderes, com estilos e perspectivas variados. É nesse contexto que este estudo se insere, abordando uma perspectiva voltada para a liderança LGBTQIA+, explorada na subseção a seguir.

2.4.1 Aspectos sobre a Liderança LGBTQIA+

Não obstante às perspectivas adotadas, o perfil da força de trabalho vem se modificando e, independentemente do tipo de diversidade, gênero, etnia, religião, orientação sexual, entre outras, as organizações começaram a se preocupar em inserir todas as pessoas em seu corpo de trabalhadores. Postos os desafios decorrentes disso, as organizações, lideranças e pessoas lideradas, precisam repensar suas ações e comportamentos quando o assunto for a diversidade de gênero e sexualidade, além das repercussões destes aspectos no cotidiano organizacional. Torna-se pertinente a discussão acadêmica sobre como a liderança, em face de seus representantes, trata essas questões, assuntos presentes no cotidiano do universo das organizações.

Da mesma maneira que o mundo está se tornando mais conectado e global, um conjunto mais amplo de temas relacionados à liderança está emergindo, em parte pelos próprios pesquisadores e pesquisadoras de liderança representarem uma variedade mais ampla de nacionalidades, etnias e vivências (Eagly & Chin, 2010). As autoras comentam que ao passo que as teorias de liderança se tornam mais inclusivas e integradoras, têm mais potencial para

considerar múltiplas dimensões de identidades e contextos individuais, culturas e subculturas organizacionais, bem como as relações entre líderes e uma ampla gama de seguidores e seguidoras.

Torna-se oportuno realizar um exame completo das dimensões de status de identidade na liderança (Fassinger, 2008), em especial a pertinência de temas como inclusão, colaboração e diversidade no local de trabalho. Isso ocorre porque as conceituações mais recentes de liderança são mais abrangentes em relação às pessoas lideradas, que também são diversas e apresentam necessidades, estilos e perspectivas variadas em relação à liderança. Fassinger et al. (2010) afirmam que uma das possibilidades desse contexto é entender a relevância das minorias sexuais para a liderança, que é percebida como um processo interpessoal em que as percepções de si mesmo e dos outros, normas e expectativas sociais, e a capacidade de compreender e interagir com êxito com diversos outros são importantes. Zaccaro (2007) questiona como as experiências comuns das minorias sexuais podem refletir preferências e comportamentos de estilo de liderança, bem como atitudes e respostas dos seguidores, e resultados organizacionais de combinações específicas de líder e quem está sob seu comando. Essas são questões empíricas importantes e válidas, cujas respostas podem levar diretamente ao aprimoramento da liderança para indivíduos LGBTQIA+, bem como a resultados mais abrangentes, como climas de trabalho mais amigáveis ou a melhoria do funcionamento organizacional. Acompanhando as argumentações de Fassinger et al. (2010) e Zaccaro (2007), reitera-se a necessidade de revisão da figura do homem branco heterossexual, tratado à semelhança do Super-homem, como representação da liderança, e assim explorar outras imagens e configurações para este conceito.

Pessoas LGBTQIA+ se engajam deliberadamente em papéis de liderança formal ou profissional, e as questões e preocupações da minoria sexual podem ou não ser diretamente relevantes para o papel de liderança (Fassinger *et al.*, 2010). Nesta perspectiva, no entendimento de Fassinger (2008), há o gay profissional, cuja identidade e questões LGBTQIA+ formam o núcleo do papel da liderança de alguém; e o profissional gay, cuja orientação sexual constitui apenas uma parte, e talvez uma pequena parte da identidade e atuação de alguém como líder.

Existem barreiras que podem impedir minorias sexuais de colocarem em prática uma liderança autêntica. Uma delas é que a autenticidade total representa um risco em um mundo onde a heterossexualidade e a conformidade com o binarismo de gênero continuam a ser a norma. Isso porque demonstrar autenticidade poderia acarretar em uma exposição de si, o que talvez atraísse julgamentos e comportamentos preconceituosos ou discriminatórios. Outra barreira refere-se às normas que cercam a personificação da liderança. As pessoas que desejam

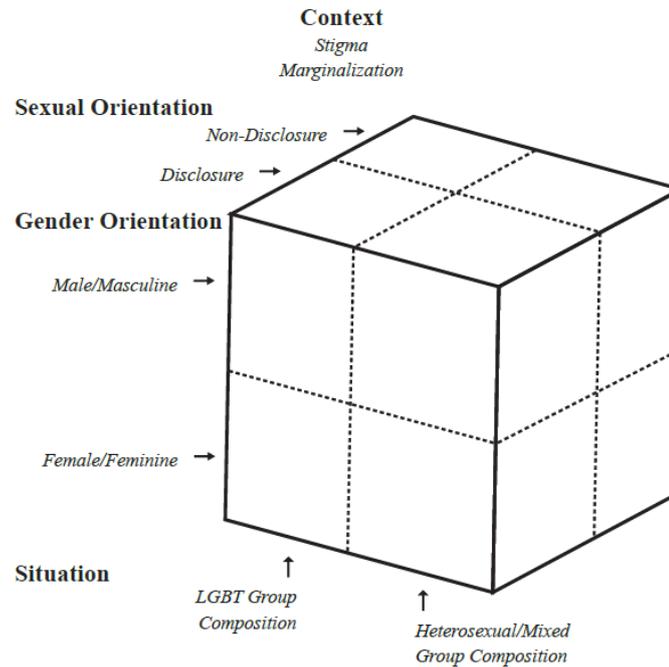
praticar a autenticidade podem não ser capazes de ser autênticas de uma forma que seja inteligível para os outros, visto as possíveis particularidades de suas vivências (Fine, 2017) e o modo tradicional de se enxergar a figura da pessoa líder e sua atuação.

Na discussão em questão, Morton (2017) assinala que líderes gays masculinos, quando comparados com líderes heterossexuais masculinos, são vistos como menos efetivos à medida que os primeiros se distanciam do comportamento esperado para pessoas do gênero masculino. Ou seja, as pessoas lideradas por gays mais afeminados enxergam não acreditam que seu líder seja tão eficaz quanto um líder heterossexual.

Outro ponto levantado por Fassinger et al. (2010) é que tais pessoas podem escolher trabalhar em organizações compostas principalmente por outras minorias sexuais, ou em organizações nas quais a composição do grupo é mista. Comentam ainda que para algumas lideranças LGBTQIA+, a orientação sexual será abertamente conhecida ou facilmente inferida, enquanto para outras, sua identidade permanecerá oculta, não sendo revelada por uma variedade de razões: medo, irrelevância percebida, climas de trabalho hostis, políticas contrárias ao movimento LGBTQIA+ ou o próprio processo de desenvolvimento de identidade pessoal.

Fassinger et al. (2010) propõem um modelo (Figura 1) de análise para a liderança de pessoas LGBT, atualmente LGBTQIA+. O modelo aborda a intersecção de três dimensões relevantes para minorias sexuais e sua relação com o papel de liderança: (1) orientação sexual, no que se refere à assunção ou não de sua sexualidade no ambiente de trabalho; (2) orientação de gênero, que se traduz nos aspectos de identidade, papel e expressão de gênero; e (3) situação, compreendida como a composição das equipes dessas pessoas. Essas dimensões e, conseqüentemente, a liderança dessas pessoas estão conectadas ao contexto em que ocorrem. A análise desse ambiente deve considerar os aspectos de estigma, estereótipos e marginalização que essas lideranças enfrentam, uma vez que esses processos são partes formativas da experiência de vida das pessoas LGBTQIA+.

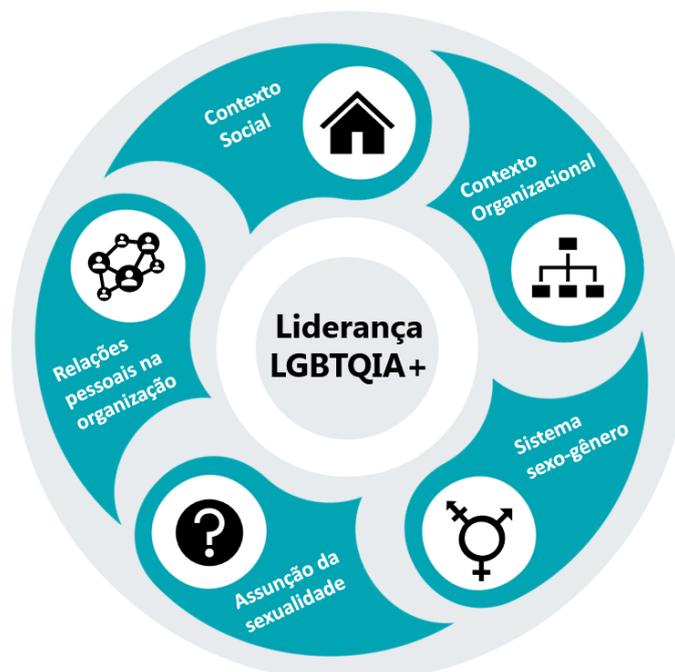
Figura 1. Modelo afirmativo de atuação da Liderança LGBT



Fonte: Fassinger *et al.* (2010)

As perspectivas do modelo em questão inspiraram a realização deste estudo. No entanto, percebeu-se a necessidade de revisão e ampliação do modelo apresentado. A versão atualizada é exposta a seguir, juntamente com a descrição de cada elemento.

Figura 2. Modelo afirmativo de atuação da Liderança LGBTQIA+



Fonte: elaborado pelo autor

Contexto social – relaciona-se aos aspectos culturais e socioeconômicos da sociedade. Quais são as instituições que regulam a vida dessas pessoas? A família, assim como a igreja, assume papel importante no desenvolvimento dessas pessoas, influenciando em suas escolhas de carreira e experiências profissionais. A interseccionalidade também se faz presente no contexto social: como é a vivência dessas pessoas à luz do gênero, da classe socioeconômica e da raça? Todos esses aspectos precisam ser analisados tendo como base os estigmas, estereótipos e marginalização carregados por elas, elementos que são cruciais nas condições em que se deu o desenvolvimento delas.

Contexto organizacional – os aspectos organizacionais podem interferir positiva ou negativamente na maneira como as lideranças LGBTQIA+ agem dentro desses ambientes. A forma como a organização trata a diversidade é um ponto essencial. Questões como se há ou não uma gestão formal para a diversidade, inclusive com a ampliação do termo para inclusão e equidade, bem como o fomento à criação de grupos de afinidades voltados para temas de afirmação social, precisam ser consideradas na análise da liderança dessas pessoas. Assim, o tipo de cultura organizacional encontrado no contexto de trabalho de líderes LGBTQIA+ pode interferir para uma liderança mais autêntica.

Sistema sexo-gênero – As discussões versam sobre como as questões relacionadas à sexualidade moldam as experiências dessas pessoas. Assuntos como identidade de gênero, comportamento e expressão de gênero são observados e relacionados à performatividade de gênero e à passabilidade, condições que contribuem para o desenvolvimento da identidade dessas pessoas e que podem interferir nas relações com o ambiente.

Assunção da sexualidade – Esse processo é destacado do sistema sexo-gênero pela importância analítica nas vivências das pessoas LGBTQIA+. Ressaltamos que isso não deveria ser uma questão e esperamos que, tão logo, não seja um aspecto essencial em estudos similares. Assumir uma determinada orientação sexual diferente do padrão heterossexual pode acarretar prejuízos e ter um caráter conflituoso na vida dessa população, inclusive no ambiente de trabalho. Por isso, faz-se necessário entender como aconteceu esse processo e quais foram as possíveis retaliações e o suporte recebido.

Relações pessoais na organização – quem são as pessoas que fazem parte das equipes dessas lideranças, os pares delas e a quem elas respondem? Observando as interações com essas pessoas e a diversidade presente, podemos perceber como é a performatividade dessa liderança, e analisar comportamentos de inclusão, resistência e exclusão da diversidade. Além disso, espera-se conseguir avaliar se há comportamento de cidadania organizacional e as possíveis interferências da ameaça do estereótipo em alguns contextos. Também é viável entender como

a liderança se articula para alcançar os objetivos organizacionais e se manter em posição de destaque na organização.

Por fim, observa-se que o estudo e análise da liderança LGBTQIA+ pode revelar potencialidades para entender em quais condições essa liderança é importante e em quais situações a identidade da liderança é importante e por quê (Fassinger et al., 2010). Também pode promover a reflexão acerca das condições favoráveis ou desfavoráveis para o exercício de uma liderança autêntica por parte dessas pessoas, considerando possíveis penalizações decorrentes de uma eventual exposição de sua identidade sexual e/ou de gênero. É interessante, ainda, compreender como as características pessoais dessas lideranças interagem com as organizações e suas buscas por resultados.

2.5 RESUMO CONCEITUAL

Segundo Marconi e Lakatos (2001), a definição dos termos e variáveis esclarece e indica o uso dos conceitos na pesquisa. A seguir, são apresentadas as definições relevantes para este estudo. É importante ressaltar que alguns conceitos foram listados após a análise dos dados, pois seriam necessários para explicar os fenômenos observados nas experiências das lideranças mencionadas neste estudo.

Quadro 2. Principais conceitos do estudo

Diversidade	diversidade pode ser compreendida como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes em um mesmo sistema social, ou ainda, como um arranjo de pessoas com identidades distintas interagindo em um único sistema social (Nkomo & Cox, 1999)
Diversidade nas organizações	significa pertencer a grupos que são visivelmente ou invisivelmente diferentes daqueles considerados como padrão na sociedade e, devido a essas diferenças, ser impactado positiva ou negativamente no trabalho em relação à oportunidade, promoção e tratamento digno (Mor Barak, 2005).
Diversidade sexual	Representa as diversas expressões da sexualidade humana, abarcando as diferentes orientações sexuais (LGBTQIA+) e as dimensões de gênero (identidade, papel e expressão).
Equidade	é a ausência de disparidades entre grupos com diferentes níveis de vantagem/desvantagem social, riqueza, poder ou prestígio (Chin & Chien, 2006).
Inclusão	as possibilidades de o indivíduo fazer parte nos processos formais e informais da organização (Mor Barak, 2005).

Liderança	processo dual, que surge da interação entre líderes e seguidores/seguidoras, em que um ou mais indivíduos tentam enquadrar e definir a realidade de outros, buscando cooperação e mudança de valores, cujo ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando-lhes, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (Burns, 1978; Smircich & Morgan, 1982).
Sexualidade	série de crenças, comportamentos, relações e identidades socialmente construídas e historicamente modeladas (Weeks, 2000)
Sexo	Trata das diferenças biológicas do que é homem e do que é mulher com base na anatomia básica, interna e externa do corpo humano (Week, 2000).
Gênero	é a diferenciação social entre homens e mulheres, como elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos. (Weeks, 2000; Scott, 1989).
Performatividade de gênero	é a maneira como uma pessoa se comporta em relação ao gênero, como ela anda, fala, se veste e porta. Quanto mais esta performance atende às expectativas sociais para o gênero que lhe foi designado, maior será a passabilidade desta pessoa (Butler, 1990).
Passabilidade	é a capacidade de uma pessoa ser considerada membro de um grupo ou categoria identitária diferente da sua, a qual pode resultar em privilégios, recompensas, um aumento na aceitação social ou ser usada para lidar com o estigma. A passabilidade pode servir como uma forma de autopreservação ou autoproteção nos casos em que expressar a identidade verdadeira ou anterior de alguém pode ser perigoso. (Sanchez & Schlossberg 2001)
Ameaça de estereótipo	é um fenômeno situacional que surge quando as pessoas enfrentam a perspectiva de serem vistos ou avaliados à luz de um estereótipo negativo sobre um grupo ao qual pertencem (Steele & Aaron, 1995 ver Walton, Murphy & Ryan, 2015)
Comportamento de cidadania organizacional	comportamento voluntário, benéfico à organização e que não faz parte das atribuições laborais do trabalhador ou trabalhadora (Andrade, Costa, Estivalet & Lengler, 2017).
Comportamento inclusivo	comportamentos ou práticas que provavelmente fomentam o diálogo e a interação, mostram respeito pela diversidade e pelas diferenças, além de criar um clima de segurança (Davidson & Ferdman, 2001)
Minoria	uma minoria é um grupo que, quando comparado a um grupo privilegiado, apresenta uma série de prejuízos em decorrência do estigma que lhe é associado (Stuber, Meyer, & Link, 2008).

Fonte: elaborado pelo autor

Espera-se que a partir da leitura dos conceitos apresentados, seja possível assumir uma compreensão geral quanto ao conteúdo desta tese e contribuir para o processo de entendimento de análise da mesma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade deste capítulo é apresentar a metodologia que foi adotada nesta tese para responder à pergunta de pesquisa para a qual ela buscou respostas. A compreensão de como as lideranças gays e lésbicas que atuam em organizações constroem suas carreiras e exercem sua liderança é uma questão cuja resposta não depende apenas de especulações e análises teóricas, mas requer fundamentos em dados empíricos. Este capítulo expõe os procedimentos para a obtenção e análise desses dados. Para tanto, recordemos os objetivos desta tese:

Objetivo Geral:

Compreender como líderes gays e lésbicas construíram suas carreiras e lideranças no contexto organizacional, considerando as dimensões de gênero e sexualidade em suas experiências, a fim de entender as dinâmicas e desafios implicados no desenvolvimento de lideranças LGBTQIA+ e sua relação com as organizações.

Objetivos Específicos:

- Explorar a história de vida de líderes gays e lésbicas, compreendendo seus desafios, superações, aprendizados e os reflexos disso na construção de suas carreiras e lideranças;
- Analisar a carreira dessas e desses líderes, identificando seus pontos de inflexão, estratégias adotadas e as condições que favoreceram ou limitaram sua ascensão profissional;
- Caracterizar o contexto organizacional em que essas e esses líderes atuam, identificando a presença ou ausência de políticas e práticas de inclusão e diversidade, assim como as barreiras e resistências encontradas, inclusive os aspectos relacionados à diversidade de gênero e sexual;
- Analisar as relações dessas e desses líderes com as demais pessoas da organização, investigando como suas identidades de gênero e sexualidade influenciam essas relações e como elas lidam com possíveis preconceitos e discriminações;
- Entender como a orientação sexual dessas e desses líderes influencia suas práticas e comportamentos enquanto líderes, bem como suas estratégias para lidar com situações de conflito e resistência.
- Comparar as experiências de líderes gays e lésbicas, buscando compreender possíveis semelhanças e diferenças em suas trajetórias profissionais e o exercício de suas lideranças.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Pesquisar a construção de carreiras e lideranças dentro das organizações é um campo tradicional há mais de cinco décadas. Essa condição expõe uma ampla diversidade de metodologias que podem ser direcionadas para a investigação quantitativa – das frequências de comportamentos nessa população, ou para a investigação qualitativa – direcionada para a análise de diferenças entre os comportamentos (Godoy, 1995). A escolha do caminho metodológico foi um dos grandes desafios, devido à grande variedade de instrumentos e dados a serem observados, mas optamos pelo caminho que tem sido chamado nas ciências sociais de paradigma construtivista.

Paradigmas são sistemas de crenças básicas ou visões de mundo que orientam e guiam o investigador ou investigadora no caminho para realizar sua pesquisa. O paradigma do construtivismo apresentou-se como uma opção eficaz, tendo em vista sua concepção da realidade como construção social (Guba & Lincoln, 2005). Essa decisão decorreu de discussões sobre carreira, gênero e liderança como fenômenos sociais construídos.

A realidade como construção social é evidenciada mediante a observação de qualidades, significados, sentimentos e valores conferidos a objetos e fenômenos por indivíduos ou grupos sociais em seu contexto histórico e sociocultural, permitindo sua compreensão e perspectivas de modo integrado (Creswell, 2010; Flick, 2009; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2006). Esta tese atentou-se aos processos e significados que são elementos da subjetividade, não sendo examinados ou medidos experimentalmente em quantidade, volume, intensidade ou frequência. Preocupou-se em entender como a experiência social é criada e adquire significado em nosso tempo, a qual é apreendida por meio da interpretação da realidade (Denzin & Lincoln, 2005).

A interpretação da realidade reconhece a contextualização do conhecimento e sua assimilação a partir da visão de mundo dos envolvidos no processo social (Hatch & Cunliffe, 2006). Nessa construção, é preciso atentar-se às diferenciações próprias da ação social humana pela força dos significados inerentes a ela (Schwandt, 2006), fazendo-se necessário compreender a razão que impulsiona essa ação. Esse processo de interpretação possui diversas variações. A visão aqui adotada foi a compreensão interpretativa da realidade cognitiva, a qual está incorporada nos processos das experiências humanas subjetivas com o mundo da vida (Schütz, 2012). Sua principal característica é a possibilidade de explorar situações, valores e práticas com base na experiência dos próprios atores e atrizes sociais (Vergara, 2015; Silva, 2006). Apoiada na visão interpretativista, seguiu-se também uma perspectiva crítica da realidade, evidenciada na adoção de quadros teóricos dos temas e disciplinas relatados nesta

tese e também pela consciência da concentração na dinâmica de poder e ideologias que cercam as práticas sociais aqui estudadas (Pozzebon & Petrini, 2013).

Para lidar com o cenário exposto da liderança LGBTQIA+, principalmente pelo fato da ênfase nas questões de gênero e sexualidade no tema liderança ainda ser emergente na produção acadêmica nacional e internacional, entende-se a pesquisa qualitativa como a abordagem para esta tese.

Com o intuito de identificar, descrever e explicar a construção da carreira e do exercício da liderança em equipes por profissionais gays e lésbicas, utilizou-se a história de vida para coletar os dados necessários. Baseando-se em Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1975), esta tese investigou o que está ocorrendo nas experiências dessas pessoas, procurando descrever os detalhes do comportamento desses fenômenos, a fim de abranger as características dos sujeitos e desvendar a relação entre os eventos. Além de observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos, essa pesquisa buscou aprofundar a exposição da realidade, identificando fatores determinantes para explicar os porquês dos eventos (Gil, 2008).

3.2 ESTRATÉGIA E CORPUS DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos desta tese, a estratégia história de vida está alinhada às características desta tese e que permite responder os objetivos propostos. Tal método possui natureza qualitativa e interdisciplinar e busca informações sobre os aspectos subjetivos da vida de uma pessoa, a fim de compreender as experiências únicas e singulares desse indivíduo, assim como os vários papéis desempenhados por ele na sociedade (Atkinson, 2001). As histórias de vida são úteis na geração de novas ideias, sensibilizando o pesquisador para conceitos pouco explorados ou implícitos. Além disso, fornecem detalhes e informações que consolidam, esclarecem e exemplificam elementos teóricos (Godoy, 2018; Plummer, 2001).

Essa estratégia representa uma modalidade metodológica na qual os discursos e narrativas dos sujeitos adquirem valor central para a compreensão dos fenômenos sociais. Nesse sentido, Queiroz (1991, p. 6) define a história de vida como “o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu”. Essa narrativa refere-se às experiências que o indivíduo escolheu contar sobre sua vida, desde a infância até o momento presente, nas quais destaca as experiências, circunstâncias, influências, lições e emoções mais importantes de sua existência (Atkinson, 2001). Geralmente, esses relatos ocorrem em forma de entrevista, mas também podem ser acessados por meio de diários, memórias, cartas, fotografias, blogs, sites, redes

sociais, entre outros documentos de vida. Tais documentos podem ser utilizados em diferentes áreas do conhecimento para registrar, analisar e interpretar relatos por meio dos quais se busca compreender o mundo dos atores e atrizes sociais em seus próprios termos (Plummer, 2001).

A depender dos objetivos da pesquisa, é possível optar entre dois tipos de história de vida: as longas e as curtas. As histórias de vida longas são mais representativas do método e relatam a vida de uma pessoa em suas próprias palavras, geralmente cobrindo um longo período de tempo e sendo conduzidas por meio de uma série de entrevistas com o ou a informante, complementada por outras fontes de informação. Já as histórias de vida curtas, sumárias ou resumidas, são mais concentradas em temas, assuntos ou questões específicas (Demartini, 1999; Plummer, 2001). No caso desta tese, que aborda temas específicos e focados em um aspecto particular da trajetória da vida de líderes gays e lésbicas, a história de vida curta apresenta uma base mais sólida.

É importante destacar que na história de vida, o esforço está em mapear e compreender os caminhos pelos quais os atores e atrizes sociais constroem e atribuem sentido ao seu mundo particular. Além disso, ao buscar compreender a vida dessas pessoas, é fundamental entender a cultura e o sistema de significados compartilhados dos quais fazem parte. É crucial lembrar que a história de vida revela aspectos do tempo vivido pelo indivíduo, que se traduz em ciclos, fases ou estágios, e que está conectada ao tempo histórico no qual essa existência está inserida (Plummer, 2001). Queiroz (1991) resume que a história de vida capta o que sucede na encruzilhada da vida individual com a social.

Referente ao corpus da pesquisa, este foi constituído pelos relatos dos sujeitos e sujeitas da pesquisa. Além disso, foram utilizadas as informações obtidas por meio de trocas de mensagens ou e-mails, e também levantamentos em redes sociais e sites de busca. Os critérios para participar do estudo foram: a pessoa ser gay ou lésbica e ter mais de 18 anos – cabe destacar que poderiam participar pessoas que tivessem sua orientação sexualidade exposta ou não nas organizações em que atuam; ocupar um cargo de decisão em organizações atuantes no Brasil – podendo este ser liderança de time, coordenação, gerência, diretoria, presidência ou similares, e não importando o setor econômico; exercer a função há pelo menos seis meses; e ter no mínimo uma pessoa sob sua gestão.

Os sujeitos e sujeitas desta pesquisa constituíram uma amostra intencional, cuja escolha se deu por conveniência e acessibilidade, também se valendo da técnica de bola de neve (Creswell, 2010; Flick, 2009). O critério adotado para o número de participantes foi o de saturação. Utilizamos redes de contato e redes sociais para divulgar a pesquisa e tentar alcançar pessoas que correspondessem ao perfil desejado (ver apêndice A).

3.3 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas. As entrevistas narrativas são caracterizadas como ferramentas não estruturadas, visando aprofundar aspectos específicos, das quais emergem histórias de vida, tanto do entrevistado ou entrevistada como de seus entrecruzamentos no contexto situacional. O objetivo dessas entrevistas não é apenas reconstruir a história de vida, mas também compreender os contextos em que essas biografias foram construídas e os fatores que produziram mudanças e motivaram suas ações (Jovchelovich & Bauer, 2002; Schütze, 2011, como citado em Weller & Zarado, 2013). Essa técnica permite acessar as perspectivas particulares de forma natural, por meio do ato de recordar e da narração da experiência vivenciada de forma sequencial. Nesse sentido, Muylaert, Sarubbi, Gallo, Neto e Reis (2014) argumentam que as narrativas são representações ou interpretações do mundo e expressam a verdade de um ponto de vista em determinado tempo, espaço e contexto sócio-histórico.

Foram realizadas um total de 24 entrevistas. Ressalta-se que foram feitas duas entrevistas testes – uma com um líder gay e outra com uma líder lésbica – cuja finalidade foi observar o funcionamento das perguntas e sua capacidade de captar uma riqueza de dados que respondessem aos objetivos do estudo. Das 22 restantes, duas não foram utilizadas, pois não se adequaram totalmente aos critérios de escolha de participantes. As 20 entrevistas analisadas somaram mais de 27 horas de gravação em vídeo, com uma média de 1 hora, 21 minutos e 30 segundos. Essas gravações foram posteriormente transcritas e revisadas em sequência. Destaca-se que a entrevista mais curta teve 53 minutos, enquanto que a mais longa teve 3 horas e 1 minuto. As entrevistas foram feitas com cinco mulheres e quinze homens.

O quadro 3 que apresenta a estrutura adequada para se realizar uma entrevista narrativa, destacando as regras a serem seguidas em cada etapa do processo.

Quadro 3. Fases principais da entrevista narrativa

Fases da Entrevista Narrativa	Regras para a entrevista
Preparação	Exploração do campo. Formulação de questões exmanentes.
Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração. Emprego de auxílios visuais (opcional).
Narração central	Não interromper. Somente encorajamento não verbal ou paralinguístico para continuar a narração. Esperar para sinais de finalização (“coda”).
Fase de perguntas	Somente “Que aconteceu então?”. Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes. Não discutir contradições. Não fazer perguntas do tipo “quê?”. Ir de perguntas exmanentes para imanentes.
Fala conclusiva	Parar de gravar. São permitidas perguntas do tipo “por quê?”. Fazer anotações imediatamente depois da entrevista.

Fonte: Jovchelovich & Bauer (2002)

Para Muylaert et al (2014), as questões de pesquisa ou relacionadas ao interesse do pesquisador são consideradas questões exmanentes, porém quando são temas ou tópicos trazidos pelo narrador ou informante são consideradas imanentes. As questões exmanentes foram criadas tendo como base os objetivos desta tese, respaldadas na ampliação proposta (figura 2) do modelo de Fassinger *et al.* (2010) (figura 1) para a análise de liderança LGBT, apresentada nos capítulos anteriores.

Questões exmanentes para a entrevista narrativa:

- Me fale sobre você.
 - História de vida
 - Assunção da sexualidade
 - Carreira
- O que você entende por diversidade, equidade e inclusão?
 - Conceituações pessoais
 - Gestão dos temas nas organizações
 - Atuação pessoal
- Como é o seu relacionamento com as outras pessoas da organização? Com sua equipe, outros(as) gestores(as)? E com seus superiores ou superiores.
 - Relações interpessoais
 - Diversidade nos grupos hierárquicos nestas relações

- Defina liderança.
 - Conceito pessoais
 - Autopercepção da liderança
 - Liderança gay ou lésbica
- Sua orientação sexual influencia/influenciou suas experiências e escolhas profissionais?
 - Limitações, discriminação e preconceito, oportunidades, estigmas e etc.
- Comentários finais

O caminho das categorias de análise emergiu como o percurso mais prático para buscar as informações que os objetivos desta pesquisa requeriam. As categorias foram criadas com base na revisão teórica realizada.

Diante das características dos dados buscados e produzidos nas entrevistas, foram elencados os elementos de análise. Essa apreciação ocorreu por meio da identificação dos eventos relevantes e de suas diversas conexões diante dos objetivos aqui perseguidos.

Quadro 4: Categorias e elementos de análise

Categorias	Elementos de análise
História de vida	Contexto socioeconômico e cultural Contexto familiar Assunção da sexualidade
Carreira	Momento da vida que começou a trabalhar Motivações Experiências de trabalho anteriores Experiências anteriores com liderança Características das organizações trabalhadas
Diversidade, Equidade e Inclusão nas organizações	Entendimento de diversidade, equidade e inclusão Cultura da organização Grupos de afinidade Gestão da diversidade Ações individuais
Relações organizacionais	Diversidade na composição dos grupos Espaços seguros
Liderança	Definição de liderança Autopercepção enquanto líder Liderança gay/lésbica
Sexualidade, Carreira e Liderança	Influência dos aspectos da sexualidade nas escolhas de carreiras e na trajetória profissional e de liderança

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Seguindo esse processo, foram definidas as categorias e elementos de análise, apresentados no Quadro 4, os quais expõem variáveis relevantes nas experiências de vida dessas lideranças.

A coleta de dados transcorreu dentro desses procedimentos, sem comprometer a qualidade e a amplitude dos dados buscados.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise das narrativas. Para Muylaert et al. (2014), a análise de narrativas visa explorar não apenas o que é relatado, ou seja, a análise de conteúdo, mas também como é relatado, isto é, a análise de discurso. As características paralinguísticas, tais como o tom de voz, mudanças na entonação, pausas, expressões são de extrema importância para se compreender o que não foi dito em palavras e complementar a análise. Nesse sentido, apresentam-se a seguir os principais passos da análise de narrativas, baseados no entendimento de Weller (2009).

Passo 01 – Análise formal do texto: após a transcrição completa da entrevista, o primeiro passo consiste na análise formal do texto, durante o qual o ou a intérprete identifica os diferentes tipos de texto e os principais elementos marcadores de finalização e inicialização de um novo tópico ao longo da entrevista.

Passo 02 – descrição estrutural do conteúdo: o segundo momento da análise é dedicado à descrição estrutural do conteúdo, fazendo-se uma análise detalhada de cada segmento da narração central e, pelo menos parcialmente, dos segmentos relativos à fase de perguntas, com o intuito de verificar a função desses para a narrativa e identificar aqueles que têm apenas uma relevância local ou que estão relacionados somente com algumas partes da entrevista.

Passo 03 – abstração analítica: no terceiro passo, ocorre o processo de abstração analítica, em que o intérprete se distancia dos detalhes observados nos segmentos previamente analisados e passa a verificar “as expressões estruturais abstratas de cada período da vida”, colocando-as “em relação sistemática umas com as outras” (Schütze, 1983, p. 286, citado em Weller, 2009).

Passo 04 – análise do conhecimento: após a reconstrução do desenvolvimento da entrevista e das experiências centrais que moldam a biografia do entrevistado ou da entrevistada, dedica-se à análise do conhecimento, ou seja, às teorias desenvolvidas pelo ou pela informante sobre sua história de vida e sua identidade.

Passo 05 – comparação contrastiva de entrevistas: durante o quinto passo da análise, o ou a intérprete se desvinculará do caso individual e passará a desenvolver uma comparação contrastiva de diferentes textos de entrevistas.

Passo 06 – construção de um modelo teórico: todas as etapas citadas, nas quais diferentes categorias foram elaboradas e confrontadas sistematicamente umas com as outras, terminam com um sexto e último passo, que se destina à construção de um modelo teórico ou modelos processuais dos cursos de vida. Neste passo, recomenda-se, em uma estratégia de comparação máxima, a seleção de entrevistas com diferenças contrastantes em relação ao primeiro caso analisado, mas que ainda apresentem elementos que possibilitem a comparação.

Fritz Schütze (1987, como citado em Weller, 2009) argumenta que, por meio da análise detalhada de entrevistas narrativas, busca-se elaborar modelos teóricos sobre a trajetória biográfica de indivíduos pertencentes a grupos e condições sociais específicas. Esse processo é realizado por meio das diferentes etapas apresentadas acima, desde a verificação, confrontação e diferenciação dos casos até o momento em que se atinge uma saturação teórica.

É importante ressaltar que outra fonte complementar de coleta de dados utilizada foi a análise de redes sociais, sites corporativos e pesquisas em sites de busca (Godoy, 1995; Flick, 2004), cujo intuito foi expandir as percepções e análises sobre os sujeitos e sujeitas da pesquisa.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS E CRITÉRIOS DE QUALIDADE

Em conformidade com os códigos de ética (Christians, 2005; Creswell, 2010), foram adotadas algumas práticas nesta pesquisa. Ressalta-se que os indivíduos participantes da pesquisa foram informados sobre a natureza e finalidade da mesma e participaram voluntariamente no estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado antes da entrevista, apêndice B. Foi respeitada a vontade dessas pessoas em todos os momentos e, caso optassem por desistir da participação, o pedido seria atendido e os dados prontamente excluídos, em qualquer momento da construção e até mesmo finalização da tese. Para evitar riscos de exposição e garantir o anonimato e a confidencialidade das informações dos e das participantes e das organizações em que trabalham, foi acordado entre pesquisador e participantes a criação de um pseudônimo, utilizado na apresentação e análise dos resultados.

Os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa são aqueles que apontam para a possibilidade de validade e confiabilidade dos dados. Paiva Júnior, Leão & Mello (2011) sintetizam que alguns critérios podem assegurar tanto a confiabilidade quanto a validade, ou apenas um deles. Neste estudo, foram feitas revisões e considerações da orientadora e do coorientador do autor da tese; e, quando possível, a triangulação de fontes, comparando o caso relatado com consultas a documentos, sites e redes sociais. Salienta-se que não foi possível a observação *in loco* devido à pandemia da Covid-19.

Outro critério adotado foi o da reflexividade, considerado como um critério de confiabilidade por situar as pesquisas e suas atividades nas articulações que remetem às construções histórico-sociais, desvelando as relações de poder, as dinâmicas relacionais ou outras estruturas que subjazem e sustentam a realidade social (Ullrich, de Oliveira, Basso & Visentini, 2012). A reflexividade permite a exploração das ambiguidades e descontinuidades da realidade e diminui as possibilidades de inconsistências nas relações entre epistemologia e método, ao possibilitar que essas duas categorias sejam trabalhadas em conjunto. Essas articulações conferiram rigor ao trabalho, possibilitando garantir a validade desta tese.

3.6 EXCLUSÕES DO ESCOPO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda escolha implica na abdicação de outras possibilidades. A conscientização da dificuldade decorrente para a operacionalização da pesquisa e os possíveis prejuízos à análise, devido à amplitude e particularidades de cada pessoa inserida na sigla LGBTQIA+, foram motivos para a escolha de participantes gays e lésbicas, bem como o conhecimento derivado do trabalho realizado pelo pesquisador que constata a predominância de gays e, em sequência, lésbicas, em comparação com as outras denominações em posições de liderança.

Na abordagem construtivista, a subjetividade do pesquisador insere-se no compartilhamento de informações e na construção da realidade (Guba e Lincoln, 2005). Tratando-se de uma pesquisa qualitativa com o uso de história de vida, corre-se o risco de o pesquisador, por um viés pessoal, ficar mais atento a um fenômeno e menos reflexivo em outro. Contudo, os procedimentos de triangulação contribuem para amenizar essa preocupação.

4. APRESENTAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a sinopse das entrevistas realizadas, nas quais são publicados excertos das verbalizações dos sujeitos e sujeitas de pesquisa, e análises do pesquisador articuladas por meio de categorias de análise que favorecem ao leitor e leitora a compreensão da narrativa e seu enquadramento nos aspectos relevantes da construção de sua existência, carreira e liderança. Contudo, a priori apresentamos um resumo geral cada participante da pesquisa.

Quadro 5 – Resumo da apresentação dos resultados

Líder	Resumo
Luciano	Aos 36 anos, pardo, formado em Pedagogia e é coordenador em uma escola de idiomas na cidade de Brasília. É abertamente gay desde o início de sua idade adulta. Apesar de algumas dificuldades burocráticas, procura trazer a diversidade para sua gestão, em sua equipe e em suas ideias. Não percebe influência de sua orientação sexual em sua liderança, mas acredita que deveriam haver mais pessoas da diversidade em espaços de liderança.
Daniel	Superintendente em um banco na cidade de Aracaju, Daniel é um homem branco de 34 anos formado em Administração, cujo processo de assunção sexual decorreu na idade adulta. Sua orientação sexual é conhecida pela maioria das pessoas e aborda o tema com naturalidade em sua conversa. Ele acredita que o tema diversidade está em processo na instituição em que trabalha, mas não tem a devida atenção. Ele argumenta que ser homossexual não interfere em sua liderança, mas vê como um de seus papéis trazer o tema para debate, dado os seus privilégios.
Leonardo	É diretor numa secretaria do Governo do Estado de São Paulo, possui 63 anos é branco, formado em Administração, e mora em São Paulo, capital. Seu processo de assunção da sexualidade acontece por volta de seus 50 anos. Quanto à diversidade, ele argumenta que os espaços de trabalho que ele observa ainda é machista e estes assuntos são tratados de forma superficial. Para ele, ser gay ou lésbica não deveria interferir na liderança de uma pessoa, mas ele afirma que ainda há muito preconceito por conta da orientação sexual.
Pedro	É formado em Publicidade e Propaganda, tem 35 anos, é branco, mora interior de São Paulo e trabalho como líder da área de marketing de uma empresa de artigos esportivos. Abertamente gay desde os seus 20 e poucos anos, ele acredita que sua organização não tem um tratamento adequado para a promoção da diversidade, mas que procura trazer essa questão em sua equipe. Ele comenta ainda que considera que sua orientação sexual influenciou em suas escolhas de carreira, mas não na sua atuação enquanto líder, apesar de ter consciência das dificuldades que podem surgir por ser gay.
Filipa de Sousa	Aos 32 anos, negra, mora no sul da Bahia e atua como gerente de aceleração social numa ONG. Se define como sapatão e afirma que gosta de deixar aparente sua orientação sexual. Ela afirma trabalhar numa organização que preza pela diversidade e que atua para que a inclusão e equidade se façam presentes. Para Filipa, ser gay ou lésbica influencia demasiado a forma de uma pessoa liderar e suas escolhas, principalmente pela limitação que podem lhe serem impostas. Completa com a indicação de que líderes gays ou lésbicas precisam ser exemplos e aliados para pessoas de grupos minoritários.
Hugo	44 anos, branco, vive em São Paulo, capital, e é diretor numa empresa do ramo automobilístico. Sua sexualidade é um tema ainda restrito a si no ambiente de trabalho e a poucas pessoas em seu ciclo familiar e de amizades. Para ele o tema diversidade é bem trabalhado na organização em que atua e há espaços para as pessoas expressarem suas identidades, bem como incentivo e propaganda para isso. Contudo, por situações vividas e o tempo que está na organização, ele ainda não se sente confortável em falar abertamente sobre sua orientação sexual. No que tange à influência da orientação sexual na liderança, ele afirma que o trabalho não deve ter relação com este aspecto de sua vida.

Nathália	Residente na capital paulista, é branca e tem 36 anos. Lidera um time de projetos em tecnologia numa Startup. Sua orientação sexual é conhecida por todas as pessoas e faz questão de não esconder isso desde o primeiro momento. Afirma que as questões relativas à diversidade são bem pontuadas em sua organização e atua para trazer questionamentos mais profundos para o tema, focando numa perspectiva de equidade, por exemplo. Para ela, a orientação sexual de uma pessoa não deveria influenciar sua liderança, mas é consciente de que isso não é um privilégio de todos.
Lara	Aos 34 anos, formada em Marketing, é branca, vive em Brasília e lidera uma equipe de comunicação e produto numa startup. Sua orientação sexual é de conhecimento de todos e este nunca foi um aspecto preocupante em sua vida. Ela conta que depois de sua chegada à organização em que trabalha os temas relacionados à diversidade começaram a receber mais atenção e acredita que estão trabalhando bem nesse sentido. Ela enfatiza que sua sexualidade nunca influenciou suas experiências e escolhas profissionais. Porém, assume uma atuação totalmente direcionada para à inclusão e promoção da diversidade.
Marcela	Formada em Relações Internacionais, tem 29 anos, é branca e reside em São Paulo, capital. Líder de área numa empresa de serviços financeiros. A assunção de sua sexualidade foi um processo silencioso, visto os valores conservadores da família. Atualmente no trabalho e no seu círculo de amigos próximo todas as pessoas sabem de sua orientação, assim como parte de sua família. Sobre como o tema diversidade é tratado em sua organização, ela elogia e diz que percebe que as pessoas podem se expressar livremente, além de visualizar uma boa distribuição de grupos minorizados, apesar de acreditar que poderiam ter mais pessoas negras. Para ela, uma liderança gay ou lésbica não deve apresentar distinções para a exercida por outra pessoa, e que todas as pessoas devem ser empáticas em sua liderança.
Gustavo	Aos 26 anos, mora em Belo Horizonte, é pardo e atua no mesmo cargo e organização de Marcela. Conta que foi obrigado a contar sobre sua orientação sexual por pressão de outras pessoas, mas que este é um tema que vem desenvolvendo em sua vida, não escondendo das outras pessoas. Sobre diversidade, ele vai na mesma linha de sua colega e julga estar num ambiente propício à diversidade. Quanto à liderança de uma pessoa gay ou lésbica, ele revelou nunca ter pensado sobre o assunto, mas afirma que ter uma escuta ativa é o primeiro passo.
João Marcos	Vive em Florianópolis, tem 29 anos, é pardo e formado em Farmácia. Abertamente gay desde o início de sua fase adulta, trabalha como <i>head</i> (uma espécie de gerente) da área de gestão de pessoas de uma startup. Ele diz que a organização em que trabalha atua muito bem para promover e incluir a diversidade, com metas e investimentos na área. Sobre liderança e orientação sexual, ele comenta que não deve existir diferença, uma obrigatoriedade em ser diferente, mas entende que isso faz parte do processo de diversidade e que usa a posição que ele ocupa para dar voz a pessoas iguais a ele.
João	Tem 33 anos, é pardo, mora em São Paulo, capital, é formado em Administração e é gerente de Marketing e Branding em uma empresa fabricante de eletrodomésticos. As pessoas em seu entorno têm conhecimento sobre sua orientação sexual, processo que começou aos 19 anos. Ele diz que a organização em que ele trabalha está caminhado para diversidade, mas há muito ainda se fazer, por exemplo, diz que existem muito mais pessoas brancas e héteros na organização. Sobre como acredita que deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ele expande o entendimento e traz uma nova questão acerca do assunto, ao ponto de discutirmos os comportamentos de uma pessoa liderada por um gay ou lésbica.
Michael	Mora no Rio de Janeiro, capital, é negro, tem 27 anos, é formado em Direito e é líder do time de inovação de uma cervejaria. Ele conta que desde os 17 anos conta que é gay para as pessoas, em todos os espaços que frequenta. Ele tem uma perspectiva positiva sobre a cervejaria em que trabalha no que tange à diversidade, mas critica que a empresa está mais avançada em questões de gênero e LGBTQIA+ do que de raça. Revela que a sexualidade é algo que influencia nas escolhas profissionais e experiências dele. E que uma característica de uma liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica é que esta precisa se posicionar ativamente em prol de outros grupos minoritários.
Ravi	Aos 31 anos, preto, formado em Pedagogia, residente em Recife e coordenador pedagógico numa instituição de ensino profissionalizante. O processo de assunção de sexualidade ocorreu com diversos embates familiares, mas ele afirma que sempre se posicionou a respeito e que não esconde sua orientação de ninguém. Quanto à diversidade em sua organização, ele acredita está mais diversa de quando da sua primeira passagem por lá, contudo, ainda percebe que não uma implementação efetiva do que dizem os manuais da instituição. Em relação à liderança exercida por uma pessoa gay ou uma pessoa lésbica, afirma que poderia ser mais respeitosa e amiga da diversidade. Ele finaliza dizendo que sua orientação sexual influenciou em suas escolhas e experiências profissionais.

Cláudio	Diretor de desenvolvimento de negócios em uma consultoria, tem 42 anos, é branco, vive em São Paulo, capital, e é formado em Editoração e também em Geografia. Ele afirma que passou sozinho pelo processo de assunção da sexualidade, quando em 2013 ele contou para o pai e para mãe que era gay, e posteriormente para amigos. Atualmente todas as pessoas sabem que ele é gay. Sobre a diversidade em sua organização, ele afirma que os aspectos de gênero precisam ser melhor trabalhados, bem como as diferenças regionais. Sobre como ele acredita que deveria ser a liderança de uma pessoa gay ou lésbica, explica que fala Um líder gay deveria se expor mais para estruturar e naturalizar esse tema nas conversas corporativas. E afirma que sua a sexualidade influenciou nas escolhas e trajetória profissional.
Marcos	Aos 40 anos, mora em São Paulo, capital, pardo, formado em Marketing, e gerente de <i>facilities</i> numa empresa de contabilidade. Ele se identifica como gay desde a adolescência e enfrentou desafios significativos durante esse processo, ao passo que hoje sua orientação é conhecida por todas as pessoas. Sobre o tema diversidade em sua organização, ele afirma que ela está focada em agir mais do que falar em relação à essa temática, e que isso é uma preocupação da diretoria. Em relação a como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, comenta que não deveria ser diferente, exceto de a pessoa usar este espaço para mostrar para as outras que não há diferença.
Eduardo	Coordenador em uma instituição privada de ensino superior, mora em São Paulo, capital, tem 33 anos, é pardo e formado em Administração. Sobre sua orientação sexual, comenta que este foi um processo complicado, mas aos 18 começa a tratar o caso com naturalidade. Contudo, relata que ainda não extremamente aberto a contar de sua orientação sexual nos ambientes que frequenta, mas que não é um problema. Sobre a diversidade na organização em que atua, ele revela que estão a desejar e cita a falta de diversidade no perfil das pessoas, cuja maioria é homem branco hétero. Sobre como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou uma pessoa lésbica, ele responde que não vê diferença, mas que talvez haja uma sensibilidade para temas da diversidade.
Thiago	Engenheiro de Produção, tem 41 anos, pardo, mora em São Paulo, capital, e é diretor de vendas e marketing numa startup de tecnologia. Sobre sua orientação sexual, ele conta que não teve a possibilidade de amadurecer o tema e foi “tirado do armário”. Atualmente as pessoas sabem que ele é gay pela convivência, naturalmente, inclusive no trabalho. Em relação à diversidade, ele afirma que sua organização está atenta e se organizando para sistematizar e agir mais efetivamente com um tema complexo. Quanto à percepção de como deveria ser a liderança de uma pessoa gay ou lésbica, ele expande a questão e diz que se deve pensar em como promover acesso de outras pessoas para essas áreas.
Felipe	24 anos, branco, residente em São Paulo, capital, é gerente de <i>People Analytics</i> numa startup, e está cursando Economia. Quanto à sua orientação, ele revela que revela de forma de natural, mas que o processo em sua adolescência foi complicado. Sobre como as questões de diversidade são tratadas na organização em que ele trabalha, ele conta que há uma área de diversidade e inclusão e que consegue perceber a diversidade lá dentro, mesmo que ainda tenham pontos a melhorar. Sobre a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ele comenta que esta pessoa deve apoiar as pessoas do seu time e entender que orientação sexual não deve interferir em nível de entrega. E completa dizendo que sua sexualidade foi um ponto que influenciou nas escolhas, experiências e em sua trajetória profissional.
Cristina	Mora em São Paulo, tem 51 anos, branca, formada em Contabilidade e diretora numa auditoria contábil. Sobre os aspectos relacionados à sexualidade, ela afirma que a falta de referências foi prejudicial para o entendimento sobre si mesma, o que vem acontecer por volta dos seus 40 anos. Atualmente este é um tema aberto em todos os campos de sua vida. Na organização em que ela trabalha, argumenta que as questões de diversidade acontecem naturalmente, sem políticas e ações formais, documentadas e que há pessoas de todos os tipos, e mulheres e em cargos de gestão, por exemplo. Pensando sobre liderança exercida por pessoas gays e lésbicas, ela acredita que deveria ser mais inclusiva, mais inteligente. Finaliza dizendo que sua sexualidade não interferiu em suas escolhas e experiências profissionais.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

4.1 LUCIANO

Luciano é coordenador de uma escola de idiomas na cidade de Brasília, tem 36 anos e trabalha desde os 17. Filho único, aprendeu a lidar com as obrigações de adulto desde cedo após o falecimento da mãe quando ele tinha sete anos, sendo criado por seu pai. Desde então ele o ajudava em atividades corriqueiras do dia a dia. Ele afirma que teve uma infância tranquila, com contato com primos e avó. Quanto às brincadeiras, relata que tinha interesse por aquelas das que os meninos gostavam, exceto pela dança – tida como voltada para meninas.

O despertar de sua sexualidade acontece ainda na infância, por volta dos 6 anos. Na ocasião, ao ver uma foto de um primo que ainda não conhecia, Luciano comenta como este era bonito, o que chama atenção da mãe, que o adverte que ele deveria achar as primas bonitas.

“Então aquilo ali pra mim mexeu comigo. Por que que eu tô achando meu primo bonito? Tem fotos de várias primas aqui, e nenhuma delas eu achei bonita, mas o primo achei bonito. A minha mãe me chamou atenção: 'Ah, você não pode achar o primo bonito, tem que achar só prima bonita' (imitando a voz da mãe). Mas eu não achava prima bonita, eu achava primo bonito.”

Nos fins de sua infância e começo da adolescência, sofria *bullying* na escola tanto por ser gordinho quanto pela sua sexualidade. Ele diz não ter certeza qual a origem dos comentários preconceituosos, algumas pessoas olhavam diferente pra ele, que não sabia lidar com a situação.

“Eu não sei se era uma doçura que eu tinha, não sei se gera um trejeito ou outro, alguma coisa que já fazia com que algumas pessoas me olhassem diferente ... era bem difícil, porque eu era muito... as pessoas falavam muito, sabe? Me davam vários apelidos. Era uma coisa que era bem difícil para mim de lidar, não sabia como lidar com aquilo.”

Privado de muita companhia, apenas contando com um ou dois amigos, não desfrutava de orientações que pudessem tranquilizá-lo quanto à sua orientação sexual. No começo da fase adulta, já trabalhando e na faculdade, estas questões ainda o deixava inquieto, ainda não se sentia seguro para se expressar, pois as lembranças negativas continuavam em sua mente.

A necessidade de contar para as pessoas sobre sua orientação sexual surge aos 21 anos. Luciano já era uma pessoa independente e mais madura, trabalhava havia 4 anos, estava cursando faculdade e não mais se importava com a opinião alheia.

“Eu toquei o F [alusão a 'foda-se']. Eu falei "ah, quer saber, eu vou ser quem eu sou e dane-se quem achar ruim, quem gostar de mim vai gostar de mim do jeito que eu sou, pronto, acabou" [enérgico]. E aí foi quando realmente eu resolvi chutar o pau da barraca e ser de verdade quem eu era, do jeito que eu me via no mundo, como eu me sentia no mundo”.

Como comentado, Luciano começou a trabalhar aos 17 anos. Sua primeira experiência foi lecionando aulas de reforço, depois trabalhou em *call center* na mesma época que iniciou

sua primeira faculdade, da qual teve que desistir por questão financeira. Ingressou em um segundo curso, numa instituição de ensino superior pública, na qual formou-se em Pedagogia. Dentro desta universidade, estagiou durante 3 anos e, ao mesmo tempo, já tinha começado a dar aulas de inglês. Desde então passou por diversas escolas de idiomas. Em 2014 começou a trabalhar onde está até hoje, e desde 2017 ocupa o cargo de coordenador.

Sobre diversidade, equidade e inclusão:

Luciano entende que a diversidade abarca todas as características de uma pessoa e mesmo dentro de um grupo aonde as pessoas são parecidas há diversidade.

“A diversidade inclui tudo... Eu entendo a diversidade por cada ser humano, cada indivíduo e a sua individualidade. ... Eu não vejo a diversidade apenas como aquela questão de 'ah, é o branco, é o preto, é o pardo, ou então 'ah é o homo, é o hétero, é o bi, é o pan. ... Pra mim, diversidade vai muito além disso ... vai muito além desses conceitos pequenos que a gente tem e que a gente coloca umas caixinhas.”

No que refere à inclusão, ele diz que é a oportunidade de cada um colocar em seu próprio mundo, em sua realidade, aquilo que não parte de seu cotidiano. É conviver com o que é diferente e aceitar a diferença como ela é, abraçá-la de fato. Sobre equidade, comenta que é estar no mesmo patamar da outra pessoa, “é você ter as mesmas oportunidades, é você ter as mesmas chances”.

Luciano destaca que a escola em que trabalha reflete a diversidade cultural, religiosa, de sexualidade que ele preza, mas não há políticas específicas ou ações estruturadas sobre o tema. Segundo ele, o processo de aceitação ainda é pequeno em relação à diversidade, principalmente com o governo atuante na época, que tinha posturas intolerantes e preconceituosas. A única ação que a escola realiza é a comemoração do dia da família, em vez do dia das mães ou pais, por considerar que existem muitas famílias sem mães ou pais, e sim com outras configurações, e assim celebra a diversidade familiar. Observa-se a proximidade de sua experiência de vida e as situações que enfrentou na infância após o falecimento de sua mãe com as práticas de liderança que ele relata, tendo essas um caráter pessoal.

As relações pessoais na organização

Ao falar sobre seu relacionamento e interação com os colegas de trabalho, Luciano afirma que mantém uma relação próxima e companheira com todas as pessoas. Ele participa de reuniões quinzenais com as coordenações de outras unidades da escola para conversar e tomar

decisões em conjunto. Dentre esse grupo, ele afirma manter uma relação mais estreita com uma coordenadora, com quem interage com mais frequência. Além disso, dá liberdade para sua equipe trabalhar da forma que desejam dentro das possibilidades. Segundo ele, as pessoas com as quais trabalha diariamente são como membros de uma família, com respeito e carinho mútuos. A diversidade também é valorizada na escola, que ele considera como sua própria extensão. Sobre o perfil dessas pessoas ele diz que a questão diversidade também está presente:

Eu tenho professores heterossexuais, bissexuais e homossexuais aqui dentro da escola. Eu tenho duas pessoas pretas, pessoas pardas, pessoas brancas aqui dentro e eu tenho homens e mulheres. Ambos cis [abreviação de cisgênero], não tenho nenhum homem ou nenhuma mulher trans [abreviação de transexuais] até então. E as pessoas aqui elas não escondem quem elas são.

Em relação ao relacionamento interpessoal com seus superiores, Luciano pontua que estes se mostram bastante afetuosos e dedicados. O entrevistado destaca que “se os meus superiores não fossem as pessoas que eles são, eu não estaria aqui nesta escola tanto tempo”. Os líderes da escola concedem espaço para uma atuação personalizada, dentro dos padrões e regras estipulados pela instituição. Trata-se de um casal branco, heterossexual, cisgênero e evangélico, que, embora sigam os preceitos do protestantismo, são reconhecidos pelo caráter acolhedor e inclusivo que imprimem em sua gestão. Em suas próprias palavras, o gênero, orientação sexual, religião ou quaisquer outras características não são fatores impeditivos para a contratação ou desenvolvimento profissional naquele espaço, mas sim a habilidade em cumprir as demandas do trabalho.

Sobre liderança

Quando chegamos no assunto liderança, Luciano traz a questão da hierarquia colocando a liderança como um conjunto de pessoas indo pelo mesmo caminho, com o mesmo objetivo. Ele diz que “ninguém é maior do que ninguém. Todo mundo se ajuda”. Ele reforça que líder precisa ser o exemplo, precisa estar ali ao lado das pessoas as quais está liderando, errando e acertando junto com o grupo. Ele completa com o termo africano Ubuntu, “juntos somos mais fortes!”

Em seguida ele foi perguntado sobre como ele enxergava a sua atuação enquanto líder. Luciano confessou que não se sente à vontade para falar de si mesmo, mas acredita, pelo que as pessoas dizem e demonstram, que ele esteja fazendo um bom trabalho, inclusive pelo fato de estar há tanto tempo na organização.

Quando perguntado sobre como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ele responde: “como se fosse qualquer outro tipo de pessoa, seja uma pessoa hétero, uma pessoa trans, cis, independentemente.” Em sequência ele complementa que, na percepção dele, faltam muitas pessoas gays em lideranças. “Eu sinto é que existe ainda um preconceito muito grande. Já conheci pessoas que estavam em cargos de liderança que precisaram ter um fake namoro com uma pessoa do sexo oposto para poder subir um degrau a mais nas empresas”. Ele argumenta que falta oportunidade, não apenas para pessoas gays, mas também para outros grupos minorizados.

A questão da sexualidade, carreira e liderança

Sobre a influência de sua orientação sexual em sua trajetória e experiências profissionais, Luciano afirma que este aspecto nunca repercutiu nessa parte de sua vida. Ele afirma não ter sofrido, ou percebido, qualquer tipo de preconceito com suas experiências. Ele relata “Eu nunca precisei, desde o meu primeiro trabalho, aparentar algo que eu não era, e sempre fui eu mesmo”. Porém, ele fala que já viu acontecer com amigos, como mostra o relato que aborda a questão da liderança.

Outros assuntos

Ao final da entrevista, Luciano expressou seu desejo de que mais pessoas tivessem oportunidades iguais em suas respectivas áreas de atuação. Para isso, ele defendeu a necessidade de responsáveis pelas empresas oferecerem chances para que os indivíduos possam demonstrar suas habilidades, sem serem julgados por fatores como a cor de sua pele, sua orientação sexual ou seu gênero. Em sua visão, muitas vezes o potencial dessas pessoas é subestimado, devido à falta de oportunidades proporcionadas pelos gestores empresariais.

4.2 DANIEL

Daniel tem 34 anos, é superintendente em um banco em Sergipe, formado em Administração de Empresas e possui duas especializações em finanças. Nascido em Salvador-BA, com um mês de vida mudou-se para Aracaju-SE, onde reside. Educado em uma família de classe média, afirma ter tido uma infância tranquila, sem eventos que o marcaram positiva ou negativamente.

Irmão mais novo de uma família de quatro filhos, tem dois irmãos e uma irmã, conta que desde os 11 anos começou a perceber que era gay. Essa percepção lhe gerou muitos questionamentos e sentimentos negativos, “Eu tinha muito conflito, eu tinha a sensação de culpa. Por que que eu sou assim? Por que eu sou diferente? ... Por que não posso ser normal, como todos os outros meninos? [...] eu nunca me permiti viver”. Permissão que acontece na fase adulta, depois dos 20 anos ele declara “cara, eu sou isso mesmo, é o que eu sou e paciência”.

O hiato encontrado aqui talvez seja resultado da cultura da sociedade machista, de valorizar experiências heterossexuais em detrimento de outras em que ele cresceu. Relembra frases ditas entre primos em sua juventude, as quais destacavam a masculinidade “Eu beijei não sei quantas mulheres. Eu fiz aquilo, fiz aquilo outro”. E esse tipo de comportamento era visto não apenas em seu círculo familiar secundário, mas na escola, na rua com amigos, e com o próprio pai. “Então, talvez por absorver muito essa influência do meio externo, isso tenha me tolhido a não querer sair do armário antes”.

Talvez decorrente desse contexto, Daniel revela que se identificava como bissexual até parte de sua vida adulta. Porém segundo ele “o fato de eu me declarar bissexual, podendo, entre aspas, escolher aquilo que eu queria viver; eu sempre optei por ser heterossexual”. Ele teve um namoro com uma mulher, o qual transformou-se em noivado e, posteriormente, em casamento. Etapas que começaram quando ele tinha 18 anos, findando aos 25. Ele comenta que sua fase bissexual termina quando ele se divorcia e que talvez tenha ocorrido pela dificuldade de se entender como gay, além de todas as repercussões que este fato traz para a vida de uma pessoa.

“Aos 25 eu me divorciei e desde então eu me declaro como gay de fato, deixei de falar que sou bissexual. Talvez eu sempre tenha sido gay. Mas nunca tenha tido a coragem de falar: "eu sou gay". Talvez a bissexualidade, no meu caso [pausa média], eu acho que eu me escondia atrás daquela possibilidade de talvez não ser. E aí quando eu saí do armário, eu disse: "agora eu sou gay essa porra, e vou ser”.

Quando ele revela à família ser um homem gay a recepção não foi como ele imaginava, apesar dele considera-la ser uma família liberal e instruída. “Eu achei que minha família fosse reagir melhor para isso. Mas não, não foi bem o que eu esperava, especialmente a minha mãe.” Porém, ele afirma ter tido muito apoio dos irmãos, da irmã e do pai. Comenta ainda sobre uma tia que aproveitou a oportunidade para expor sua sexualidade e deixar que era lésbica, numa forma de dar suporte ao sobrinho e fazer com que o tema deixasse de ser um tabu na família.

Sua vida profissional começa em 2006, aos 18 anos, época em que ingressou na universidade. Daniel inicia sua carreira numa instituição financeira, onde permanece até o momento. Desde 2009 que trabalha na direção geral do Banco, área em que ascendeu ao seu

primeiro posto de liderança em 2012 e, em 2015, a função de superintendente, respondendo diretamente à presidência do Banco.

Ele comenta que sua trajetória profissional enquanto homem gay foi um ponto “muito sensível”. Ele recorda do caso do diretor da Apple, Tim Cook, expondo que era gay e que isso foi importante e um exemplo para ele, “se o cara que é o presidente da Apple, ele pode, ele tem essa liberdade, porque que eu não?” Isso pra mim foi muito marcante”. Hoje a sua sexualidade é exposta de forma natural, ele afirma não chegar para as pessoas e dizer “gente, eu sou gay”, mas em conversas sobre amenidades ele conta que viajou com o esposo ou coisas do gênero.

O momento em que ele expõe a orientação sexual dele é um momento de preocupação, pois coincidiu com o período em que ele estava cotado para assumir uma vaga na superintendência.

“Quando eu saí do armário... eu tive bastante preocupação, bastante receio de que isso de alguma maneira impactasse na minha ascensão profissional. Que colocasse em xeque a minha competência enquanto profissional e que limitasse meu crescimento na empresa. [...] Eu fiquei com bastante receio na época. Eu conversei com meu chefe na época, quis ser bastante transparência para ele [...]. Aí foi quando eu coloquei para ele e, felizmente, a reação foi boa. Foi a melhor possível, então não tive nenhum problema em relação a isso. Então não tive nenhum problema em relação a isso. [...] Eu nunca vivenciei algo, e ninguém nunca me olhou diferente pelo fato de ser assumidamente um homem LGBT.”

Sobre diversidade, equidade e inclusão

O entendimento de Daniel sobre diversidade, equidade e inclusão é exposto em sua fala:

“Eu acho que a diversidade traz o conceito também de equidade. Eu acho que a diversidade é você acolher. Você acolhe as diferenças. ... acho que a diversidade é você oportunizar e é você tratar as pessoas de forma justa, não importa o que elas sejam, não importa a sua característica. Então você trata os diferentes de formas diferentes, mas tentando sempre conceder a ela aquele tratamento justo. ... E Inclusão é você dar essas oportunidades para pessoas de diversos perfis sociais, demográficos, características. Sejam elas físicas, sejam elas de natureza de sexualidade, de idade. Então acho que é você oportunizar de igual forma, a inclusão passa muito por isso.

Ele comenta que no Banco em que ele trabalha essas questões não são prioridades, exceto quando viram demandas de órgãos reguladores ou tendência de mercado. Ele conta que o Banco está desenvolvendo ações para atender às perspectivas de uma gestão pautada na ESG (Environmental, Social and Governance - Governança social, ambiental e corporativa) e explica que a instituição criou uma área voltada ao bem-estar e diversidade, com caráter de gerência e equipe dedicada, a qual tem uma agenda, nesse primeiro momento, pautada no calendário das cores (setembro amarelo, outubro rosa, novembro azul etc.), mas que o planejamento futuro é muito mais abrangente e tratará da diversidade, inclusão e equidade.

Daniel relata que a diversidade está presente em alguns cenários no banco e em outros não. Ele diz, citando relatórios internos, que há similaridade no número de homens e mulheres, inclusive em cargos de gestão. Contudo, quando observamos a questão de raça, ele comenta que lá “é um ambiente que oportuniza mais pessoas que têm tons de pele mais claros”, sendo difícil encontrar pessoas pretas em cargos de gestão. Ele fala dos aspectos de pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIA+, e que nesses casos também há inexpressividade numérica.

Ele finaliza esse tema pontuando que não sabe se o assunto vai alcançar patamares estratégicos no Banco, apesar de esta ser uma vontade sua. Argumenta que a falta de tempo para objetos que não são as funções do Banco, e também uma cultura mais tradicional, refletidas em frases do tipo “isso não dá dinheiro, isso é custo”, pode retardar esse caminho.

Sobre as relações organizacionais

Daniel é uma pessoa que procura esquecer as relações hierárquicas e tratar as pessoas de forma igualitária. Ele fala que o relacionamento com seu superior, um homem branco hétero e evangélico, é cordial e próximo. Lembra o apoio que teve ao contar de sua orientação sexual, e foi tranquilizado que apesar de suas crenças religiosas, seu superior sabia separar as coisas e, para ele, nada mudaria no relacionamento dos dois, tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Daniel comenta que as divergências com seu chefe estão na forma de liderança de cada um, enquanto Daniel tem uma gestão mais descentralizada, preocupando-se em conhecer de forma ampla os assuntos de trabalho, seu superior é mais centralizador e detalhista.

Pensando em termos de colegas, Daniel está na mesma posição de mais 12 pessoas, com quem mantém uma relação respeitosa e de parceria, livre de vaidade. Ele é um dos mais jovens, embora seja um dos mais antigos na função.

No que tange à sua equipe, Daniel lidera 35 pessoas. Dentre estas estão 6 gerências, comandadas por três mulheres e três homens, sendo um deles gay. Ele acredita que dentre o total de pessoas sob sua responsabilidade há ainda outras pessoas LGBTQIA+, duas – dois homens gays, mas que não expõem a orientação sexual. Ele lamenta a ausência de pessoas trans e a pouca presença de LGBTQIA+. O número de pessoas negras também é reduzido.

No relacionamento com a sua equipe, ele procura dialogar e empoderar as pessoas que fazem parte dela. Muitas vezes seu comportamento é visto como “bonzinho” e isso compromete a percepção de que ele não exerce a devida autoridade. As pessoas pensam: “Daniel é bonzinho, ele não vai cobrar ou ele vai ser mais complacente ou mais paciente”. Nas palavras dele “muitas vezes esse perfil do gestor que conversa, que empodera, que delega é tido como uma pessoa

fraca”. Ele comenta que esta visão seja derivada da cultura tradicional do Banco, em que o gestor bom é aquele que lhe controla cada passo da equipe. Ele tenta manter as relações de forma o mais horizontal possível, sem observar ou sem dar tanta importância para a hierarquia.

Sobre liderança

Daniel entende liderança como a condução de processos. Para ele, uma pessoa líder é aquela que toma decisões, que gerencia processos, pessoas e sistemas. E do ponto de vista de pessoas, a ou o líder é responsável por conduzir as práticas e rotinas de trabalho. Primeiro, estimulando as pessoas a permitir que elas sejam quem elas queiram ser, e em sequência deixando elas crescerem, caso esta seja a vontade delas. Ele comenta ainda que para se ter uma boa liderança, faz-se necessário tornar o conhecimento acessível. Deve-se também estar alerta para exercer uma boa comunicação e ter respeito e abertura às diferenças.

Perguntado sobre como ele se enxergava enquanto líder, Daniel comenta que procura aplicar o que ele entende como liderança em sua prática diária. Ele acredita que seu time deseja que ele tenha mais pulso firme em algumas situações. E se questiona se esse sentimento é resultado de seu comportamento descentralizador ou se as pessoas ainda esperam que a liderança seja o tipo de pessoa que “bate na mesa e diz: quem manda aqui sou eu”, algo que ele é categórico em dizer que não vai fazer.

Posteriormente ele responde como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica. Para ele, deveria ser “normal, igual qualquer outra liderança, gerindo pessoas, processos e sistemas da mesma que forma qualquer pessoa”. Contudo, ele também diz que esta liderança precisa se colocar, se posicionar, para evitar qualquer situação de preconceito. Ele não deve aceitar piadas, brincadeiras de mau gosto ou qualquer coisa do tipo, “algo que a sociedade normaliza, acha que é humor, mas na verdade é preconceito, vem disfarçado”.

Ele ainda comenta do cuidado para não se usar de uma bandeira para justificar resultados abaixo do que é esperado ou não entender, quando a crítica não diz respeito à sua existência, mas ao seu trabalho. Ele acha que uma liderança gay possui uma “obrigação moral a mais, talvez uma obrigação moral de tornar o ambiente mais diverso, mais inclusivo”. Essa contribuição para um ambiente mais acolhedor funcionaria como uma retribuição da oportunidade que lhe foi dada e conquistada.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Daniel faz uma longa pausa quando perguntado sobre a influência de sua orientação sexual em suas escolhas e vida profissional. Ele diz: “Eu acho que não, ou não mais, talvez”. Em sequência discorre sobre o momento em que cogitou morar em São Paulo-SP, “por achar que eu viveria em um ambiente mais livre, mais tranquilo... porque eu quero ser melhor aceito perante à sociedade, perante a minha empresa”, diferente de Aracaju-SE, um lugar mais conversador. Contudo, devido ao seu trabalho, ele viajava com frequência para a capital paulista, e acabou entendendo que no mundo bancário, quase sempre repleto de homens héteros, o machismo e o preconceito imperam. Mais maduro, tanto na vida quanto no trabalho, ele reflete e diz que conseguiu entender que é possível estar bem aonde quer que ele esteja, e um pouco disso deriva da forma como cada um se posiciona no mundo e entendeu que o preconceito existe em todo lugar. Ele finaliza dizendo que “hoje, a minha orientação sexual, ela não influencia mais em nada na minha carreira, e no que eu quero fazer dela”.

Comentários extras

Após a gravação, Daniel ressalta sobre a importância da mídia como suporte para o momento em que ele estava expondo sua sexualidade. Além do caso do diretor da Apple, ele fala da Revista Exame intitulada “Chefe, sou gay” (EXAME, 2015). Ele disse que foi muito importante ver outras experiências similares a dele, ressaltou que esse tipo de conteúdo pode contribuir para diminuir o preconceito existente tanto no ambiente de trabalho, quanto no social.

4.3 LEONARDO

Leonardo, 63 anos, diretor numa Secretaria de Governo do Estado de São Paulo, e por vezes assume o cargo de sub-secretário. Formado em Administração de Empresas, tem especialização em Marketing e mestrado em Administração.

história da origem de Leonardo é marcada por um enredo conturbado, à semelhança dos relatos de honra familiar característicos do início do século XX ou anteriores. De acordo com sua narrativa, ele nasceu em uma família desestruturada, cuja mãe, oriunda do interior de Alagoas, apaixonou-se e fugiu com seu grande amor aos 16 anos. No entanto, a história de amor terminou de forma trágica, com a morte do amante por ordem do avô de Leonardo. A criança resultante desse romance foi registrada como filha do avô e sua mãe foi obrigada a mudar-se

para São Paulo e viver com um irmão. Foi na capital paulista que ela conheceu o pai de Leonardo, um homem de origem italiana que precisava se casar para esconder sua homossexualidade, algo que manteve oculto durante muito tempo. O casamento foi arranjado e dele nasceu Leonardo. Tais eventos deixaram marcas profundas na infância e juventude de Leonardo, moldando sua percepção sobre sua própria sexualidade.

“Eu cresci numa família em que já existia essa questão escondida de todo o mundo. E até onde eu me lembro, a vida toda, tanto a minha mãe quanto a minha avó, procuraram me proteger do mal que elas achavam que meu pai podia fazer por mim. No fundo, no fundo, elas queriam me proteger de eu me tornar gay. E aí, a minha mãe de católica se tornou uma evangélica xiita. E eu passei a minha infância e adolescência na igreja evangélica, carregado de culpa, carregado de traumas, porque eu ouvia tudo aquilo que dizia ser errado quem eu era.”

Os sentimentos em relação à sua sexualidade fizeram Leonardo demorar cerca de 50 anos para expor sua orientação sexual de forma aberta, apesar de ter percebido desde a infância o fato de ser um homem gay, mesmo tendo sido casado com outro homem por duas décadas. E com exceção de um casal de amigos da igreja que frequentava, Leonardo foi acolhido pelas pessoas com quem falou. “Foram muito poucas, mas a minha família toda me acolheu”.

“Eu me percebi gay já na infância, eu me lembro de a minha atenção era chamada por fotos de homens e não por fotos de mulheres. ... Só que me assumir efetivamente não tem 10 anos. Assumir que eu digo é não ter culpa e não me sentir mal com isso. Mesmo depois de ter passado por 2 casamentos. 20 anos casado com outro homem e, ainda assim, eu não era efetivamente assumido para mim mesmo. ... Um homem de 30 a 40 anos que vive com um outro, que mora junto com um outro, que não se relaciona com mulher, que não tem filhos. Tá meio que na cara, né? Mas assumir, assumir mesmo... eu contei para a minha mãe já bem perto da morte dela. Isso foi nos anos 2000. Eu nasci em 59. Dá para você ter uma ideia do tempo. E assumir mesmo para a minha família foi em 2017. Eu cheguei para minha irmã, para as minhas sobrinhas, e disse, ‘olha, eu vivo com outro cara, não faz mais sentido eu escondê-lo. Todo mundo sabe que o que a gente vive é um casamento. Se isto for muito pesado para vocês, legal, fiquem à vontade para me dizer, mas eu não vou me esconder mais’”.

Quanto à história profissional de Leonardo, esta começa aos 18 anos, com a navegação marítima em cabotagem, depois segue para comércio exterior. Ele comenta que trabalhou mais de 30 anos com exportação e importação de perecíveis. Além disso, leciona há mais de 15 anos. E há mais de 10 anos que entrou para a estrutura do Estado. No período que trabalhava com exportação e importação, foi gerente de exportação e empresário. Abriu um escritório de distribuição de frutas frescas na Europa e trabalhou lá por aproximadamente um ano, montando o escritório. Depois voltou para o Brasil. No entanto, devido à separação em seu casamento Leonardo acabou por se desfazer da empresa que havia criado, e em razão das dificuldades enfrentadas saiu do ramo da navegação marítima, passando por um período turbulento em sua vida, o qual ele descreveu como um verdadeiro deserto. Em seguida, ele trabalhou no interior do estado de São Paulo durante um ano, antes de retornar à capital, onde passou a integrar a

secretaria em que atua, há cerca de 11 anos, período em que ocupou o cargo de diretor de projetos. Recentemente, ele assumiu uma nova diretoria dentro da mesma secretaria, aonde estava atuando há mais de seis meses.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Antes de responder diretamente à pergunta sobre o que ele entende por diversidade e inclusão, Leonardo atenta para o fato do contexto social e político em que vivemos e, que sua fala refletirá esse cenário. Para ele, diversidade é “qualquer cidadão poder exercer o seu ser, sem ressalvas, sem medo”. Ele explica que quando fala em diversidade, seria as pessoas estarem preparadas para conviver com tudo o que a diversidade é, em paz e sem preconceitos. Que, por exemplo, uma pessoa trans não fosse diminuída por ser trans. Quando o assunto é equidade, ele dá o exemplo do movimento LGBTQIA+ pelo casamento homoafetivo. Ele argumenta que ao fazer isso, não há retirada de direito de ninguém, mas, sim, a permissão de que outras pessoas acessem os mesmos direitos de outrem. E, no que tange à inclusão, ele diz que é o fato de todos poderem viver sem ser julgados, independentemente de sua característica.

Ele comenta que essas questões são tratadas pelo Governo de Estado de São Paulo como “um ovo sem gema e clara”, vazias, e a inclusão tende a ser meio *fake*. Ele fala que a estrutura tem acessibilidade para pessoas com deficiência, e dá o exemplo de alguém que precise se locomover, usando cadeira de rodas, teria todas as condições para tal. Contudo ele afirma: “nessa Secretaria de estado em que eu trabalho não tem um deficiente”. Em se tratando de pessoas LGBTQIA+, diz que há lésbicas e gays na organização, e inclusive gays cuja sexualidade é conhecida por todos em posições de liderança. Porém, Leonardo afirma que o mercado político ainda é machista. Ele complementa dizendo que, supostamente, existe abertura para as mulheres, muitas delas no comando, mas que o machismo ainda impera: “é muito desagradável você ter um líder que vive falando gracinha para as meninas. Vive passando cantada nas meninas. É chato. É muito desagradável conviver com isso”.

Sobre as relações organizacionais

Com uma equipe formada por duas pessoas, mas cujas responsabilidades se estendem a outras, por ser o servidor há mais tempo na sua Secretaria, Leonardo afirma ter um relacionamento tranquilo e respeitoso com essas pessoas. É ele também a quem as elas

recorrem, quando têm alguma dúvida, pois segundo o próprio: “eu posso não saber todas as respostas, mas eu sei muitos caminhos para se chegar nas respostas”.

Em relação aos seus superiores, Leonardo comenta que todos são homens. Nesse tempo como gestor público ele afirma que aprendeu uma lição, por mais difícil que seja ele diz: “eu preciso me dar bem com eles”. Prossegue dizendo que parte do seu trabalho é “amaciar o ego dessas pessoas... fazer com que elas se sintam importantes, com que elas se sintam o centro do universo, o universo não gira sem o trabalho delas”. Devido a essa mentalidade, ele aprendeu a polir egos e, muitas vezes, “ocupar uma posição de eminência parda”, cuja definição é aquele que julga influenciar governantes e chefes sem ter posição de mando.

Quanto aos seus pares, ele comenta que o relacionamento com outros gestores é muito bom, afirma que “há problemas, mas faz parte do serviço público contornar estes problemas”. Ele comenta de um caso em que uma pessoa que era par dele, numa troca de gestão, passou a ser chefe direto dele. O grande receio desta pessoa era encontrar em Leonardo um rival. Inclusive, ao fim da experiência, esta pessoa agradeceu a Leonardo “olha, se não fosse o teu trabalho, eu não teria aparecido como eu apareci.” Ao passo que Leonardo responde “Eu nunca quis o seu lugar. Estou numa idade e fase de vida que eu não quero status, eu quero ter paz, e claro, quero ganhar meu dinheiro. Mas, acima de tudo, ter paz e viver de modo leve”.

Sobre liderança

Leonardo, ao ser solicitado para definir liderança, reflete se o que diz é dele ou o que ele estudou, o que aprendeu sobre liderança. No entender dele, liderança

“é fazer o meu trabalho de forma que eu inspire pessoas. Que os meus comandados olhem para mim e digam ‘poxa, o cara está fazendo; se o cara está fazendo, a gente vai e faz também’. É conseguir com que as pessoas façam o que precisa ser feito. Não por pressão, mas por respeito por ‘Óh, estamos no barco’. Hoje eu entendo isso”.

Sobre a atuação enquanto líder, Leonardo revela ser difícil ter uma percepção sobre o assunto, por possuir uma equipe direta pequena. Porém, ele diz que o trabalho de liderança dele tem sido efetivo, que busca orientar as pessoas sobre as possíveis consequências de uma decisão, incentivando-as a pensar e decidir pela mais adequada. Enquanto diretor precisa assumir o cargo de subsecretário e se encarregar de diversas atividades, de modo que o subsecretário não recebe nenhuma reclamação. Nesses casos exerce liderança informal, as pessoas o respeitam e seguem suas orientações, mesmo não sendo ele o responsável direto.

E sobre como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay, Leonardo responde que a ela não deveria estar ligada à sexualidade. Ao menos que a pessoa seja líder de movimento LGBTQIA+ e erga a bandeira para ganhar voto. “Algumas pessoas que eu vejo em posições de liderança, pessoas LGBT, parece que o foco delas não é o trabalho delas, e sim a sexualidade delas. O que que a sexualidade delas tem a ver com o trabalho delas?” – questiona.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Leonardo atesta que sua sexualidade não influenciou em suas experiências e escolhas profissionais e, de igual modo, não dificultou sua ascensão profissional. Ele comenta que isso aconteceu talvez por ele ser muito discreto e não ser visto como um homem gay, tendo assim, passabilidade hétero. Porém, relata duas situações em que foi alvo de piadas e insinuações de que era gay. De pronto, ele respondeu de forma incisiva e no mesmo tom que as provocações aconteciam. Contudo, em seu relato, ele argumenta que teria dificuldade em levar como acompanhante um homem afeminado num evento do Estado. Ele diz:

“ainda existe muito preconceito contra o homem gay. Por mais que se diga que não existe, existe! Talvez não exista na frente dele, mas nas costas o pessoal faz brincadeirinha, o pessoal fala besteira, o pessoal tira sarro. Talvez por eu ter aparência de hétero, eu acabo ouvindo brincadeiras. Me afasto, mas eu percebo o preconceito que existe, velado, mas existe”.

Comentários extras

Ao fim, Leonardo diz que é importante comentar que em boa parte de sua vida ele sofreu com depressão, e que isso só acabou quando ele aceitou a si mesmo do jeito que ele é:

“A vida toda eu sofri com depressão. Eu diria que mais de 50% da minha vida útil eu passei em depressão. Útil, a partir do instante que eu comecei a trabalhar e produzir. Eu só consegui me libertar da depressão no momento em que eu me assumi inteiro (ênfase e força na sua fala) e me olhei ‘eu sou assim’”.

Infelizmente o preconceito, falta de aceitação social provocam uma série de problemas na saúde mental da população LGBTQIA+. Passar anos de uma vida tentando ser alguém que “não se é” tem consequências emocionais sérias e podem causar transtornos de ansiedade e depressão e, em casos mais graves, o risco de suicídio.

4.4 PEDRO

Pedro, 35 anos, é natural do interior de São Paulo e o caçula de uma família tradicional de quatro filhos. Formado em Publicidade e Propaganda, possui MBA em Marketing e atualmente é responsável pela área de marketing de uma empresa de artigos esportivos, onde trabalha desde 2015. Pedro tem lembranças positivas de sua infância e comenta que seus pais o criaram com muito cuidado, carinho e atenção à sua educação. Em relação à sua sexualidade, ele revela que este era um assunto delicado:

“Eu tive dificuldade para lidar com essa questão na minha vida, mas até o ponto que eu consegui me desvencilhar de algumas amarras, e depois foi como se tivesse tirado um peso de mim. ... Como quase todos os homens gays você tem umas dificuldades internas, que acaba não externalizando. Eu acabei por me calar por muito tempo, não me aceitar por muito tempo. ... Então eu vejo que por conta de um ambiente, você acaba se colocando em algumas situações não tão boas em relação à sua felicidade, em relação a você ser se sentir confortável com o que você é.”

Relatar à família sobre sua orientação sexual gerou uma sensação nova para Pedro. Segundo suas palavras, ele se permitiu viver sua homossexualidade a partir dos 22 anos, e até os 26, época em que decidiu contar à família, viveu um período de retração. “Após enfrentar essa questão, passei a viver de maneira mais positiva e feliz”, afirma. Entretanto, a reação da família não foi a mais favorável, conforme relata.

“quando eu falei com a minha família, a recepção foi uma surpresa. Foi um momento de muitas emoções. Não houve rejeição, mas existe uma condição de uma tristeza. Por talvez não atender alguma expectativa ou preconceitos internos da minha casa, da minha mãe que mais sofreu nesse processo. Foi assim, não houve rejeição, mas não houve acolhimento, mas teve um momento de surpresa de, talvez, uma frustração, alguma coisa assim”.

Quanto à sua trajetória profissional, ela tem início enquanto cursava Publicidade e Propaganda, como estagiário na própria universidade. Posteriormente, estagiou em uma produtora de televisão e, em seguida, em uma indústria metalúrgica, na qual foi contratado após o término do estágio e atuou como assistente e depois como analista. Migrou para sua posição atual em uma empresa fabricante de artigos esportivos, onde ingressou como analista e é líder da área de marketing da organização, com uma equipe composta por seis colaboradores.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Pedro, diversidade “é você ter em um ambiente pessoas de diferentes origens, diferentes pensamentos, diferentes orientações sexuais, diferentes cores de pele, modos de pensar, opinião política. ... Você ter num ambiente, uma quantidade de inúmeros perfis que

possam contribuir para o trabalho”. Já equidade “é que essas pessoas tenham o mesmo poder de fala [...] que a sua opinião seja respeitada ... Independente do cargo que você exerce, independente da sua opinião, da sua orientação sexual, do seu gênero, da sua cor de pele”. E inclusão “como o ato de você tornar esse ambiente preparado para esse cenário de diversidade e de equidade. [...] é fazer com que esse ambiente se torne diverso e equitativo”.

Pedro percebe que sua organização carece de políticas e ações para esses temas, “talvez até mesmo negligenciando essa necessidade”. Ele argumenta que a organização não enxerga esses assuntos como estratégicos, diferente dele que salienta que “quanto mais diversidade de pensamentos você tem, mais criativa e inovadora a empresa pode se tornar”. Ele conta que a população da empresa possui maioria de homens brancos héteros e complementa: “quando a gente olha para a liderança, por exemplo, tem apenas duas mulheres”. Fora da liderança ele diz haver um pouco mais de diversidade, embora se tenha poucas pessoas negras.

Sobre as relações organizacionais

Pedro considera sua equipe uma das mais diversas da empresa, talvez por a área de marketing, que possui perfil mais diverso e inovador. Segundo ele “Há homem gay, hétero, mulher hétero casada e com filho, gente parda, adolescente e gente jovem que está na universidade”. Pedro relata a dificuldade de se promover a diversidade em uma empresa familiar sediada em uma cidade de pequeno porte, com características patriarcais e tradicionais. Ele observa que esse ambiente pode reprimir a autoexpressão das pessoas diversas, levando-as a um processo interno de retração.

Ele enxerga de forma positiva seu relacionamento com a equipe: “é tudo muito tranquilo. Eu vejo muito respeito, muita consideração pelo que eu falo. Sentimento de parceria... É tudo forma de construção e eu vejo que eu sou respeitado”. Ocasionalmente admite ciúmes em relação à sua equipe, quando um membro é direcionado para outro setor e isso afeta o cumprimento de seus compromissos com ele. Essas situações levam Pedro a se perguntar se isso ocorre porque ele ainda não foi designado como gerente de área, embora exerça essa função há algum tempo, ou se é apenas uma característica controladora de sua personalidade.

Ele recorda um caso em que teve problema com uma liderada. Ela era recém-chegada de uma outra empresa, e carregava uma cultura machista. Nunca tinha convivido com gays antes e tinha falas preconceituosas. Ele comenta que precisou se posicionar e educá-la quanto ao tema, e isso também um processo de construção.

Em relação aos seus superiores, Pedro revela há duas pessoas para quem se reporta, mas na prática apenas uma delas é presente. Segundo ele, o presidente da organização assumiu a posição “sem interesse de estar ali”, por ser um negócio familiar, e não demonstra interesse em participar ou direcionar as ações da organização. Sobre a relação com esta pessoa ele conta:

“eu o procuro algumas vezes. Ele me procura pouco para falar sobre o que ele está pensando, o que ele precisa. Ele não tem tanta aptidão na minha área. É engenheiro e tem o perfil da pessoa que gosta mais de uma área do que outra, e vai se interessar mais por uma área e dar menos atenção para outras áreas.”

Com o outro diretor por vezes acontecem situações complexas, pois ele vai pedir informações a uma colega de Pedro, e ela fala: “esse assunto é com o Pedro”. Esta situação deixa Pedro incomodado, e que confessa não ter certeza da razão disso. Ele diz:

“tem que analisar o comportamento, se é porque eu não tenho a patente ou se é porque é..., não sei não dá pra saber ... Fica uma coisa que talvez nem ele tenha claro na cabeça o que eu tenho que fazer ali e qual que é meu *job descript* e por aí vai”.

Sobre o relacionamento com pares, Pedro relata que se sente mais à vontade em interagir com pessoas que possuem pensamentos similares aos seus, especialmente sobre inovação na empresa. Entretanto, em alguns projetos, Pedro não é consultado para contribuir nas diretrizes e acaba tendo um papel mais voltado para a execução. Essa situação faz com que ele se questione sobre os motivos que levam a essa falta de participação na definição dos projetos:

“se é por conta de uma patente não concedida, por conta de uma não apresentação formal ao time: ‘olha agora o Pedro é o responsável pela área de marketing. Tudo que for de marketing, vocês precisam envolvê-lo’. Não existe, pra mim, um apoio ou suporte da organização de me empoderar como responsável pela área. O que acontece é "agora você participa das reuniões. ... Isso não é claro pro time, mas não vejo que isso também é um "privilégio" meu”.

As relações com as pessoas da organização tendem a se manter apenas na organização. São raros momentos como *happy hour* ou confraternizações. Segundo Pedro, por se tratar de uma empresa numa cidade pequena, as pessoas saem do trabalho e vão direto para casa. Quanto aos eventos da organização, ele é convidado para todos.

Sobre liderança

Para Pedro, liderança refere-se a “ser um facilitador de um grupo de pessoas, orientando-as e conduzindo-as para alcançar um objetivo”. Quanto à sua atuação enquanto líder, ele se enxerga como alguém que está em desenvolvimento, mas mais voltado para as pessoas, se comparado com a maioria das outras lideranças da empresa.

Ele acredita que a liderança de uma pessoa gay ou lésbica deveria “ser igual qualquer outra liderança”. Contudo, argumenta que uma liderança gay ou lésbica tende a ser mais humana, por ter mais contato com a diversidade. Comenta que como um líder gay precisa instruir as pessoas no que tange aos aspectos de diversidade e combate ao preconceito.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

A sexualidade de Pedro influenciou nas escolhas de carreira dele. Ele afirma “eu acredito que nas minhas escolhas de carreira, acredito que sim. [...] eu queria trabalhar ou fazer parte de um grupo de pessoas que me entendessem mais”. Entretanto, ele conta que depois que começou a trabalhar, isso não impactou tanto sua vida profissional. Acrescenta, porém, não ter certeza se sua orientação sexual limitou o crescimento de sua carreira, mas acredita que sim.

“Eu acredito que sim ... Será que se eu fosse um homem com uma família de 2 filhos, o meu cargo já teria sido mudado? O meu salário já teria sido mudado depois de 6 meses que eu estou numa posição de liderança de um time de 6 pessoas? Então eu diria que sim”.

Após ouvir uma conversa de duas de suas colegas, ele refletiu um pouco mais a respeito. Na situação, sua colega mais próxima diz a outra:

“olha, se conforme que [gesto de entre aspas] - Se conforme ou esteja feliz, porque dentro do cenário onde você está, ser mulher e líder é o máximo que você vai conseguir na sua carreira". “Eu trouxe isso pra mim ... eu fiquei pensando: será que eu, homem gay dentro do cenário que eu vivo, será que eu já estou numa posição em que a sociedade entende que essa é posição que eu posso ocupar, não mais que isso? Ou para conquistar mais que isso, eu vou ter que fazer o dobro, alguma coisa assim?”

Ele percebe uma autocobrança elevada, priorizando sua vida profissional e dedicando-se à uma organização que lhe dará o reconhecimento de uma pessoa que fez metade do ele.

Comentários extras

Ao fim de nossa conversa, Pedro retoma seu questionamento acerca de sua posição de liderança e falta de reconhecimento formal de seus superiores.

“Eu fui colocado numa posição de liderança e eu e outros líderes somos analistas, que pra mim não faz o menor sentido você liderar um time de 6 pessoas, sendo analista. Então daí eu fico sem saber se isso é uma coisa da empresa ou se só uma coisa do planeta que é que assim (brinca). Ou se tem a ver também, daí vem a pergunta (e é por isso mesmo que eu estou contribuindo com a pesquisa), de repente a pesquisa é para responder algumas perguntas assim "se eu fosse um homem casado com 3 filhos, eu estaria sendo tratado dessa mesma maneira?" Então eu tenho essa dúvida que, por exemplo, "Ah, deixa o Pedro lá, porque ele não tem necessidades que um chefe de família poderia ter." Então, talvez a minha promoção seja relativizada”.

Em algum momento Pedro cita que acha corajoso um homem gay afeminado na fábrica rodeado de homens héteros. Perguntado sobre o porquê de ele pensar isso, ele diz:

“eu acho que a vida dele deve ser muito pior do que a minha, inclusive em termos de preconceito ... Eu digo que eu tenho certos privilégios. Por estar na posição que eu estou, por conviver em um ambiente de escritório e que as pessoas são mais esclarecidas quanto a isso do que o time da fábrica. O time da fábrica, eles têm menos consciência da questão da homossexualidade. E com menos consciência é mais preconceituoso”.

4.5 FILIPA DE SOUSA

Filipa é uma mulher lésbica de 32 anos que atua como gerente de aceleração social em uma ONG, cuja função consiste em desenvolver lideranças do terceiro setor. A frente de uma equipe de 20 pessoas, ela comanda metade da organização. Além disso, ela também gerencia um comitê voluntário responsável pela diversidade na organização. Embora nunca tenha concluído uma faculdade, cursou anteriormente Educação Física, Letras, Gestão Ambiental e atualmente está em Gestão Pública. Seu cartão de visitas é “Prazer, eu sou Filipa e sou sapatão”.

Filipa é natural do interior de São Paulo, numa família “extremamente católica”. Sua mãe é filha de pais separados, sendo um dos primeiros divórcios da cidade. Fato que marca a história o lado materno da família, pois a avó de Filipa era conhecida como “a desquitada do bairro”. Outro fato que ela narra com atenção é que o seu avô materno obrigou a mãe dela a casar depois de descobrir que ela estava grávida, “Meu avô, pai da minha mãe, é militar. Minha mãe casou lá dentro do cartório com meu avô na calçada, armado, falando que se não saísse casada, já morria ali mesmo porque ele não ia ter filha, mãe solteira”. Essa gravidez acontece de forma não planejada e oriunda de uma relação sexual não consensual, um estupro de vulnerável, pois a mãe de Filipa estava sob efeito de álcool, quando tudo aconteceu. Ela comenta que seus pais nunca se gostaram e tiveram uma relação muito violenta, fazendo-a viver num ambiente com muita violência doméstica.

A mãe de Filipa, por uma série de acontecimentos acabou não a acolhendo devidamente quando ela nasceu. Pouco antes do nascimento de Filipa, a avó dela descobriu que estava grávida e pariu no dia que seria o nascimento de Filipa. A criança nasce com síndrome de *down* e algumas complicações, a mãe de Filipa assume os cuidados desta criança. Quando Filipa nasce, pouco mais de um mês depois desse acontecimento e já passado o período de gestação normal, sua mãe teve um episódio distinto e acaba deixando-a na lixeira do quarto do hospital. Por coincidência ela nasceu no mesmo dia do nascimento do seu avô materno, bombeiro, e foi quem chegou e lidou com a situação. Rejeitada pela mãe, ela foi cuidada por todos, mas especialmente por sua avó materna, que a levava para mamar nas mulheres do bairro que

havam acabado de parir. A relação entre Filipa e sua mãe sempre foi complexa e conturbada, assim como sua infância e adolescência.

Ela morou com os pais até os 9 anos e quando estes se divorciam fica aos cuidados da avó materna. Para ela “crescer na minha família foi muito solitário, porque eu só tinha minha avó”. Além disso, o contexto social não era favorável, a pobreza e a violência urbana e policial eram assuntos corriqueiros na favela em que ela morava. Aos 14, ela volta a morar com a mãe, que tinha mudado de bairro, depois de quase botar fogo por acidente na casa da avó.

Entre 17 e 18 anos ela ingressa na faculdade e pouco tempo depois sua família precisa mudar de cidade o que a coloca em um dilema, pois isso impossibilitaria continuar no curso. Foi então que foi morar com uma colega da faculdade. Contudo, essa amiga precisou mudar de estado e Filipa se viu numa complexa situação. Morar com mãe não era uma opção e Filipa não queria atrapalhar a rotina de sua avó. Ela, então, decide morar na rua “eu escolhi de fato, ficar na rua, para não voltar para casa”, fato que escondia de todo mundo e que hoje poucas pessoas sabem deste momento de sua vida. Ela destaca que nunca sofreu nenhum tipo de violência morando na rua. Nesta época que ela casou com um homem, um ex-professor do ensino médio, 15 anos a mais que ela. Ficou casada por cerca de três anos, época em que vai fazer um intercâmbio na Europa e quando volta, começa a morar sozinha.

Em relação à orientação sexual, Filipa diz que “assumi lésbica” aos 11 anos. Ela conta que falou que estava apaixonada por uma amiga, sendo reprimida imediatamente. Após isso internalizou sua orientação sexual até o casamento, quando o relacionamento terminou ela faz questão de não deixar dúvidas que é uma mulher lésbica, ou como prefere, que é sapatão, adotando uma aparência mais masculinizada para os padrões sociais.

Sobre carreira

Filipa começou a trabalhar na infância num projeto educacional que a mãe criou. Por volta dos seis, sete anos ela lia histórias para crianças menores, como tempo passou a dar aula de reforço de português e matemática e, adiante, de inglês. Aos 17 anos ela começa a trabalhar como professora de inglês em escolas de idiomas e persegue esta função por um longo período em sua vida. Antes disso, chegou a trabalhar cerca de dois meses como representante de vendas para uma marca de cosmético da cidade em que morava. Ela lembra que sua mãe insistia para que ela não trabalhasse, ouvindo a mãe dizer: “não tamo passando fome, então não precisa”.

Ela comenta que só ficou sem trabalhar durante os anos de 2012 e 2014, quando realizou um intercâmbio. Porém, assim que retornou, dois dias depois já estava atuando como professora

de idioma. Em sequência a esta experiência, ela muda para uma multinacional, onde conheceu diversas técnicas que utiliza hoje em seu trabalho. Conta que ficou neste emprego por quase cinco anos, saindo após um Burnout. Findo o trabalho na multinacional ela retorna para o cargo de professora de inglês em cursos livres, o que dura quase um ano. Após isso, começa a trabalhar na organização atual, aonde começou como educadora, depois assume a coordenação da área e outros desafios e chega ao cargo de diretora.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Filipa argumenta que diversidade e inclusão muitas vezes é vista apenas sob a ótica das 27 letras da sigla LGBT. Contudo, para ela a diversidade é algo mais amplo:

“Pra mim, diversidade é sobre todas as pessoas. Todo tipo de diversidade. Eu estou falando de ter pessoas mais velhas, pessoas mais jovens trabalhando no mesmo ambiente, ter pessoas pretas, pessoas indígenas, pessoas brancas, ter mulheres, ter homens, ter pessoas lésbicas, gays, todo tipo de diversidade. Para mim, diversidade é essa multiplicidade das formas do ser. Então essa diversidade, ela vai aparecer inclusive, sendo uma pessoa branca também incluída nisso. Porque as pessoas estão dentro de um padrão hegemônico, não significa que elas deixam de ser partes dessas diversas forma do ser”.

Sobre equidade ela diz: “Dar a César o que é de César”. Explica que isso significa “as pessoas precisarem ter acesso àquilo que faz mais sentido para quem elas são”. Exemplifica dizendo que se uma pessoa tem mais dificuldade com tecnologia, precisará de treinamento nesse sentido, enquanto se precisa desenvolver a criatividade, as ações devem ser tomadas nesse mote.

Já em relação à inclusão, comenta que reflete sobre o tema, pois “parece que é só colocar as pessoas todas ali naquele lugar. E não é!”. Inclusão é mais do que trazer pessoas diversas para um ambiente,

“é também fazer com que aquele ecossistema esteja preparado para receber essa pessoa ... ‘a nossa luta não tem que ser por um mundo onde todas as pessoas sejam e pensem como a gente, mas sim, por um mundo onde todos os mundos são possíveis’ (citação de uma amiga dela)”.

Filipa conta que sua organização não tem políticas estruturadas em relação ao tema, exceto de que ao menos 60% das pessoas seja mulher, conforme o estatuto. Porém, revela que a contratação de pessoas pretas e mulheres é uma preocupação na organização “no Brasil mais de 50% da população é preta e mais de 50% da população é feminina. A gente precisa ter isso refletido dentro da empresa”. Ela lamenta não poder fazer mais, e apesar de a organização apresentar diversidade em comparação com o setor, ela considera que ainda não é o ideal e revela seu desejo:

“gostaria que a gente fosse maior e mais bem estruturado para ter um programa de desenvolvimento de lideranças negra, um programa de desenvolvimento de lideranças feminina. Mas a gente tem uma diversidade, que eu considero bastante boa. Pensando no setor que eu trabalho, que é o terceiro setor em que normalmente as pessoas que são remuneradas são pessoas brancas, eu tenho maioria de funcionários negros, eu tenho maioria de funcionários e 70% da empresa é feminina”.

Sobre as relações organizacionais

O único superior de Filipa é um homem pardo, heterossexual cuja vivência é a de um homem branco heterossexual padrão “sem grandes problemas aí na vida dele. Sorte! (ri um pouco)”. Ela afirma ter uma relação magnífica com ele, com quem fez o processo seletivo e foi contratada, inclusive ele era quem ocupava a posição na qual hoje ela está. Ela diz

“desde um primeiro momento ele foi muito acolhedor, muito tranquilo comigo. Ele é muito aberto a tudo, a todo tipo de discussão. ... Eu sempre fui abertamente sapatão. Desde a Entrevista eu falei que era sapatona, que era neta de assentados do MST, que venho dessa trajetória, e ele foi muito tranquilo com isso tudo, muito solícito, muito aberto. ... [...] A gente se liga quase todo dia, se fala todo dia. ... A gente faz aniversário no mesmo dia, então o meu aniversário, quando eu estou lá perto dele, a gente sai pra comemorar juntos. A gente tem uma relação muito boa, muito tranquila”.

Com colegas, ela revela não ser tão próxima. Ela tem três pares, uma mulher branca heterossexual, uma mulher negra lésbica e um homem branco hétero. Com dois deles ela possui mais contato devido às atividades, com outra isso acontece bem menos, mas quando há é sempre proveitoso. Ela conta que estão sempre trocando conselhos, desafios, desabafando e contando os perrengues, o que ao fim, se torna uma relação tranquila.

A relação de Filipa com a sua equipe é variável. Enquanto algumas pessoas se sentem tranquilas com a sua presença, outras têm dificuldade. Ela conta que já precisou demitir uma funcionária que gritou com ela e a desrespeitou como líder, afirmando que só respeitava o CEO. Filipa menciona que a demissão é sempre o último recurso para solucionar conflitos, e que este processo é bastante desgastante. A pessoa demitida confessou que tinha dificuldade em lidar com a presença de Filipa, por ser uma chefe mulher e lésbica, o que ela considerava “estranho”. Filipa destaca que essa pessoa era jovem, bissexual, nômade digital e com um perfil “pra frentex”, o que torna o caso ainda mais curioso.

Ela diz que às vezes tem dificuldade em ser ouvida, o que resulta numa relação complicada e frustrante. Também enfrenta o desafio de lidar com pessoas que apresentam baixo desempenho, mas que tentam tranquilizá-la e desviar o foco do problema utilizando afeto e causas que Filipa representa. Desafios estes que ela não percebe em sua colega lésbica, mas que performa feminilidade e uma passabilidade hétero que não é característica de Filipa.

Sobre liderança

Para Filipa, liderança tem a ver com dar clareza para as pessoas, informar processos, entender as necessidades de cada pessoa e inserir cada uma na posição em que ela é melhor.

“Acho que os liderados não tem tanta clareza de estratégia da empresa. Para onde estamos indo. O que estamos buscando aqui com esse trabalho. Então acho que é papel da liderança trazer essa clareza do trabalho, do foco, da estratégia para equipe. Acho que a liderança também tem um papel de estruturar as coisas. A liderança tem um papel de dizer quais são os processos que precisam existir, como as coisas que precisam ser feitas, quais os resultados esperados. Acho também que é papel da liderança entender as necessidades de desenvolvimento de cada pessoa da equipe e proporcionar para essas pessoas essas oportunidades de desenvolvimento. [...] Então, acredito que são essas quatro coisas assim, colocar as pessoas certas nos lugares certos, desenvolver as pessoas naquilo que elas precisam, dar clareza sobre os rumos que a gente está tomando e trazer estrutura também para como a gente deve trabalhar”.

Sobre sua atuação enquanto líder, ela enxerga uma liderança falha em muitos momentos, porque “me sinto não dando conta assim de tanta gente para cuidar, de tanto processo para olhar”. Ela se diz muito transparente com seu time, tendo inclusive adotado a regra transparência radical, “eu falo tudo para a equipe, falo absolutamente tudo que tá acontecendo, gosto de resolver os conflitos que acontecem também na equipe ... Se a gente tem um conflito a gente vai conversar sobre ele conjuntamente”.

Filipa se diz a pessoa que traz estrutura. Focada em resultados e processos, preocupa-se se as coisas estão sendo feitas do jeito que elas precisam ser feitas. E destaca que gosta de se colocar como uma liderança temporária.

“Tudo o que eu faço hoje no meu cotidiano de trabalho, eu faço pensando para que eu não seja necessária e eu sou transparente com isso também quanto a isso com a equipe. Eu falo sempre para eles, "eu não quero ser uma liderança permanente, eu não quero estar aqui para sempre. Eu não quero que vocês precisem de um líder para sempre. De uma líder para sempre”.

Essa atitude é motiva pelo entendimento dela de que as pessoas precisam desenvolver autogestão e sozinhas cumprir os processos de trabalho, sem necessidade da relação hierárquica. Ela se sente desconfortável com o peso da hierarquia, que molda o comportamento das outras pessoas perante a isso, pois ser líder carrega um peso e as pessoas não te vêem como igual.

Sobre a liderança ser exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ela acredita que a pessoa precisa estar muito segura da sua sexualidade, bem resolvida e ser transparente quanto a isso. Ela comenta sempre se apresenta como “a sapatona da aceleração social” para as pessoas novas da organização, e diz que é importante ela falar sobre isso, dada sua posição, para as outras pessoas se sentirem que ali é um ambiente seguro e confortável com estes assuntos.

Ela comenta que um dos desafios para líderes LGBTQIA+ está no trato dos liderados que também fazem parte dessa população, pois a liderança vai precisar cobrar e exigir das pessoas que, em teoria, passam por vivências semelhantes e entender que a relação de amizade pode acontecer e crescer, mas de antemão existe uma relação profissional que deve ser respeitada.

“Acho que tem que ser uma liderança que tem que ter muito cuidado, muito cuidado, porque acho que um grande desafio, assim que eu vivo na liderança enquanto lésbica é que eu passei pela frustração inicial de que eu queria trazer várias sapatonas pra aqui, que eu queria trazer muita diversidade por aqui e tal. Na prática, eu me via às vezes tendo que tomar a decisão de dar uma bronca em uma pessoa que é sapatão, ou que é uma mulher negra. [...] Eu travava! Eu não conseguia”.

Filipa destaca que é um dos papéis dessas lideranças oportunizar que outras pessoas de grupos minorizados tenham chances de estar ali, mesmo que o desafio de geri-las seja maior, visto a questão emocional envolvida nesse processo.

“também acho que é papel das lideranças lésbicas e das lideranças gays, que a gente seja o abre-alas para outras pessoas como nós. [...] Eu nunca vi uma CEO sapatão caminhão, bem caminhoneira. Eu nunca vi uma pessoa com esse porte físico, com essa aparência em posições de liderança. Então acho que é importante que eu seja, de alguma forma, um caminho assim para essas pessoas também, de abrir caminhos para outras. Assim como gays afeminados, você não os vê também em grandes posições de poder. As sapatonas caminhão nunca tem espaço. Então, acho que é papel dessas lideranças, também, romper com esses estereótipos, romper com essas ideias, tentar trazer um outro olhar também para esse mundo”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Filipa conta que a orientação sexual dela foi algo que determinou e influenciou suas experiências, e é uma característica que define quem ela é hoje.

“Ah influenciou muito, muito, muito, muito! Foi por ser sapatão que eu saí da educação, porque não me viam uma professora sapatona, não era aceita também pelos pais, pela escola. Fui trabalhar na tecnologia, porque esse mundo das pessoas mais libertas e tal, então esse estereótipo também das startups de ser um ambiente mais descontraído, então acabei escolhendo isso. E eu acho que uma coisa que acontece muito com lésbicas e com gays é que a gente tenta compensar a nossa sexualidade com inteligência. [...] Eu sinto que a gente está o tempo inteiro tentando compensar "Eu sou sapatão, mas eu vou fazer tudo bonitinho, tá bom? Não vou deixar nada estragado aqui." Eu me vi, em muitos momentos, trabalhando muito mais do que outras pessoas que estavam no redor, entregando muito mais do que as pessoas que estavam ao meu redor, porque eu sou sapatão. Eu sabia que se eu fizesse 1/3 do que as pessoas fizessem, eu se eu fizesse igual as pessoas, as minhas lideranças teriam uma leitura de que eu fiz 1/3 ou de que eu fiz só a metade. Então eu sempre fiz além do que eu precisava por ser sapatão. [...] Eu acho que ser lésbica influencia tudo na minha vida, assim eu não seria a Filipa que eu sou se eu não fosse lésbica.”.

Comentários extras

Não foi feito comentário, apenas agradeceu a condução da entrevista.

4.6 HUGO

Hugo, baiano de 44 anos, mudou-se para São Paulo aos 18 e reside lá desde então. Ele atua como diretor administrativo-financeiro em um grupo de empresas automotivas, onde trabalha há 23 anos. Possui formação em Direito e pós-graduação na área. Além disso, exerce a função de síndico profissional.

Aos cinco anos, durante a separação dos pais, Hugo mudou-se para uma cidade maior no interior da Bahia, onde teve sua primeira experiência de trabalho aos 13 ou 14 anos, como menor auxiliar no Banco do Brasil. Embora tenha começado a trabalhar por vontade própria, sua mãe sempre o incentivou a estudar. No banco, havia a possibilidade de prestar um concurso interno aos 18 anos para continuar empregado. Os planos de carreira dele foram alterados devido ao Governo de Fernando Collor de Melo, que suspendeu o concurso que ele pretendia fazer, resultando em sua exoneração e de todos que entraram com ele na mesma época.

Sem grandes expectativas e sem a possibilidade de ingressar no Banco, Hugo vai para São Paulo com a mãe. Conforme ele afirma, ela disse: “olha, Hugo, você não está mais no Banco. Estamos no interior da Bahia, não tenho muita expectativa para você aqui. Vamos para São Paulo”. Eles receberam o suporte da família que morava lá. Rapidamente conseguiu um emprego no ramo de concessionárias de veículos, na área de atendimento ao cliente.

No início da Pandemia da Covid 19, Hugo passou por um dilema profissional. Ele foi convidado para assumir a diretoria administrativa e financeira, porém, ao mesmo tempo ele estava sendo chamado para ser síndico profissional em outros prédios. Isso num momento em que ele estava repensando a carreira e depois dele “tomar gosto” pelas atividades de síndico.

“Eu fiquei super em dúvida. Na verdade, eu cheguei a negar a proposta da empresa e cumprir aviso prévio. Eu estava na última semana do aviso prévio. Já certo que eu ia sair e que eu ia começar uma vida como síndico profissional. E aí, na última semana, me chamaram de novo para conversar, e aí me convenceram a ficar”.

Quanto à sua orientação sexual, Hugo afirma que até seus 23/24 anos era hétero.

“Eu era hétero. E é engraçado, porque não é que eu vivia uma vida hétero e tinha pensamentos gays e eu era hétero para me obrigar a não ser gay. Eu nunca tive esse pensamento. Eu vivi uma vida hétero, para mim era normal, não era fuga de nada”.

Aos 22 anos, Hugo descobriu sua orientação sexual ao namorar uma mulher que teve câncer e, durante o tratamento, frequentava baladas gays com amigos. Após o término do relacionamento, ele se viu sozinho, e começou a frequentar baladas gays com os amigos da ex-companheira que o apoiaram numa situação delicada que aconteceu após a melhora dela, até

que sua questão gay aflorou. Ao mesmo tempo, ele se desenvolvia profissionalmente na empresa, sem jamais mencionar sua orientação sexual ou levantar a bandeira gay no ambiente de trabalho. Para ele, o trabalho é um local para prestar serviço, sem necessidade de estender sua orientação sexual.

Hugo, embora discreto sobre sua vida pessoal no ambiente de trabalho, afirma que já foi paquerado por outros homens da empresa “o menino não me cantaria na cara dura, ainda mais eu tendo um cargo de chefia na empresa se ele não tivesse certeza que eu sou gay. Então pra mim tá bem tranquilo em relação a isso”. Diz que é perceptível em suas redes sociais que ele é gay. Quando perguntado o que responderia, caso fosse questionado no ambiente de trabalho se ele é gay ele enfatiza que sua orientação sexual não interfere em suas responsabilidades profissionais:

“olha, quem quiser achar que eu sou gay e quiser perguntar, eu falo, “olha isso é minha vida pessoal, isso realmente te interessa? Você quer saber? Aqui tome! Eu sou gay. Pronto! Mudou alguma coisa para você? Porque eu vim aqui para trabalhar. Então a minha vida pessoal não tem nada a ver com isso”.

No âmbito pessoal ele afirma ter sofrido preconceito em casa, e desabafa:

“a minha mãe é homofóbica ao extremo ... tudo que eu faço, tudo o que eu já estudei, minha formação... Eu saí do interior da Bahia, vim aqui morar em Guaianazes, no fundo da zona leste, me fudi pra caralho. Eu estudei, eu trabalhei, eu conquistei. Eu entrei ali como assistente administrativo e fui subindo, eu fui subindo. Hoje sou diretor da empresa, moro sozinho, tenho meu carro, tenho uma vida estabilizada, mas para ela nada disso presta, porque eu sou gay”

Na família ele contou para uma tia que é gay, e sua mãe descobriu por meio de conversas paralelas. Quanto às outras pessoas, ele não se preocupa se elas sabem ou não, mas dada ao contexto dele, solteiro, sem namorada e filhos “Está escrito estampado na testa que sou gay”.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Hugo “a diversidade tá em tudo. Hoje, para mim, diversidade é você ser quem você é e ninguém vai, pelo menos em tese, na grande maioria, se incomodar por isso”. Ele recorda que antes não existia diversidade, “você era hétero ou você era gay”. O teor de seu discurso recai na diversidade sexual, e afirma que antes era GLS (Gays, lésbicas e simpatizantes), e que hoje são muitas letras. Recorda também que ser travesti ou transexual era ser vista como uma abominação, uma pessoa execrada, sendo que agora as pessoas aceitam com mais tranquilidade.

Sobre inclusão, Hugo acredita que “é a pessoa poder ser quem ela é e está inserida no contexto, está inserida na comunidade, como cidadã que ela é e não ser apontada com o dedo”.

Ele comenta o caso de uma funcionária trans que a administradora de seu condomínio contratou e como ela foi recebida e é tratada pelas pessoas, com respeito e admiração.

Sobre equidade, Hugo preferiu ouvir a respeito, pois não tinha uma conceituação formada sobre o assunto. Após a explicação, ele relembra palavras de Rui Barbosa (jurista e intelectual brasileiro), que versava o entendimento de Aristóteles sobre igualdade e desigualdade: “devemos tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade”.

Ele comenta que a organização em que trabalha é aberta a essas questões e nunca sentiu nenhuma adversidade em relação ao tema, seja no âmbito da sexualidade, raça ou religião. Ele acrescenta que além de ter funcionários diversos, a empresa faz questão de promover isso em suas redes sociais e campanhas. Uma das responsáveis por isso é a diretora de marketing, uma mulher lésbica, a qual faz questão de incluir os temas nas discussões e ações da organização.

Ele comenta um caso que aconteceu há mais de 15 anos, em que um correspondente bancário, gay e afeminado que com frequência precisava ir na empresa de Hugo sofreu preconceito de um dos gerentes da época, ao passo que o dono da empresa, ao ouvir os insultos, enfatizou que a vida pessoal dele não interessava a ninguém e que ele não entendia as colocações dele. Ouvir aquele diálogo o fez ficar mais tranquilo e saber que este assunto não era uma questão para os donos da empresa e não iriam permitir comportamentos semelhantes.

Sobre as relações organizacionais

A equipe que Hugo lidera é composta por 18 pessoas com as quais ele lida diretamente e mais 10 terceirizados. Contudo, pela função que ele ocupa, está presente em quase toda a organização. Nessa nova equipe, com quem está há menos de dois anos, há mais diversidade do que na anterior, em parte pela nova área ser mais administrativa. Ele diz:

“Eu tenho gente mais velha. Eu diria hoje que tem muita mulher. Eu arriscaria dizer ainda que é praticamente metade/metade. Tem um negro. Só não tem gay lá, mas desconfio de uma pessoa, mas eu vou ter que arrumar um gay lá além de mim (brinca). Tá pouco gay desse lado”.

Hugo diz que o relacionamento dele com a equipe é tranquilo, cordial. Ele afirma que no dia a dia, fica mais próximo dos gerentes, pois é a eles a quem precisa repassar as orientações gerais da empresa. Entretanto, fala que senta com outros membros da equipe para explicar e fazer alguma atividade juntos. Ele ainda conta a que com alguns gerentes conversa sobre assuntos de vida pessoal, viagens etc., com dois deles em especial é recorrente almoçarem

juntos. Hugo também comenta que, quando há alguma confraternização da empresa, faz questão de circular entre todos os grupos, desde o setor mais simples até ao mais requisitado.

Com seus superiores ele diz ter uma relação amigável e também tranquila.

“Os meus chefes são os donos, que é o conselho, são 3. [...] Com eles eu acho que o cunho profissional é mais latente. A gente se encontra mais para trabalhar. Vamos nos reunir para falar de tal tema, vamos sentar, vamos falar de um tema ali, falar banalidade. Talvez tomar um café, tudo e tal, mas sem grandes emoções nesse sentido, com um conselho em si”.

Quanto aos seus pares, o relacionamento é super confortável.

“Com os demais diretores já é uma questão já bem mais amigável. Além da questão profissional do dia a dia, a gente sai para almoçar junto. Com a diretora, a de marketing, algumas vezes a gente já saiu para beber depois do trabalho. Tipo *happy hour*, a turminha dela costuma fazer esse tipo de coisa. Os outros dois é natural eu chegar e almoçar com eles, bater papo, falar coisa, falar da vida pessoal.”.

Sobre liderança

Hugo entende liderança como “ser parte da equipe e estar ali dando a diretriz para onde a galera tem que ir, e ir junto”. Ele diz que “está caindo por terra aquele líder lá em cima que só dá ordem e que mantinha um relacionamento distante de sua equipe. Hoje, o líder tem que estar lá, que estar mais inserido na equipe” – repete.

Ele relembra como era recebido quando retornava para a área na qual ficou a maior parte de sua experiência em liderança. Teve diversos feedbacks positivos, de forma espontânea.

“Era engraçado que quando eu ia em alguma reunião naquele prédio, eu passava e a galera começava a gritar. E isso estava começando a criar um problema, eu tive que chamar uns de canto. Eu falei, “gente, vocês tem que parar!” Porque eu passava, a galera começava a gritar “volta, Hugo! Volta!”. E eu falei, pô, “cês vão causar um problema para o gerente atual”. Eles me chamavam de canto “Hugo, a gente não gosta desse cara. [...] A gente está com saudade até das suas broncas.” Eu dei tanta risada.”

Quanto à sua atuação enquanto líder, ele diz que está em fase de adaptação e precisa melhorar, pois estava há mais de 20 anos na mesma área.

“Hoje eu vejo que eu estava numa zona de conforto. Porque estava 21 anos numa área, uma área que eu já conhecia. [...] Sou um líder top? Não, eu estou aprendendo. ... Eu vejo, por exemplo, que eu poderia, como líder, dar atenção em um determinado ponto ali, mas está funcionando. ... eu estou me adaptando a uma outra área e estou gostando”.

Ele acredita que a liderança de uma pessoa gay ou uma pessoa lésbica não deve divergir das demais. “eu acho que não tem mudança, não tem alteração. Para mim, liderança é liderança. A pessoa é lésbica, é gay, é hétero, é trans. Eu acho que isso não tem que impactar no cargo”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

A orientação sexual nunca o influenciou em suas escolhas e experiências profissionais. Ele explica que se tivesse influenciado ele teria saído do ramo que trabalhava. Porém, Hugo relata que assim que começou a se entender mais como gay e, na mesma medida, foi assumindo melhores posições na empresa, a sua sexualidade começou a ser pauta de conversa e começou a se criar uma situação desconfortável com pessoas de outras organizações.

“Eu comecei a receber algumas represálias. Teve um diretor de um outro grupo de empresas que nem era a empresa que eu trabalhava que uma vez me ligou e falou, ‘Hugo, que história é essa aí que está rolando um papo que você não curte mulher? Estou defendendo você aqui, viu?’ Eu falei ‘pode defender’. Só que na verdade eu já era gay. E aquilo começou a criar um problema. Eu falei, complicou! Porque ainda era uma época que ainda tinha uma represália. Era meio difícil dizer assim ‘tem um gay num cargo mais elevado’.

Na mesma época ele ganhou alguns prêmios da empresa, viagens de cruzeiro com acompanhante, e “o que era para ser algo legal, começou a ser algo problemático” – ele diz. “Os outros ia levar a quem? A esposa. Eu ia levar quem? O namorado (ênfase no O)?”. Para contornar a situação ele convidou uma amiga para ir com ele, que iria fingir ser namorada dele. “Hoje eu dou risada da cena, mas assim eu vivi o preconceito”.

Hugo percebe que a situação foi melhorando. Comenta da visibilidade do tema na TV, relembra o primeiro beijo gay na TV, e a importância disso para tornar as coisas mais naturais. Ele acredita que o Brasil está evoluindo em relação a isso e que sentiu na pele essa evolução.

Comentários extras

Hugo destaca que acompanhou e vivenciou em sua experiência de trabalho e de vida a evolução das questões em relação à diversidade. “Eu senti muito essa evolução na questão da receptividade como um todo. Estou bem, estou bem confortável com toda a situação”.

Hugo compartilha um episódio ocorrido em 2005 que ele considera constrangedor do ponto de vista profissional e como líder. Ele relata que, na época, um gay afeminado se candidatou para trabalhar em uma equipe com 18 mecânicos e ele ficou preocupado com a reação dos colegas em relação ao novo funcionário - “eu fiquei com medo do menino sofrer represália. Então, naquele momento, o fato de ele ter sido afeminado, pesou negativamente na contratação, na minha aprovação, não na aprovação da empresa”. Situação que hoje ele diz ‘poxa, no passado eu fiz isso por uma questão de preservação e hoje eu teria o maior prazer de contratar, sabendo, inclusive, que todos os mecânicos teriam maior receptividade do mundo’.

4.7 NATHÁLIA

Nathália é uma mulher lésbica de 36 anos, de fenótipo branco, natural e residente em São Paulo. Filha temporária de um casal de classe média, exerce a profissão de designer de experiência do usuário (UX) e é líder de uma equipe de tecnologia em uma *Startup*. Estudou Publicidade e Propaganda, mas não concluiu o curso.

Ela recorda sua infância por meio de sua curiosidade e liberdade como criança, sendo um período tranquilo e prazeroso em sua vida. Na adolescência, acontece o despertar de sua sexualidade, a começar pelos *crushs* e admirações por *boys bands*. Em casa os valores conservadores da família não possibilitavam conversas sobre namoro, sexualidade e assuntos relacionados ao desenvolvimento do corpo e a mudança que este apresenta da infância para adolescência e fase adulta. Foi com as amigas da escola que ela começa a entender sobre o tema, “a minha descoberta da minha sexualidade ela vem muito com a escola, ela vem muito com as trocas das minhas amigas, da época, dos poucos amigos que eu tinha”.

Nathália conta que namorou meninos até os seus 17 anos. Nessa mesma época fazia parte de um grupo de jovens da igreja e iniciaram-se seus conflitos internos, em termos de sua espiritualidade e sua orientação sexual. Ela descobre que gostava de meninas ao se apaixonar por uma amiga, de quem se afasta por não saber lidar com a situação e medo das consequências disso. Depois dessa ela começou a pesquisar o que é uma mulher que gosta de outra mulher. “E aí eu descobri o que era um sapatão, o que era lésbica, o que eram outros diversos termos que a gente tem aí Brasil afora”. Foi na internet, no Bate-papo Uol, do site da Mix Brasil e da colunista da Folha de São Paulo Vange Leonel que ela começou a entender o que é uma mulher lésbica.

Ela conta para a família sobre sua orientação sexual aos 19 anos. Namorava com uma mulher há cerca de dois anos e estava sendo difícil omitir e mentir sobre sua vida. Ela diz:

“Eu me entendi lésbica aos 17, mas não contei. ... Durante 2 anos... já com 19 anos e estava muito dolorido ter que sair, falar que eu ia num lugar, e eu estava indo para outro para encontrar com as minhas amigas que eram lésbicas, ir pra boate gay e tudo mais. Isso estava pesando não só do tipo, ah é só mais uma mentirinha. Eu estava enganando. Eu não estava falando a minha verdade para os meus pais.”

Certo dia, numa discussão familiar, o pai de Nathália comenta que o comportamento dela estava estranho. Revoltada com a situação, ela diz para o pai não falar mal de seus amigos. O irmão de Nathália, prevendo o que aconteceria, tenta intervir, mas ela continua e diz: “olha, pai, das minhas amizades cuido eu, e você pode ter certeza que eu não vou ter problema nenhum de namoro com meu ex-namorado e com mais nenhum menino”. No dia seguinte a mãe de

Nathália foi conversar com ela e perguntou “que história foi aquela de problema com o namorado, com o menino não sei quê?”. E ela responde que estava namorando há quase um ano uma garota, e fala tudo a respeito.

“Aí minha mãe, ela brigou muito. Ela falou, me xingou, ficou falando, ‘não é isso que eu esperava de você’. Trouxe muitas questões assim ‘não te criei para isso. Você vai apanhar na rua. O que os outros vão falar de você?’ etc. E só ouvi, fiquei chateada, mas ao mesmo tempo muito aliviada por poder falar uma coisa que estava me incomodando.”.

No dia seguinte o pai de Nathália conversa com ela e diz que eles iriam falar com Adailton, sogro de alguma parente da família. Adailton era médico e trabalhava numa clínica de reabilitação, a qual o pai de Nathália queria levá-la, caso necessário. Consciente da situação, ela liga para a namorada e explica o que estava acontecendo, que respondeu “vem, a gente vê o que que a gente faz por aqui”. Nathália saiu de casa para morar com a namorada, tendo que largar o estágio e trancar a faculdade. Depois do término do namoro ela retorna para São Paulo.

Sobre a assunção da sexualidade, ela fala:

“eu falo que quando eu saí do armário, eu não saí do armário, eu abri com uma bazuca de glitter. Então, assim... esparramei todo glitter para tudo quanto é canto. E minha mãe sempre teve uma preocupação muito grande em relação ao trabalho, “mas você não conta que namora?”. “Claro que eu conto que eu namoro com a Juliana ou com a beltrana, ou com a fulana. Eu não vou voltar para o armário”.

Em relação à vida profissional, Nathália comenta que começou a trabalhar no ensino médio “sempre fui caçando coisas para fazer. Eu preciso ter meu dinheiro, eu preciso fazer umas coisas” – comenta. Aos 15 anos ela trabalhou como monitora em uma escola de informática. E assim que entrou na faculdade conseguiu um estágio em um ponto de venda de uma empresa de telefonia. Depois de dois anos e meio saiu, devido aos acontecimentos da assunção de sua sexualidade e foi trabalhar no McDonalds, em Bauru, onde também trabalhou em uma agência de publicidade, fez trabalhos de transcrições para uma universidade e trabalhou em festas Open Bar de festas universitárias.

Quando volta para São Paulo, retoma seu contato com gráficas, e vai trabalhar numa gráfica maior, com um portfólio mais vasto. Na mesma época retomou a faculdade e optou em realizar um estágio numa instituição política, onde trabalhava na área de comunicação e marketing. Após esse estágio, começou a trabalhar com e-commerce. Passou pelo SENAC, e logo depois decidiu atuar como freelancer em social media, nos inícios de 2014 até 2016, numa época em que houve um boom e uma alta demanda por profissionais que lidassem com isso. Depois Nathália foi trabalhar no departamento de marketing de um grande salão de beleza. Comenta que “lá foi a minha melhor escola para entender consumidor”. Porém, ela percebeu que era uma empresa na qual ela não iria ter mais crescimento,

“muitas vezes, quando eu saía desses empregos, eu sabia que eu não ia ter uma ascensão ali, não era um lugar que eu ia conseguir crescer muito mais. Eu ia dar uma estagnada. E quando eu falo crescer, não é só em retorno financeiro. Era assim, eu quero um cargo maior. Eu quero realmente construir uma carreira.

Foi nessa experiência que ela começou a estudar sobre experiência do usuário (UX) e começou a buscar vagas de analista de comunicação e conteúdo. E ela tem a primeira oportunidade numa consultoria, “e eu entrei, eu fiz essa virada de carreira”. A experiência não foi muito boa, mas ela insistiu no ramo e começou a em uma empresa de tecnologia.

Inicialmente, Nathália acreditava que a organização em que trabalhava seria um local propício para seu desenvolvimento profissional, haja vista que tudo estava transcorrendo de forma satisfatória. Contudo, ela recebeu um contato de uma recrutadora por meio do LinkedIn, que lhe ofereceu uma vaga em uma empresa de consultoria. Embora tenha hesitado em um primeiro momento, devido a uma experiência anterior desfavorável em um contexto semelhante, Nathália decidiu dialogar com ex-colegas de trabalho que haviam migrado para a referida empresa, bem como questionar a recrutadora acerca das suas dúvidas e receios. Ela buscou obter garantias de que a decisão que tomara seria a mais acertada, aceitou a oportunidade de emprego e permanece nessa empresa até o presente momento. Ascendeu para líder de *Squad*, e conta com um time de 16 pessoas.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Sobre diversidade, Nathália entende que ainda há muita (a)diversidade sobre o tema, e julga que diversidade é a presença de repertórios e falas muito diferentes em um contexto. Assim, a diversidade “é a composição de grupos e de estruturas em que as características de verdade e propriedades são diferentes”. Ela ressalta que dentro do ambiente corporativo existe uma linearidade dos perfis, “A gente vê um grupo majoritário de pessoas que se identificam enquanto homens. Que têm informações parecidas, com repertórios parecidos. Então, quando a gente olha para essas estruturas... A diversidade ainda está em processo”.

Quanto à inclusão, consiste em “estar aberto a coisas que não eram comuns”. E argumenta que para ser inclusiva, enquanto liderança, ela precisa estar prepara para receber todo tipo de pessoa e, às vezes, será necessário alterar a estrutura da organização para viabilizar o trabalho dessa pessoa, e isso não deve ser um impeditivo.

“A inclusão é justamente você passar por cima de qualquer impeditivo ... Os impeditivos a gente já sabe que existem. E é justamente por isso que essa pessoa não tem uma oportunidade.

Então, um ambiente inclusivo é passar por cima dessas... Dos possíveis impeditivos de uma normativa que é existente”.

No tocante à equidade, Nathália pontua que esta consiste em “romper com a barreira de privilégios”. Para alcançar tal objetivo, faz-se necessário adotar um olhar sensível e crítico, considerando que, em muitos casos, a equidade pode confrontar normativas estabelecidas. A prática da equidade, segundo ela, é algo complexo, uma vez que envolve situações delicadas nas quais se deve optar por uma pessoa em detrimento de outra, ambas com boas oportunidades, mas em que o surgimento daquela oportunidade futuramente pode ser mais difícil para um dos indivíduos, especialmente aqueles pertencentes a grupos minorizados. É fundamental, portanto, contar com o apoio de grupos de RH, talentos ou parceiros de negócios nessas circunstâncias, para que não haja enviesamento com base em valores ou características pessoais. Nathália destaca que, em muitas empresas e lideranças, o olhar para a equidade ainda é defasado e que, embora muitos espaços já tenham sido abertos em relação à diversidade, a equidade ainda é um desafio a ser enfrentado.

Nathália enfatiza a organização em que ela trabalha possui compromisso com esses temas. Há grupos de marcadores sociais e há cerca de um ano e meio foi criada uma área de diversidade, fundamental para dar assertividade e credibilidade às ações até então realizadas, além de maior participação das lideranças. E que estes assuntos são uma demanda das pessoas que trabalham na organização, o que facilita o trabalho sobre o assunto.

Sobre as relações organizacionais

Nathália diz “tenho muita sorte de ter uma equipe maravilhosa”. São 16 pessoas, 4 mulheres e 12 homens; e mais 6 pessoas, 4 mulheres e 2 homens, de uma empresa parceira. Destaca que há membros da equipe que são abertamente gays e lésbicas. Sua equipe é multidisciplinar e conta com pessoas de todo o Brasil. Para ela, as reuniões de time e eventos presenciais são essenciais para construir um relacionamento mais sólido com a equipe.

Com sua superiora, ela diz que também possui um relacionamento muito tranquilo: “minha head tá do meu lado e eu tenho total liberdade de falar: ‘o que que eu faço aqui, me ajuda?’ Está acontecendo essa situação, eu preciso disso. Qual que é o melhor direcionamento?”

Com as lideranças, ela comenta que se sente um pouco diferente por ser a única designer, tendo muitas lideranças técnicas e agilistas (usam os métodos de gestão ágeis), que antes eram gerentes de projeto. Há um perfil variável, muitas dessas pessoas são mais maduras,

com uma bagagem mais pragmática e analítica, “algumas, um pouco mais flexíveis e outras não tanto, mas a gente se sente num espaço onde dá para fazer essa troca”. Há uma predisposição para ajudar o outro, diretamente ou indicando quem pode ajudar.

Sobre liderança

Para Nathália liderança é

“estar a serviço de forma multidisciplinar para um time... Estar à disposição, a serviço de pessoas que vão precisar de apoio, em diversas circunstâncias, mais difíceis e mais fáceis, corriqueiras, mais técnicas. E você mesmo servindo a todos, você não vai ter todas as respostas.”

Para ela, a liderança precisa estar alinhada a um estilo mais participativo e servidor e, sempre que possível, permitir que outras pessoas também experimentem a liderança. Ela fala que aprendeu o pouco que sabe de liderança por meio das coisas que sofreu de lideranças que não eram boas. Ela diz “quando eu vi que eu tinha uma posição de liderança, eu falei: cara, eu quero ser, porque eu aprendi o que que é não ser líder”. Ela recorda também que até este momento nunca tinha tido uma líder lésbica ou gay, e que isso a fez pensar que era o seu momento de ser líder.

“Eu nunca tive uma líder lésbica. Eu nunca... Já tive líder gay? Não tive! Eu acho que eu vou ser. E eu acho que eu vou ser, porque eu acho que precisa, e eu acho que é esse o momento que está favorável para a gente começar a falar com mais liberdade disso. [...]E isso vem sendo um desafio muito bacana e prazeroso.

Sobre como deveria ser a liderança de uma pessoa gay ou lésbica ela reflete e diz que esta é uma pergunta que nunca a fizeram e que a “tem que ser vista como líder que apoia, que serve, que está à disposição e é a mesma liderança que qualquer outra pessoa deveria poder ser e exercer, sem nenhuma diferenciação pelo que se é”. Explica que características relacionadas à sexualidade e identidade de gênero não deveriam ser algo que distinguissem uma liderança, mas, sim, traços pessoais como carisma, comunicação, tempo de liderança etc.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Nathália conta que a sexualidade não influenciou na sua trajetória. Contudo, ela comenta que conhece pessoas que não tiveram esse privilégio.

"Nossa! Não! Não! Eu até já tive essa conversa com outras pessoas, com outros pares e eu já notei que algumas pessoas tiveram essa necessidade de “eu vou seguir por uma carreira”. Eu já notei que algumas pessoas tiveram que enfrentar isso, de optar por uma carreira por conta da sua identidade, sobre sua sexualidade. [...] Eu sempre escolhi com o que eu quis trabalhar. ”.

Nathália diz que sempre se posicionou como lésbica, algo naturalizado em suas experiências profissionais, e que isso a ajudou a não ouvir “ah, mas ela também é lésbica”, além de ser uma forma de exigir respeito “da porta para a rua cada um tem sua opinião, mas assim você vai me vai respeitar, vai me respeitar por quem eu sou e pela minha habilidade aqui”. Seu posicionamento muitas vezes acontecia como forma de validação ou talvez para não passar por experiências negativas. Inclusive Nathália atesta nunca ter sofrido lesbofobia dentro do ambiente de trabalho. Porém, explica que mesmo trabalhando em áreas com um pouco mais de abertura para algumas questões sociais e grupos minorizados, como marketing, comunicação e design, ela sempre se questionou:

"Por que sou só eu a sapatão aqui? Gente é o mês do orgulho, cadê a minha bandeirinha. Se vocês não vão colocar, eu vou botar. Então eu sempre fui muito assim, de ter que abrir alguns espaços para promover a minha própria existência”.

Comentários extras

Na entrevista, Nathália compartilha seu processo de decisão para se tornar mãe como uma mulher lésbica e mãe solo. Ela iniciou em 2014 cuidados com sua saúde e financeiros, enquanto se questionava se encontraria alguém para dividir esse sonho. A questão profissional também era importante, e ela foi franca com sua organização e equipe sobre sua decisão, consciente de como a maternidade pode afetar a vida e carreira das mulheres. Nathália se sente segura em sua organização e menciona um grupo de afinidade de parentalidade, que a ajudou durante esse processo. Para ajudar outras mulheres lésbicas que também desejam se tornar mães, ela planeja criar um diário e um perfil no Instagram para compartilhar sua experiência.

4.8 LARA

Lara é uma mulher lésbica de 34 anos, possui graduação e MBA em Marketing e cursa uma especialização em saúde e comunicação. Mora em Brasília, mas nasceu numa cidade pequena da Bahia. Trabalha numa empresa de tecnologia voltada para a área de saúde, na qual é líder do time de comunicação e produto.

Ela diz ter tido uma infância tradicional e muito tranquila. Após uma infância excelente, a adolescência também foi muito boa, com as características as quais julga que toda adolescente deve ter: “um pouco rebelde, um pouco revoltada”. Ela afirma ter passado por todas as fases da vida de forma bem definida, “sem traumas sobre a infância e adolescência”.

Lara comenta que é uma pessoa em busca de sonhos maiores. Ela saiu de sua cidade natal para estudar em uma cidade maior e, aos 18 anos, mudou-se para Juazeiro da Bahia. Lá, ela se formou em Marketing e fez um MBA na mesma área. No entanto, sentindo que Juazeiro também se tornou pequeno para seus sonhos, ela decidiu morar em Brasília, onde tinha um namoro à distância. Ela viu a oportunidade de ir para um lugar maior e perseguir seus sonhos, “aquele lugar (Juazeiro) também ficou pequeno para mim. ... ficou apertado para os meus sonhos, para as coisas que eu queria alcançar” – comenta.

Em relação à assunção da sexualidade, ela comenta que foi muito natural, que até os “20 e poucos anos teve relacionamentos heterossexuais”. Seu primeiro relacionamento homossexual foi com essa menina que morava em Brasília, tendo sido uma das razões que a fizeram mudar de cidade. Ela conta

“Eu ouço muitas coisas de muitas pessoas hoje em dia, porque eu converso com muitas pessoas, sobre o quão traumático e difícil é de se aceitar, de ser aceito pela família. Eu não conheço esse lugar, não sei nada. Se a pesquisa fosse sobre isso, a nossa conversa ia acabar agora, porque eu não conheço nada sobre isso, sabe? Eu não conheço esse lugar de preconceito, de não aceitação, de lutar contra quem você é, não sei nada disso. Eu tento ter o máximo de empatia com as pessoas que passam por isso, eu tento olhar e tentar entender e ver a conjuntura familiar, não que a minha tenha sido mais perfeita, claro, meus pais sempre tiveram divergências, eles são divorciados hoje em dia, mas eles não deixaram de ser meu pai e minha mãe por causa da minha orientação sexual, isso foi muito tranquilo para a minha mãe, para a minha irmã, para a minha família, e como um todo isso nunca foi uma questão.”

Lara começou a trabalhar como voluntária no Instituto Paulo Freire durante o ensino médio. Em Juazeiro tem seu primeiro trabalho remunerado em um portal de notícias, onde tem seu primeiro contato com comunicação. Depois, enquanto estudava Marketing à noite, conseguiu um emprego durante o dia em uma empresa de pesquisa em São Paulo. Essa foi sua primeira experiência rentável, que lhe permitiu viajar e ter mais independência financeira. Embora tenha recebido uma oferta para trabalhar em São Paulo na mesma organização, ela decidiu mudar-se para Brasília. No entanto, foi desligada da empresa depois de cinco meses, pois não pôde se mudar para São Paulo. Nessa época o relacionamento de Lara já tinha terminado, mas ela continuou morando na capital brasileira, onde conseguiu um emprego como coordenadora de pesquisa de opinião em outra empresa de pesquisa. Ela considera esse trabalho sua escola de comunicação, aprendendo tudo o que sabe sobre o assunto. Depois de três anos, ela mudou-se para a organização que trabalha atualmente.

Em 2019, Lara começou a trabalhar como analista de marketing em uma startup que produz software para o setor de saúde e tinha cerca de 30 funcionários na época, “mas a gente não tinha nada relacionado à comunicação e marketing, era uma área muito precária, e eu cheguei aqui meio que para criar essa área dentro da empresa”. Ela lembra com carinho do

ambiente descontraído de trabalho, que incluía uma piscina na empresa e uma mesinha de pingue-pongue, e afirma que se sentia confortável com seu cargo, sem pensar em ocupar um cargo de liderança.

Na pandemia o trabalho passou a ser remoto e trouxe desafios especiais para Lara. Um deles foi assumir o papel de liderança dentro de um time. Hoje ela lidera um time de comunicação e também de produto. De cinco pessoas, ela é a única mulher que trabalha como *product owner*, e a única também que participa das reuniões estratégicas da empresa, a única pessoa que está tomando decisões estratégicas. Ela está nesse cargo há pouco mais de seis meses, se diz satisfeita na empresa atual e não pretende sair de lá:

“Eu faço parte da gestão estratégica da empresa, um lugar onde eu sou ouvida, onde a minha opinião tem relevância. Por isso que eu falo que não é um lugar que eu pretendo sair, porque é um lugar onde eu sou respeitada, onde eu posso ser quem eu sou. Já tive amigos que precisavam dizer que eram irmãos do companheiro, porque não podiam dizer que eram gays. Hoje eu não tenho isso, não tenho nada disso, todo mundo que trabalha comigo, todo mundo conhece a minha orientação sexual, todo mundo respeita, a gente até brinca.”

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Lara entende diversidade como “um campo do saber, do pensar. São pessoas que vão trazer para dentro do seu trabalho outras formas de pensar e outras formas de ver como a gente não vê”. Para isso, ela diz que é necessário começar pelo básico: “trazer as pessoas que não são padrão, não são os héteros cis, brancos, homens”.

Argumenta que ter um pouco mais de diversidade não significa ter equidade ou inclusão. Ela diz que diferente da diversidade, não percebe um trabalho inclusivo na empresa, apesar das próprias ações pessoais. Para Lara, inclusão é “desinvisibilizar as pessoas e torná-las parte da sociedade e pensar com empatia”. Comenta que quando criam algum produto, ela pergunta para a sua equipe se aquela ferramenta vai ser acessível para pessoas com mais de 60, por exemplo.

Já equidade é um ponto que ela acredita estarmos bem distante. “Equidade está lá na constituição, mas não acho que tem não, viu? Não acho que equidade seja exercida, em nenhum campo, na realidade, nem no trabalho, nem na vida, nem nas próprias relações, não vejo.” Lara questiona a falta de ações em prol da equidade e provoca seus colegas sobre o assunto. Para ela, é difícil falar em equidade sem antes ter um ambiente diverso e inclusivo. Ela destaca a importância de diminuir as divergências e disparidades existentes.

Na organização em que ela trabalha esses aspectos começaram a receber mais atenção após sua chegada na organização, juntamente com outra colega. Ela destaca que um pensamento de quando começou a trabalhar na empresa foi “Eita! Mas é homem branco demais aqui. Como

é que eu vou começar a trazer mais diversidade para cá?” Ela lembra que o número de mulheres era de cerca de 10% e depois subiu para em torno de 42%.

“Não vou ter falsa modéstia e dizer que foi por conta do tempo ou porque a vida mudou ou porque as pessoas mudaram, não foi! Foi porque eu entrei e entrou uma doida igual a mim. A gente falou “vamos contratar mulher!”, chegava o currículo e a gente priorizava as mulheres. Por que a gente não pode fazer isso? É claro que podemos. Antes a pessoa que recrutava era um homem branco, cis e hétero. Era só o que chegava lá, homens brancos, cis e héteros.”

Outro ponto levantado por elas foi a orientação sexual e priorizavam também pessoas que não fossem heterossexuais. Embaixadora de um programa de educação e formação profissional para pessoas trans, ela questiona: “quando que homens brancos ali na liderança de uma empresa vão olhar para uma pessoa trans e trazer para a empresa? Nunca!”

Lara revela que sempre teve abertura para tomar tais decisões e que nunca foi questionada pelas escolhas feitas e completa:

A gente começou a ter esse olhar de diversidade para outras coisas, como “por que só homens aqui no cargo de liderança? Mas porque nenhum homem negro? Mas porque nenhum homem gay? Mas porque nenhuma mulher lésbica? Começamos a fazer esses questionamentos. Encontramos um grande amigo, que é um dos fundadores da empresa e ele também é um inquieto dessas questões. Ele falava que “ainda bem que agora eu achei pessoas que apoiam o que eu acho”. E começamos a agir.

Sobre as relações organizacionais

Lara comenta que se relaciona bem com todo mundo da organização. Ela diz imaginar que outras pessoas em outros lugares devem ter alguns entraves ou dificuldades, mas ela não conhece esse tipo de experiência, não em seu trabalho atual, “o lugar que eu estou hoje, é perfeito, é impecável”. Ela comenta que está numa empresa nada ortodoxa.

Sobre a relação com pessoas hierarquicamente superiores, ela fala que não responde diretamente a ninguém, que o CEO da organização não é o chefe dela.

“O CEO ele mora lá na Bahia, lá em Juazeiro, ele não é meu chefe. A gente não tem isso, mas ninguém acredita, quando eu falo isso que a empresa é assim. Não tenho chefe! Não é meu superior, não me reporto a ele, não preciso apresentar resultados para ele, mas sentamos todos para conversar, e esses “todos” que eu falo sou eu e mais os que são líderes de Time, que são os gerentes de produto, os donos de produto”.

Ela diz que tem consciência de que esta pode não é a realidade da maioria das empresas. Lembra, inclusive, quando trabalhou em outro lugar, numa cultura vertical, onde prevalecia o “eu mando, você obedece; não quero saber da sua vida, passou o trabalho e vai pra casa”.

Com pares o relacionamento é tranquilo e amigável, as pessoas desenvolvem confiança e respeito mútuos. Sempre que possível estão se encontrando e fazendo algo juntos.

No que se refere ao time que ela gerencia - composto por dois homens e duas mulheres, sendo que não há ninguém sendo assumidamente LGBTQIA+ - comenta que tem um relacionamento maravilhoso com sua equipe, cujo relacionamento se estende para a vida pessoal. E que se sente “muito privilegiada, muito admirada e muito respeitada no trabalho”.

“minha opinião é muito levada em conta não só pelos meus pares ali, meu time, quem trabalha ali comigo, mas quando eu levo uma opinião para uma reunião estratégica, quando eu falo o que eu penso, sou muito escutada, eu sou muito ouvida, então eu não tenho nada a destacar nesse ponto, porque para mim não é um lugar que eu conheço de ter a minha opinião negligenciada, de ter alguém que não prestar atenção no que eu falo, pelo contrário. Sou provocada a levar as coisas que eu acho, o que eu penso para esses momentos.”

Sobre liderança

Para Lara liderança é “inspiração para os outros, é você ser um exemplo a ser seguido”. Ela destaca que o que mais a aproximou de ser líder foi entender o que ela não queria ser e complementa, dizendo que liderança “é você ser diferente de tudo que é ruim para as pessoas, tudo que faz mal, tudo que adocece, tudo que pressiona, todas essas coisas”.

Ela enxerga que sua atuação como líder passa por entender quem é a sua equipe e se aproximar, genuinamente, de cada pessoa. É ter humildade para dizer que não entende sobre o assunto, e é confiar que sua equipe fará o melhor trabalho possível e irão entregar resultado.

“O meu papel como líder não é moldar como eles vão fazer. Eu quero o resultado, eu preciso de um resultado, não vamos romantizar isso demais, a gente vive em um mundo capitalista, não tenho muito que fazer. Eu preciso dar resultado, preciso que o produto esteja rodando e que as pessoas estejam pagando os nossos salários. Eu preciso dar resultado, mas quem vai me dizer como eu vou alcançar esse resultado são vocês, porque foram vocês que estudaram isso (a equipe). ... [...] Confiança é uma boa palavra para isso, quando a gente fala em se entender como líder, é confiar nas pessoas com quem você está trabalhando.”

Ela salienta que não basta desenvolver confiança nas pessoas com quem você está trabalhando, é preciso confiar em si mesmo para dizer “eu confio nessas pessoas, no que elas estão fazendo”. Para isso ela procura se conectar com cada pessoa de sua equipe e comenta:

“Eu acho que o meu estilo de liderança é me interessar pela vida das pessoas, pelo que elas têm a contar, pelas histórias delas. É me aproximar delas o máximo que eu posso, à medida que eu posso, porque elas precisam da abertura, se elas vão querer que eu faça isso. ... [...] Eu acho que a minha liderança é essa, de humanizar e trazer eles o mais próximo de mim. Não afastar, não dizer ‘Eu mando e você faz’, não existe isso, até porque isso não é liderança. Meu estilo de liderança é me aproximar do ser humano que está atrás do profissional.”

Lara entende que a liderança de uma pessoa gay ou lésbica precisa ter um olhar mais propenso à promoção da diversidade e inclusão, mas ao mesmo tempo ela entende que nem toda liderança LGBTQIA+ terá essa condição.

“Se você tem esse poder de fazer isso, é maravilhoso. [...] Não acho que todo mundo tem a liberdade que eu tenho hoje de tomar esse tipo de decisão, de dizer ‘eu vou trazer pessoas da comunidade para dentro do meu time’”.

Ela também aponta para a importância das pessoas se reconhecerem dentro do time, mesmo sendo diferentes.

“Eu acho que a liderança vai muito nesse sentido de fazer com que as pessoas se enxerguem dentro do time, que todo mundo se sinta integrado apesar das diferenças, das divergências... Eu acho que a liderança tem que ser dessa forma, encontrando formas de como as pessoas podem trabalhar juntos sendo tão diferentes. E, podendo trazer mais pessoas da comunidade, vamos incluir, vamos fazer, vamos diversificar esse ambiente... É o que eu pretendo fazer quando tiver contratação com meu time: eu quero um homem negro, um homem gay, um homem trans.”

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Lara enfatiza que sua sexualidade nunca influenciou suas experiências e escolhas profissionais. Porém, ela assume uma atuação totalmente direcionada para à inclusão e promoção da diversidade.

Comentários extras

Ao fim da entrevista Lara retoma uma discussão sobre a necessidade de se fazer o básico quando o assunto é diversidade nas organizações. Apesar de acreditar que muita coisa ainda precisa ser feita, ela entende que não devemos acelerar ou pular algumas etapas nesse processo.

“Vou continuar com a reflexão de que muita coisa precisa ser feita ainda, mas eu acho que a gente não pode pular etapas. Algumas vezes eu tenho a sensação, principalmente conversando com colegas e outras pessoas, que existe uma coisa que quer acelerar este processo, que é como que a gente vai conseguir dar passos maiores, se a gente não está conseguindo fazer nem o básico direito? ... A gente precisa fazer, a gente precisa incluir!” A gente já está fazendo feijão com arroz, já estamos conseguindo fazer o básico... falar sobre a diversidade de gênero, vamos conversar com a diversidade de orientação sexual, com a diversidade de raça, de etnia, de religião. As lideranças comecem a pensar dessa forma”.

Ela comenta que principalmente com a pandemia, parte das mulheres saíram da empresa e o equilíbrio de gênero foi prejudicado. Exigindo, assim, um esforço para que as coisas melhorem nesse sentido. No que diz respeito ao momento de contratação, ela diz: “vamos contratar as meninas. Vamos procurar os meninos, se for procurar um menino, vamos procurar um menino preto, vamos procurar um menino gay. É começar do básico.”

Por fim, tece alguns comentários acerca da inclusão de pessoas trans no ambiente corporativo. Diz que o primeiro passo é a formação dessas pessoas, exemplifica com a ação Educar Transforma. Fazer o básico para ir se aprofundando.

4.9 MARCELA

Marcela tem 29 anos e é natural do interior da Bahia, de uma cidade de médio porte. Aos 18 anos mudou-se para Aracaju-SE, onde foi estudar Relações Internacionais, curso no qual é formada. Atualmente mora em São Paulo, trabalha como líder de área numa startup do segmento de serviços financeiros e também faz pós-graduação em Gestão em Vendas.

Conta que foi criada e educada por seus avós maternos, a quem chama de pai e mãe. A sua mãe engravidou ainda adolescente, aos 16 anos e a pariu aos 17 e a família materna brigou com a paterna, enquanto ela ainda estava em gestação. Cresceu numa família de classe média, conservadora, tradicional, mas não “absurdamente religiosa”. Tinha uma tia 6 anos mais velha que ela, com quem a relação era de irmãs.

Teve uma infância tranquila. Recorda que dos 9 anos aos 18 praticou Karatê, incluindo participações em competições, e foi onde desenvolveu sua disciplina. Na adolescência, namorou meninos. Aos 14 anos foi a primeira vez que se apaixonou por uma menina,

“a gente se apaixonou, mas eu não queria, não achava isso certo, não achava que ia para frente. Eu evitava, mas a gente ficou, dei meu primeiro beijo e a gente foi levando uma coisa meio escondida. [...] eu continuava ficando com os outros caras. Eu vivia uma vida dupla, o famoso “armário”.”

A assunção de sua sexualidade foi um processo silencioso. Ela fala que os avós são preconceituosos e isso limitava sua coragem juvenil de assumir os riscos de tal exposição, se sentindo presa não somente em relação à sua sexualidade, mas à forma de enxergar o mundo.

“Eu me sentia um pouco presa e sabia que, se eu quisesse ter uma vida mais liberta – não que eu pensasse ainda que eu iria assumir, nem que eu iria de fato casar ou namorar sério com uma mulher. Não tinha esse pensamento – mas eu sabia que o que eu pensava da vida, e a forma como eu via a vida, não era igual a forma como os meus pais (avós) viam, independente dessa questão da sexualidade.”

A escolha da graduação foi em parte motivada por esse sentimento. Ela fala: “eu escolhi um curso, relações internacionais, porque não tinha na minha cidade, também por outros motivos, mas foi uma decisão, porque não tinha na minha cidade e eu ia precisar me mudar”.

Na faculdade Marcela conta que “era mais hétero do que era na adolescência, só pegava cara”. Porém, começou um relacionamento com uma colega de curso, o que durou alguns anos. Marcela disse que “vivia dentro do armário com a chave trancada e ninguém abria”, enquanto que sua namorada era mais livre, não se preocupava com o que os outros iriam pensar. Contudo, “todo mundo que convivia muito com a gente acabava percebendo que tinha alguma coisa ali e acabávamos naturalmente contando”. Elas moraram juntas numa das cidades que Marcela viveu

após ter terminado o curso. Foi nessa fase que ela contou para a mãe sobre sua sexualidade, a qual reagiu com tristeza não pelo fato de ela ser lésbica, mas por ela não ter contato nada, tê-la “engando” sobre um aspecto tão importante da vida. Em contrapartida, este é um assunto que nem passa na cabeça de seus avós. “Minha avó vive no mundo da fantasia dela”.

No ambiente de trabalho, ela comenta que a empresa em que está atualmente é “bem *vibes* diversidade”. Em outras experiências profissionais a realidade era diferente: “Eu evitava bastante falar, apesar de que, com o tempo, as pessoas sabiam, mas era mais difícil porque era uma empresa mais tradicional nesse sentido”. Durante sua passagem por uma organização anterior, ela foi promovida e precisou se mudar para o interior de Goiás. A cidade para onde foi tinha grande influência da igreja evangélica, com uma das maiores porcentagens de evangélicos do país, além de um elevado número de católicos.

“As pessoas não falam tchau, elas falam “Com Deus” [...] Não tinha lugar gay, você ligava o Tinder e não tinha gente. Foi muito difícil. [...] Para eu falar que era lésbica, claro... Eu estava em uma posição privilegiada, eu era chefe, então, querendo ou não, eles teriam que aceitar. Mas tem a questão do respeito e da liderança: até que ponto as pessoas vão aceitar o que você está falando? [...] com os caras eu sentia que o acolhimento era muito maior, porque aí os caras ficavam “Eai, Marcela?”, e já não tinham mais aquela barreira, que às vezes os homens têm com as mulheres, eles sentiam mais proximidade para xingar, para falar, acabava sendo uma relação mais legal. [...] foi um pouco complicado. Nessa empresa agora já cheguei falando, porque sabia que era uma empresa extremamente diferente nesse sentido.”

Sobre a carreira de Marcela, ela diz que entende que suas experiências começaram ainda quando estava no Karatê, assumindo os treinos quando o professor faltava, sendo responsável pelas crianças menores em viagens, até quando atuou com árbitra em campeonatos locais. A partir destas situações, ela argumenta que adquiriu um senso de responsabilidade. Também foi sua primeira experiência em ser referência. Outra experiência que ela aponta como importante em sua trajetória foi o voluntariado no AIESEC, uma ONG, quando ela ainda cursava Relações Internacionais. Foi lá que ela diz que aprendeu a lidar com os outros e isso foi um diferencial para seu aprendizado profissional. “Eu vejo que ter participado da AIESEC me deixou muito à frente de outras pessoas no mundo corporativo das startups”.

Após a conclusão do curso e a mudança para Brasília, ficou um tempo concentrada em estudando para ser diplomata, mas desistiu ao não perceber sentido naquilo em sua vida. Na mesma época um amigo lhe indicou uma oportunidade na empresa em que ele trabalhava e ela realizou o processo seletivo, tendo sido aprovada. Nesta empresa, uma fintech brasileira de meios de pagamentos, ela foi galgando espaço e sendo promovida e, às vezes, mudando de cidade. Nesta Fintech ela afirma ter sido um dos lugares em que mais se desenvolveu,

“É fácil você lidar com pessoas que têm o mesmo pensamento, a mesma cabeça, o mesmo grau de estudo, e no escritório de Brasília era assim ... Eu fui para uma cidade do interior de

Goiás e já não era esse perfil, eram pessoas às vezes mais velhas, a maioria do time era mais velho que eu, era uma outra coisa, então aprendi a lidar com outras pessoas, você dá um feedback duro para alguém que tem o dobro da sua idade é bem complexo. Ao mesmo tempo eu aprendi que quanto mais você sobe numa posição, mais suave você precisa falar, porque a sua palavra, naturalmente já tem um peso.”

Durante uma mudança de cidade, Marcela se viu isolada e focada apenas no trabalho, já que a cidade não oferecia espaços de entretenimento para pessoas LGBTQIA+. Apesar de ter tido sucesso nesse escritório, ao assumir outro em Goiânia, não conseguiu os resultados esperados e ainda enfrentou a pandemia da Covid-19, o que agravou sua situação. Sem lazer e sobrecarregada de trabalho, Marcela acabou sofrendo um burnout e precisou se afastar por um mês. Depois disso, ela percebeu que o ambiente não fazia bem e pediu demissão, “Eu falei: não adianta, é o ambiente que não me faz bem””.

Após pedir demissão para cuidar da saúde, Marcela foi convidada para ser coordenadora em São Paulo, o que não pôde recusar em meio à escassez de empregos na pandemia. Antes de começar na nova empresa, ela aproveitou dois meses para descansar e se recuperar do burnout. Contudo, a experiência acabou sendo desastrosa, “A empresa foi uma furada assim, todo mundo se decepcionou, a pessoa que me contratou saiu, ficou puta, o meu chefe saiu, ficou puto, eu falei: ‘eu não vou ficar aqui né? Eu nem acredito no que eu tô vendendo’”. Pediu demissão no período de experiência e, como diz: “saí com uma mão na frente e a outra atrás”.

Duas semanas depois ela passou num processo seletivo da organização na qual trabalha no momento, e conta que teve um início conturbado, no qual ela não conseguia alcançar os resultados esperados e era rejeitada pela equipe. O momento tenso, de burnout e alta rejeição, fizeram-na contar para a organização de seu estado e, com dois meses desde o início de suas atividades, ela tira uma licença de duas semanas, as quais aproveitaria para tratar da situação. Em seu retorno, Marcela fala que começou a trabalhar normalmente e que se sentia normal, igual quando trabalhava em outros lugares.

“Consegui dobrar o time, e acho que tem 3 semanas que a gente fez uma festa de 1 ano do time, eu fiz copo, foi muito legal. É uma puta história, porque a gente se odiava e agora a gente se ama, se adora. É muito legal ver essa construção, me sinto bem sucedida aqui, estou vivendo os momentos de glória depois de tantas lutas em tantas coisas que passei aqui, mas foi uma empresa que me acolheu, porque eu acho que se fosse outro lugar, eu poderia estar demitida.”

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Marcela, diversidade “é você conseguir colocar pessoas de mundos completamente diferentes para chegar no objetivo... Várias pessoas de mundos completamente diferentes interagindo nas mesmas posições, buscando os mesmos objetivos”. Inclusão está relacionada

ao que ela falou diversidade de um modo geral e complementa que a criação de vagas afirmativas seria um exemplo prático disso. Já sobre equidade, ela associa e critica a forma meritocrata como as coisas funcionam no mundo corporativo, e julga que o mais adequado era adequar as cobranças e metas ao contexto de cada uma das pessoas.

“a gente contrata pessoas que são PCD, ou então pessoas que vieram de escola pública, que às vezes não tem uma faculdade, mas fizeram um curso profissionalizante e a gente contrata essas pessoas com parcerias e tudo mais, como forma de incluir. Essas pessoas têm as mesmas metas e as mesmas responsabilidades de uma pessoa que estudou em lugares que são considerados melhores, e existe esse gap, a meta é a mesma e tudo mais. Eu acho que a gente poderia colocar um desafio proporcional, a roupagem que a gente contratou as pessoas e que vimos o potencial delas.”

Marcela elogia a diversidade da empresa em que trabalha, destacando que há pessoas trans, gerente gay, muitas mulheres. Ela ressalta que a orientação sexual não é uma questão problemática na empresa e que é muito bom trabalhar em um lugar onde o que importa é o desempenho profissional. Embora a maioria dos funcionários seja branca e hétero, a empresa é considerada mais diversa do que as *fintechs* em que Marcela trabalhou antes, “na outra era bizarramente homens brancos, héteros”. Elogia a cultura aberta e divertida da empresa, enfatizando que as pessoas respeitam a individualidade das outras e se concentram no trabalho.

Sobre as relações organizacionais

Marcela tem uma chefe que é uma mulher parda com traços indígenas, antiga par, e que agora ocupa o cargo após a anterior ter sido promovida. Marcela afirma que adora trabalhar com ela, tanto pelo fato de que ela sempre soube da sua orientação sexual, como por terem uma relação muito boa, ao contrário da anterior, que apresentava alguns entraves operacionais.

Marcela tem duas mulheres e dois homens como pares, dos quais um é gay, uma é lésbica e duas são pessoas negras. Ela menciona que há também um evangélico. Segundo ela, a relação entre todos é ótima, inclusive com Gustavo, com quem já teve atritos, mas agora se dão muito bem. Ela ressalta que a equipe é agradável e que as pessoas mais reservadas são respeitadas e respeitam os outros. Para Marcela, a orientação sexual não é um problema e, na verdade, é algo em comum que une as pessoas da equipe LGBT.

Quanto às pessoas que ela lidera, revela: “Eu tive problemas com os liderados muito por questão de cultura empresarial”. Ela vinha de uma cultura anterior muito “pauleira” e na nova organização as coisas eram diferentes, o que foi potencializado com a questão da liderança no home office. Atualmente ela lidera nove pessoas, são sete mulheres e dois homens, sendo duas pessoas negras, das quais uma está no movimento Black da empresa e uma pessoa é LGBT.

De modo geral, as pessoas do time dela são de classe média na realidade de São Paulo. Conta que assim que entrou, teve problema com duas pessoas, Carol e Pablo. Carol é mulher lésbica e casada, portando-se numa “vibe mais de igreja”, com quem Marcela não partilha muita coisa. Já Pablo, foi desligado da organização por questões de trabalho, era negro e evangélico.

Sobre liderança

Marcela acredita na liderança servidora. Para ela, “liderança tem a ver com dois quesitos, primeiro você ser pró time, as necessidades das pessoas, do que elas precisam, facilitando a vida delas, e o segundo é ajudando para que elas alcancem o que almejam na carreira delas”. Ela advoga que as pessoas fazem a empresa acontecer estão no operacional, e é função da liderança é criar condições para que elas alcancem os objetivos organizacionais.

No que se refere à atuação enquanto líder, ela afirma que procura seguir o entendimento relatado acima. Diz que faz reuniões individuais mensalmente com cada colaborador de sua equipe para discutir a trajetória desse funcionário e o que ela busca em sua carreira/vida, além de se disponibilizar para ajudar nesse processo. Marcela destaca que recebe muito feedback positivo de seu trabalho, e ressalta que foram com os fracassos que aprendeu muito.

Um desafio para ela foi aprender a liderar no ambiente online, tanto pela perda do uso da linguagem corporal quanto pelo acompanhamento do trabalho ter se tornado mais invasivo, visto que por vezes você precisa utilizar o computador de outra pessoa de forma remota e é uma situação embaraçosa na opinião dela. Outro ponto relevante é a questão da comunicação, onde ela argumenta que precisa “ser suave nas perguntas, nas cobranças, em lidar com as pessoas, sendo que eu só tenho controle sobre elas online, eu não conseguia ver de fato a operação funcionando, que eu tinha esse costume”.

Um ponto relevante na fala de Marcela foi o da importância de se passar pelo operacional para ganhar a confiança das pessoas que se está liderando.

“Na [fintech] eu sabia tudo da operação porque já tinha feito o trabalho de consultora, aqui eu já vim como líder e não sei nada. [...] então também foi difícil para as pessoas aceitarem o fato de que eu não sabia operar. [...] Você ganhar esse respeito é bem mais complicado e ainda mais online.”

Sobre a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ela considera que “deve ser a mesma coisa de como deve ser uma liderança da pessoa hétero, de um branco, de um cara babaca, tem que ser igual, só que tudo é a forma como você lidera. O que importa é a empatia”.

Ela conta um caso emblemático de suas ações enquanto líder, sobre uma conversa com o liderado problemático e, a qual também aconteceu de forma similar com outras pessoas.

“é o seguinte, eu sei que você não curte muito a forma como eu trabalho, eu sei que a gente está tendo vários problemas de relacionamento. Só que eu vou te dar uma notícia, eu não vou sair daqui e eu acho que você também não quer sair. Você tem 2 opções: ou você fica e a gente tenta trabalhar, porque eu quero a mesma coisa que você, quero bater a meta, quero que o time fique bem, quero ter um ambiente de trabalho em eu fique relaxada e feliz e acredito que você também. Eu quero ganhar aumento e você também quer, só que tudo isso depende da forma como a gente se relaciona aqui em time. A gente tem essa opção de conviver e lutar pelos mesmos objetivos ou você sai, eu não vou te prender aqui. Eu tive essa conversa não só com ele, mas com outras pessoas, e depois ficou maravilhoso, fantástico.”

De acordo com Marcela, a questão fundamental reside na prática da empatia, bem como no contínuo esforço em compreender a perspectiva do outro indivíduo e estabelecer limites claros enquanto líder. Através de uma comunicação efetiva e colaborativa, é possível alcançar um consenso e pontos em comum, o que resultará em uma aproximação natural entre as partes.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Marcela revela que a orientação sexual influenciou na escolha de seu curso de graduação, e no fato de não querer fazer concurso público. O primeiro para morar sair da casa dos avós e ter mais liberdade, e o segundo por não considerar o serviço público aberto para estas questões de diversidade e diversidade sexual.

Comentários extras

Como comentários finais, Marcela fala sobre o quanto o contexto local influencia na experiência de uma pessoa, a escolha da cidade é um ponto chave para uma pessoa LGBTQIA+.

“Acho que uma coisa legal que eu sinto é a questão da cidade, que também interfere, eu sentia muito isso quando eu me mudei, do tipo ‘será que aqui eu posso ser quem eu quero ser? Será que eu vou poder falar abertamente que eu sou gay? Será que vou poder andar de mão dada com minha namorada?’. Isso influenciou muito também, por exemplo, pedir para me mudar de [do interior de Goiás] para outra cidade.”

Outro ponto que ela traz é sobre as pessoas LGBTQIA+ serem mais empenhadas:

“eu não sei se é uma coisa estatística, mas eu percebo que as pessoas LGBT dentro das empresas são mais empenhadas. Eu não sei porque, não todas, mas as pessoas que geralmente conheci têm uma necessidade de, por exemplo, “Eu preciso ali, eu vou entregar, eu vou fazer, eu sou responsável”. Eu não sei exatamente por que isso acontece, mas essa é uma percepção que eu tenho. Não é viés, nada disso, tem gente também que é um pé no saco.”

4.10 GUSTAVO

Gustavo, 26 anos, nasceu e reside em Belo Horizonte-MG, atua na mesma organização e cargo que Marcela. Formado em Direito, tem pós-graduação em Gestão de Negócios.

Até os 18 anos, Gustavo morava com seus pais e seus quatro irmãos, sendo o segundo filho do casal e o irmão mais velho. Ele tem uma irmã mais velha e três irmãos mais novos. Devido à rotina exaustiva da faculdade, foi morar sozinho próximo de onde estudava.

Gustavo cresceu em uma família evangélica e passou parte de sua vida na igreja, onde descobriu sua paixão pela liderança. Ele destaca a importância dessa instituição em sua vida, na recuperação da relação de seus pais, que enfrentavam problemas de alcoolismo e violência doméstica, os quais se converteram ao evangelho quando ele tinha dois anos. Em sua infância, seus pais tinham empregos limitados financeiramente: o pai trabalhava na construção civil e a mãe como diarista. A situação melhorou quando seu pai abriu sua própria construtora e sua mãe passou a cuidar integralmente da casa e da família. Gustavo morava em uma casa dentro de um sítio na região metropolitana de Belo Horizonte e teve uma infância tranquila.

Durante a sua vida escolar frequentou escolas públicas, desde a creche até o ensino médio. Depois foi aprovado em Fisioterapia na Universidade Federal de Minas Gerais, mas teve dificuldades para conciliar com o trabalho na área de vendas. Então, decidiu seguir um curso de direito em uma instituição privada, por meio de bolsa de estudos, o Prouni. Em 2020, formou-se no curso e em seguida, concluiu uma pós-graduação em Gestão de Negócios, buscando uma formação mais voltada para o mercado.

Sobre a assunção de sua orientação sexual, Gustavo comenta que a igreja exerceu grande influência em sua vida.

“O fato de eu ter vivido na igreja traz um peso muito grande, no sentido de ... Cara, o que é isso? Será que é uma doença? Será que eu vou ser liberto? Será que eu nasci com isso? [...] Acho que eu vivi como incógnita desde os meus 12 ou 10 anos de idade, antes você já vive um turbilhão de coisas, mas eu acho que dos 10 aos 12 anos de idade em diante foi começando a se tornar mais claro que eu sou gay, só que ao mesmo tempo eu não aceitava de jeito nenhum, não aceitava e então eu me envolvi dentro da igreja em papéis de liderança, fui crescendo na igreja, e eu vivi na igreja até os meus 20 anos de idade, então não tem muito tempo que eu saí da igreja. Foi uma correlação muito dura nesse processo, e eu sofri dentro da igreja, muito das pessoas da igreja. Eu era literalmente perseguido, tinha pessoas que me perseguiam, que falavam: ‘Ele é gay, ele não pode estar nesse papel, ele não pode fazer isso’, tinha muito disso”.

Ele revela que não teve oportunidade de contar para as pessoas no tempo dele que era gay. Ele diz “Eu não saí do armário, meteram o pé nas minhas costas lá dentro, me expulsaram de lá”. E não deseja que ninguém passe pelo mesmo.

Gustavo mantinha um relacionamento com uma mulher da igreja, mas se envolvia secretamente com outros homens dentro e fora da congregação. Um desses homens também havia tido um relacionamento com essa mulher. Gustavo passou meses em um relacionamento exclusivo com ela. Um amigo em comum revelou para a namorada de Gustavo que ele havia se envolvido com o rapaz. Apesar disso, decidiram continuar o relacionamento. Após seis meses Gustavo decidiu encerrar o relacionamento de forma amigável. Porém, dois dias depois, a namorada de Gustavo o ameaçou, “acho que você deve contar para seus pais, porque se você não contar, eu vou contar”. Ele estava no trabalho e teve um dia tenso, pensando como contaria para os pais, antes dela, “porque se eu contasse aos meus pais, foda-se as outras pessoas”.

Em casa conversou com os pais sobre o assunto e a recepção foi a melhor que ele poderia ter tido “A gente chorou muito, eu chorei, minha mãe chorou, meu pai também. Eles choravam comigo, eles me abraçaram, me apoiaram e falaram assim: ‘Cara, tá tudo bem, a gente vai te apoiar’”. Gustavo até brinca que a sua mãe disse “Eu já sabia”, ao passo que ele respondia “Então porque a senhora não me contou e me ajudou nesse processo?”.

Na igreja a situação foi um pouco diferente, a ex-namorada espalhou a notícia para todas as pessoas. Ele continuou naquele ambiente por mais um ano “comendo o pão que o diabo amassou com o rabo”. Ele diz que pensava: “eu vou ficar aqui, as pessoas vão engolir”. Gustavo percebeu que precisava encarar a realidade e se questionou: “Por que estou tentando provar algo para os outros?”. Então, afastou-se da igreja e criando novos relacionamentos.

Em relação à carreira, Gustavo conta que sua mãe dizia: “Pode trabalhar, mas sempre após a escola”. Aos 13 trabalhou no trailer do tio. Entre os quinze e dezesseis, trabalhou na farmácia do pai de um amigo. Nas férias escolares voltou a ajudar e conheceu alguém que pediu pra ele fazer um curso que ajudaria a contratá-lo como jovem aprendiz num Banco privado. Essa pessoa mudou de cidade e ela acabou não trabalhar no Banco. Porém, o curso o permitiu ser contratado por uma empresa de processamento de alimentos. Assim que completou 18 anos, foi efetivado numa outra área, onde teve a oportunidade de trabalhar em diversos estados.

Gustavo precisou se desligar da organização, pois ainda estava cursando sua graduação e teria que realizar o estágio obrigatório, cumprido num escritório de advocacia, por seis meses, cuja experiência foi horrível. Ao finalizar o estágio, entrou em contato com um ex-gerente e conseguiu uma vaga num grupo francês responsável por laticínios. Devido a mudanças operacionais a vaga dele seria extinta, mas lhe foi ofertada outra posição, a qual ele recusou por ser no varejo. Tempos depois iniciou um novo trabalho como numa organização do setor do comércio, onde ficou quatro anos, e saiu de executivo Júnior para coordenador regional.

Porém, ele tinha como projeto de carreira ter uma experiência em São Paulo. É neste momento em que a organização atual entra em sua vida. Ele se candidatou para uma vaga, mas foi convidado e aprovado para o processo de outra. Isso aconteceu em meio à Pandemia da Covid-19, e Gustavo, então, não precisou mudar para São Paulo. Ele diz:

“Eu estava em uma empresa centenária e vim para uma empresa de 10 anos, então muda muito a rotina, muda tudo, a ideia das comunidades, do público, eu poderia contar nos dedos a comunidade LGBTQ no núcleo dentro da empresa que eu estava.”.

Gustavo observa que indivíduos LGBTQIA+ muitas vezes enfatizam outras áreas de suas vidas para evitar que sua orientação sexual seja o foco principal de suas experiências. Ele admite ter pensado por muito tempo “preciso mostrar que eu sou gigante, porque eu sou gay”, e percebe que essa pressão não é exclusiva dele, mas algo comum na comunidade.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Gustavo entende diversidade “como um mundo amplo” relacionado “à aceitação, ao ambiente que a gente constrói, ao lugar que a gente quer chegar, a não restrição, a abertura para entender o outro”. Sobre equidade, ele reporta-se à igualdade, “igualdade nas medidas da desigualdade”. Comenta que “não é porque eu não sofro homofobia que toda a comunidade não sofre”. A equidade emerge como uma forma de evidenciar que nem todos necessitam de determinadas ações, defesas ou lugares, mas há quem precise. Acerca de inclusão, considera mais difícil falar, pois afirma estar tentando descobrir o lugar dele, o lugar de apoio e, para isso, precisa aprender mais. Ele não fornece uma definição mais precisa sobre o assunto.

Segundo Gustavo, estes temas estão presentes na organização em que ele trabalha, “tem muita coisa, eu não participei de nenhum”. A organização é notavelmente diversificada, o que inclui gestor homossexual, equipe composta por pessoas LGBTQIA+, o que é uma realidade distinta de sua experiência anterior. Lembra que a organização faz processos de contratação específicos para promover a diversidade. De forma individual ele diz: “não me envolvo e nem sei por que eu não me envolvo [...] não coloco isso na minha rotina, talvez deveria colocar”.

Sobre as relações organizacionais

Referente às relações interpessoais na organização, Gustavo está hierarquicamente subordinado a uma mulher branca heterossexual de classe média alta. E também se reporta a

um homem branco gay, em virtude de sua participação em determinados projetos na organização. Com as duas pessoas ele mantém uma relação cordial e pacífica.

Falando de seus pares, ele conta que tem 24 pares, divididos em coordenações. Na que ele faz parte são seis pessoas, três homens e três mulheres, nenhuma pessoa preta. De modo geral, ele diz que seus pares são bem diversos, muitas pessoas da comunidade LGBTQIA+. Ele fala que quando se encontram pessoalmente, em geral a cada dois meses, é muito seguro,

“Você vai ser abraçado, vai receber um beijo no rosto, independente se você é homem ou mulher. Eu achei isso legal da primeira vez que os encontrei pessoalmente. ... A relação é muito boa, a gente não tem nenhum tipo de atrito, de discussões nas relações, são relações extremamente saudáveis. [...] Quando eu vou a São Paulo a gente sempre se encontra, a gente sai, bebe junto, almoça junto, vai em balada, trabalha no dia no escritório juntos. [...] já estive na casa da Marcela [...] É uma relação extremamente tranquila.”

Sobre o time, ele comenta que já chegou a liderar uma equipe de quinze pessoas, mas hoje lidera apenas sete. Destas sete, quatro são LGBTs.

“Se você me perguntar se eu já trouxe alguma pauta sobre isso para dentro de alguma *daily* ou alguma *Weekly*? Nunca. Eu não trouxe uma pauta específica, mas eles têm um ambiente seguro. A gente conversa sobre isso, tem troca sobre isso, eles falam sobre a rotina deles, os relacionamentos, sobre os sentimentos. O nosso time é um time muito seguro.”

Sobre liderança

Gustavo define liderança como amor. Ele explica falando que amor seria a dedicação para com o trabalho, “de saber da vida dessa pessoa, poder apoiar aquela pessoa, poder desenvolver” e fala que a parte mais difícil da liderança é desligar pessoas.

Ele diz que se enxerga um líder extremamente organizado, “eu me considero muito organizado, mas eu sou muito mais da emoção do que da razão”. Sua liderança é de “cara, estou confiando em você, vamos lá”. Conta que recebe muitos feedbacks para focar mais na execução, porque às vezes confia no trabalho das pessoas. Ele fala que “as pessoas gostam primeiro de mim do que do processo”, e nos traz um exemplo disso quando precisou desligar um liderado.

“Eu tive um liderado que tive que desligar ele, a gente tinha uma relação muito boa e eu falei com ele ‘cara, se eu fosse olhar só a emoção que eu tenho por você, o que a gente tem dessa relação, da confiança, eu não conseguiria te desligar, mas eu preciso seguir um processo e você não cumpriu essa parte do nosso combinado”.

Para ele, a sua liderança acontece na base do combinado “Eu me conecto com as pessoas na minha liderança, é uma liderança de combinados, a gente combinou isso, faça isso”. Porém, conta que é exigente quando o acertado não é realizado, gerando um sentimento na outra pessoa de “putz... Nossa, não é só o processo que eu deixei de fazer, eu também perdi um ponto com

o Gustavo”. Como parte de seu trabalho, ele faz reuniões frequentes com o time, inclusive individualmente, para conhecer a vida das pessoas, anseios e objetivos profissionais.

Ele comenta que insistiu na contratação de uma pessoa, numa outra experiência, “eu bati o pé e falei: ‘eu quero contratar esse rapaz’, e as pessoas falaram ‘não, não, não’, e ele foi um dos melhores construtores da época que eu tinha”.

Devido a esta perspectiva, ele conta que não abre mão de ser líder, isso é o que ele ama.

“Eu amo, eu amo o que eu faço, ser líder, eu amo e não abro mão disso. Eu recebi um convite para ser um executivo de vendas, para ganhar mais do que eu ganho como líder numa outra unidade de negócios aqui e eu não aceitei.”

Perguntado como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ele diz: ‘nunca parei para pensar nisso’. Mas, para ele, o primeiro passo é ter uma escuta ativa:

“Eu acho que uma pessoa gay ou lésbica, ela precisa ter essa escuta ativa, construir esse vínculo com as pessoas que estão dentro do seu time, empregar a sua identidade, não deixar de falar (que é homossexual). Quando eu me apresentei para o meu time, eu já me apresentei como um homem gay e achei que para eles foi ‘nossa...se eu pude fazer isso’, eu não vi problema nenhum em me apresentar e deixei esse canal aberto para eles.”

Ele explica que sente falta de trazer esse sentimento para prática, que não adianta ele falar “olha, eu vou trazer uma pauta de diversidade hoje. Vou passar um slide bonito, algo colorido”. Para ele, faz-se necessário conhecer as pessoas, ganhar abertura, ter conhecimento do tema – para não passar informação equivocada, para passar a mensagem correta.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Gustavo acredita que sua orientação sexual não influenciou em suas escolhas ou experiências profissionais, e caso tenha acontecido ele diz não ter percebido.

“Eu acredito que não influenciou, nem positivo nem negativo. Eu não vi nenhuma ação, ela pode ter sido muito velada, mas eu não vi nenhuma ação na minha experiência de alguém para comigo ou eu para com o outro. Eu não acredito que tenha influenciado positivamente ou negativamente, eu não vi nenhuma influência.”

Comentários extras

Ao fim da entrevista, Gustavo comenta que estava receoso em participar por não se considerar “um bom exemplo da pessoa líder das pautas de diversidade” e “uma vergonha para comunidade”. Ele agradece pela conversa e diz que foi um momento importante de reflexão, de dar atenção a assuntos que ele não prioriza em seu trabalho.

4.11 JOÃO MARCOS

João Marcos é mineiro de 29 anos morando em Florianópolis-SC. Formado em Farmácia e especialização em *People Analytics*, atua como *head* de área de pessoas numa startup voltada para a saúde.

Nascido no interior de Minas Gerais, é o filho mais velho de outros três, tendo um irmão e uma irmã. O pai era metalúrgico e a mãe dona de casa, pois optou por se desligar do emprego como técnica de enfermagem assim que o filho nasceu. João Marcos conta que cresceu num contexto periférico, o qual lhe foi blindado graças às ações da mãe, o que o fez não vivenciar aquelas situações, não sendo algo limitante no processo de construção dele.

“A noite quando tinha tiroteio, eu descobri que aquilo era um tiroteio, quando tinha 15 ou 16 anos, eu não morava lá mais e achava que eram fogos de artifício, porque era o que minha mãe falava pra mim.”

Aos 9 anos a família muda para outra cidade, ainda em Minas Gerais, e as condições de vida melhoraram. Ele começa a estudar em uma escola particular, o que mudou a vida dele.

“Eu amei a escola, eu amei porque escola sempre foi um ambiente muito terrorista para mim, eu sempre sofri bullying, e dentro dessa escola eu acho que o ambiente era mais controlado, e eu associei isso ao fato de ser uma escola privada e não uma escola pública.”

Ele conta que no contexto familiar a educação era um tema importante. Desde criança ouvia o pai dizer “eu vou passar fome, mas você vai estudar até os seus 22 anos”. Lembra que aos 14 anos saiu de casa para estudar numa escola técnica, na qual se formou em mineração, entre os 17 e 18 anos. “Foi quando eu ingressei na universidade, no curso de farmácia”.

Sobre a assunção da sua sexualidade, João Marcos fala: “desde que eu me entendo por gente eu claramente me sinto atraído sexualmente por homens”. Porém, este era um assunto doloroso para ele, e durante anos não se permitia pensar sobre se relacionar com alguém do próprio gênero. Na adolescência ele começou a ficar com meninas, mas ao passo que ia ficando mais velho, o afeto e desejo voltavam-se para os meninos. Quando isso aconteceu, ele diz que começou a se culpar: “eu não tinha raiva, mas um sentimento de culpa muito grande dentro de mim”. Agravando a situação, quando ele tinha 17 anos, o irmão de 14 conta para a família que era gay. “Eu surtei, surtei muito, porque para mim aquilo era um movimento de dor. Eu tinha medo dele sofrer o que eu sofri em outros formatos”. Ele recorda que dos 14 aos 17 anos, quando estava na escola privada, “apanhava no ônibus todos os dias”, e para ele, a exposição da sexualidade “era necessariamente sofrimento”.

Esta situação começa a mudar aos 19 anos. Ele tinha entrado numa ONG voltada para o desenvolvimento de lideranças jovens e intercâmbio. Foi lá onde “o mundo de Nárnia se abriu, os guarda-roupas abriram e eu fiquei com um menino e foi incrível, foi libertador”. Após o acontecido, ele chegou em casa e contou para mãe. Contudo ele percebe que seu pai ainda continuava ignorando ou fingindo que isso não era um fato na vida do filho, e insistia em movimentos como “E as namoradas? E minha nora?”. Ele diz que a relação com o pai sempre foi um pouco conturbada, discutiam bastante, e que muitas questões começaram a ser revolvidas depois da fase adulta. Revela que dias antes da realização da entrevista desta pesquisa, ele conversou com o pai e expôs novamente as questões de sua vida, buscando a certeza de ter sido claro e transparente, e convidando-o a participar da vida dele.

João Marcos destaca que desde que ele começou a se relacionar com homens os amigos sabiam, “todo mundo sabia”. No mundo corporativo ele também nunca escondeu sua orientação sexual, mas experiências acerca disso foram distintas.

Quando o assunto é carreira, João Marcos revela que suas experiências profissionais começaram ainda na infância, ajudando a mãe na loja dela. Fez iniciação científica na escola técnica. No primeiro ano da faculdade, trabalhou como garçom. Depois fez novamente iniciação científica. Nesse período, decidiu fazer um intercâmbio para a Índia, onde ficou seis meses. Ao voltar abriu, na cidade onde estudava, um escritório da ONG que intermediou sua viagem, tornando-se presidente da unidade e depois passou por diversas áreas e funções, tanto a nível local, nacional e global, onde teve contato com a área de recursos humanos. Quando estava unidade brasileira, também foi estagiário numa empresa de educação e tecnologia. Também foi presidente do centro acadêmico e trabalhou num projeto de extensão em que dava aula em comunidades para a formação de cuidador de idosos, e ainda fundou a liga de saúde pública na universidade na qual estudava.

Depois disso, ele comenta que começou a trabalhar numa empresa que lida com inteligência artificial, primeiro como analista de negócios para a tecnologia, “depois virei *Human Resource Business Partner and People Analytics*, depois eu fui *Human Resource Business Partner Tech*”. Passou por mais uma organização de serviços em tecnologia, na qual foi *Head de Talent Management* e *Head de People Success*. E, atualmente, ocupa o cargo de *head de People Analytics* numa startup de saúde.

Quando o entrevistado entra no meio corporativo ele é surpreendido, pois acreditava que o lugar que o permitiu se expressar e viver sua sexualidade se transformou em um ambiente onde ele se via moldando seu comportamento para se encaixar numa realidade. Situação oposta de seu primeiro emprego formal, onde ele dedicava-se apenas ao trabalho não tendo que gerir

o seu comportamento. Na segunda experiência a situação voltou a piorar, “Eu tive discussões faraônicas. Me falaram ‘eu estou conversando com o João Marcos Head, não estou conversando com o João Marcos Gay’, estava escutando isso do meu superior”. Porém, sempre seguro de sua sexualidade e de sua competência profissional, ele rebate “a minha sexualidade não está em discussão aqui e não te diz respeito”. Ele diz que era comum essas micro agressões cotidianas.

Atualmente ele diz viver “num ambiente não tão tóxico quanto o último, não tão maravilhoso quanto o primeiro, ou talvez seja igual ao primeiro, mas agora tem um nível de criticidade maior”. Ele aponta que “as zonas de poder claramente foram moldadas para homens héteros. A sociedade...Não é só que ela é machista, ela é literalmente construída para que somente este referencial seja pautado”. E explica que “se alguém traz qualquer olhar mais sensível e mais humano, necessariamente essa ideia, essa construção, ela já é divergente”. Ele comenta que ser gay e ocupar um cargo de alta liderança é sair do armário todos os dias e revela o quão desconfortável isso é:

“Eu falei uma coisa outro dia com o meu diretor: 'Ser líder, ser da alta liderança de uma empresa e estar nesse nível de vulnerabilidade que, para o mercado, saber que eu sou gay é literalmente sair do armário todos os dias e isso não é um processo confortável'. É entrar numa reunião com o cliente, entrar numa reunião com outras lideranças e pensar em medir o que eu vou falar, porque se não vai ser um processo de sair do armário, porque se não vai ser um comentário desnecessário, tipo, 'Eu percebi que você era gay'. Foda-se se você percebeu! É um eterno ‘sair do armário’, quanto mais público você está, não é que você tenha a escolha de fazer isso, as pessoas se veem no direito de explorar e trazer a sua sexualidade para a pauta. Foi assim que eu comecei esse processo de descoberta da minha sexualidade e como está esse processo hoje”.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Sobre diversidade João Marcos fala:

“Diversidade está relacionada à multiplicidade. A entender que existem pessoas em que os contextos, as situações...Que tudo é diferente e particular, e que esse processo não necessariamente é conflitante, seja falando de corpos, seja falando de experiências, seja falando do que for, para mim isso é diversidade.”

No que se refere à equidade ele disserta:

“Sobre equidade eu já trago o entendimento do tom humano. É garantir que toda essa multiplicidade tem a mesma altitude dentro dos espaços que elas ocupam. Entender que dentro de um espaço de fala, dentro de um espaço de convivência, de um espaço social, as coisas são intencionalmente adaptadas para que todos estejamos dentro da mesma altitude. Para mim isso é equidade.”

E no que tange à inclusão, afirma:

“Inclusão é o processo pelo qual se atinge, na minha visão, a equidade. É garantir que as pessoas que talvez não estejam da mesma altitude possam estar confortavelmente niveladas, a

fim de poder se expressar ou de galgar esses níveis para conseguirem se comunicar, vivenciar, trabalhar, viver dentro dessa mesma altitude, dentro desse contexto social.”

João Marcos considera que a organização em que ele atua é bem aberta à diversidade. Ele diz que esta é uma preocupação presente no dia a dia da empresa, e há intencionalidade nas ações desta esfera. Argumenta também que a organização precisa refletir a sociedade, e é este um dos pontos em que a empresa foca.

“Eu acho que a minha organização é aberta, a gente é aberto à diversidade e agora começou a ter intencionalidade. Eu acho que isso é um processo muito claro de entender que não é normal eu estar dentro de um contexto social onde mais de metade da população é composta, por exemplo, por pessoas não brancas e não homens e eu olhar para a organização e ver que só tem homem branco aqui. A gente não pode falar que é diverso, a gente não é diverso, a gente pode estar aberto à diversidade, só vamos ser diversos, quando a gente tiver um processo intencional frente à diversidade... Hoje eu tenho a diversidade de gênero dentro da minha organização, tenho literalmente metade homens e metade mulheres. Dentro da parte da diversidade, eu tenho uma quantidade considerável de LGBTQIA+ dentro da organização, mas antes parecia que pessoas LGBTQIA+ eram só o L e o G, que pra gente não tinha pessoas trans, hoje eu tenho uma quantidade de pessoas trans dentro da organização e tudo isso com intencionalidade, vamos abrir esse espaço, essa diversidade.”

Quando olha para a inclusão, diz que precisa garantir que as pessoas tenham acesso aos espaços. E o primeiro passo para é garantir acesso ao processo seletivo. “O primeiro acesso é de meu processo seletivo, de como eu abro, como eu construo esse processo para que as pessoas cheguem ali; depois como elas serão recebidas, o espaço que elas terão para se desenvolver”.

A percepção dele para a equidade é que ele não tenha apenas metade de homens e mulheres na organização, mas que eles ganhem no mesmo formato e que tenham as mesmas oportunidades de promoção.

Ele diz que uma prática adotada para garantir que a diversidade, assim como a inclusão e a equidade aconteça, é trabalhar um processo de cada vez. “Se eu tentar ser inclusivo e diverso em todas as frentes, de uma vez, eu não vou conseguir”. E ele garante que no meio destes processos ele traz a vertente racial de maneira a garantir outros recortes e a transversalidade.

Neste contexto, ele ressalta o papel do grupo de afinidades. Com encontros mensais e eventos semanais, há uma agenda específica para cada grupo e outra mais abrangente, onde as diversidades se encontram. Ele destaca que há investimento financeiro da organização nesta ação, não é algo meramente simbólico, dinheiro que pode ser investido em ações, palestras, em alguma ação de marketing interno, no que o grupo julgar necessário. Além disso, há a frente de capacitação de lideranças, com acompanhamento de mentores. Há a obrigatoriedade de um encontro “mental” com terapeutas de algum recorte específico da diversidade.

Sobre as relações organizacionais

Ele possui “uma relação de extremo respeito, extremamente aberta, transparente e caótica” com sua superiora, diretora na organização, hétero, branca, cerca de 60 anos.

Com as pessoas na mesma posição que ele, diz ser bastante sério quando o assunto é trabalho e se os outros não conseguem acompanhá-lo, ele não respeitará esta pessoa com a mesma intensidade e profundidade. Esse comportamento tem relação com a sexualidade dele.

“Por conta da minha sexualidade o trabalho sempre foi um fardo muito grande de necessidade de ser muito bom, de ser correto, de ser metódico em algumas coisas, de atingir resultados, porque eu não tinha espaço para errar, meu pai podia me expulsar de casa, podia não ter o que comer. Eu sempre trouxe esse nível de severidade comigo. Quando eu olho para os meus pares, não aceito que eles entreguem metade”.

Ao todo existem oito pessoas no mesmo nível dele, incluindo o próprio, três mulheres e cinco homens, dos quais três são gays. Ele brinca que é quase uma ditadura gay. Ele aponta o desbalanceamento na organização com relação às pessoas pretas, as quais ocupam duas posições de liderança, não sendo da alta liderança.

Sobre sua equipe, João Marcos fala que esta é formada por cinco pessoas, uma mulher preta, um homem preto, uma mulher parda, uma mulher que é mãe PCD e um homem branco, hétero e padrão, rico. Pessoas com quem mantém uma relação de “de muito respeito e carinho. Eu vejo que existe uma admiração muito grande deles por mim e vice-versa, e do meu lado existe uma relação de extrema confiança”. Ele considera sua equipe bem diversa dentro desse contexto, e procura garantir que a área dele seja o exemplo para a organização.

Quanto às atividades fora do contexto organizacional com as pessoas com quem convive no ambiente de trabalho é mais difícil numa empresa 100% remota e com pessoas espalhadas pelo país e mundo afora. Porém, ele ressalta que há momentos em que isso é possível, pela relação construída como pessoas e não em razão da empresa.

Sobre liderança

João Marcos entende liderança como “a capacidade de engajar pessoas. Para mim liderança é fundamentalmente isso, você ser capaz de se comunicar, engajar pessoas e conectar as pessoas”. Ele se considera bom líder, que possui clareza do que está fazendo e do que precisa ser feito para o bem do time e da organização, conseguindo comprometimento e engajamento de sua equipe. Contudo, por vezes, encara a síndrome do impostor, e o choro se torna parte do processo de amadurecimento.

Sobre a liderança de uma pessoa gay ou lésbica, diz que não deve existir diferença para as outras, uma obrigatoriedade em ser diferente, mas ele entende que isso faz parte do processo de diversidade e que usa a posição que ele ocupa para dar voz a pessoas iguais a ele. Explica:

“Eu entendo hoje que endereço e represento uma pauta de alguma parte reduzida de um grupo específico, portanto, eu tento ocupar a minha posição de poder e trazer voz. Eu não acho que seja uma obrigatoriedade, mas eu entendo que isso faz parte do processo de diversidade, que se pessoas distintas ocupam lugares de poder, que elas encontram a oportunidade e a possibilidade de trazer a sua voz.”

Para ele, tornar isso uma obrigatoriedade seria trazer “mais um peso para quem carregou o peso em muitas circunstâncias”. Porém se a pessoa se sentir confortável e estiver num espaço seguro, considera importante trazer essa perspectiva e contribuir com este tema.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

A sexualidade de João Marcos não foi algo que ele, conscientemente, acredita que tenha influenciado suas escolhas profissionais, mas sim em sua atuação profissional. Ele diz que fez o que achava que tinha talento. Contudo, comenta que quando tem a oportunidade de falar sobre a carreira dele, ele enfatiza ser um homem gay, para criar o referencial que ele não teve.

“Eu demorei 28 anos para ver um homem dentro de um business de muito sucesso falando abertamente num palco, para um monte de investidor que era gay. Eu senti, putz, é isso, esse referencial me faltou de saber que não era a parte, de que algo seria inacessível dada a minha sexualidade. Essa representatividade que eu busco por meio de onde eu estou hoje. Isso acontece intencionalmente e acontece porque sou um homem gay, porque vivenciei, porque não tive referência.”

Comentários extras

João Marcos fala da facilidade que ele tem em confiar e trabalhar com pessoas de grupos minorizados.

“Acho que o principal ponto que eu reflito bastante, já comentei numa resposta anterior, é sobre a facilidade que eu tenho de confiar e de trabalhar com pessoas gay, lésbicas, pessoas trans, pessoas pretas, pessoas que representam esses grupos que estão ignorados dentro dessa sociedade patriarcal, masculina, hétera e branca, sem conceito de classe.”

Ele acredita, por associação, que pessoas que se aproximam de espectros comuns ao dele, vão ser profissionais excelentes. Diz que este pensamento outrora inconsciente, faz com que várias pessoas dos times os quais liderou ou lidera sejam LGBTQIA+, criando uma “ditadura gay”.

4.12 JOÃO

João tem 33 anos, é natural de Fortaleza-CE, mas mora há uma década em São Paulo. É formado em Administração de Empresas, tem pós-graduação em Marketing Estratégico e é Gerente de Marketing e Branding em uma empresa fabricante de eletrodomésticos.

Ele faz parte da segunda família de seu pai, que teve dois filhos em seu primeiro casamento, outro filho em um relacionamento não-oficial e, posteriormente, teve uma filha com a mãe dele, a irmã mais velha, e ele próprio. De origem periférica, comenta que dentro das possibilidades teve uma vida confortável,

“Eu nunca estudei em colégio público, meu pai sempre priorizou bastante minha educação e a da minha irmã. Eu tinha que fazer sempre um esforço extra, porque eu cheguei a estudar em bons colégios de Fortaleza ... Mas sempre com bolsa, fazendo o teste de seleção, ganhava bolsa e tinha que ser um bom aluno pra ficar pra manter a bolsa.”

A infância de João teve muitas referências do sertão nordestino, pois nas férias e feriados ele visitava a avó numa zona rural de uma cidade do interior do Ceará. E fala que sua infância “tranquila, protegida, mas uma infância simples... Foi uma infância bem legal”.

Durante sua adolescência, ele enfrentou a separação de seus pais. Nessa ocasião, sua mãe deixou a casa e ele ficou morando com seu pai. João destaca que a diferença de idade entre ele e seu pai, de cerca de 50 anos, tornou-se um desafio na relação, especialmente com o surgimento de sua sexualidade. E sem a presença da mãe ele e a irmã tiveram de assumir responsabilidades de adultos, pois seu pai trabalha o dia todo. E dos seus 17 aos 23 anos, morou sozinho com o pai, visto que a irmã mudou para outro estado.

A assunção da sexualidade acontece, segundo ele, de forma tardia.

“Esse processo foi um pouco tardio para mim. Eu acho que já sabia o que estava rolando desde muito cedo, mas eu achava que alguma coisa ia acontecer, como eu era muito novo, eu achava que alguma coisa ia acontecer, que ia mudar e eu ia ser uma “pessoa normal”. Por muito tempo ficou guardado numa caixinha, numa caixinha muito específica, essa minha questão.”

Ele recorda que durante a infância tiveram algumas situações desconfortáveis em relação ao assunto, “às vezes as pessoas dizem pra gente que a gente é gay sem a gente saber que a gente é gay, a gente tem 10 anos e está no colégio e falam 'Ah, você é gay’”. João comenta que situações de assédio como essas eram frequentes e o lhe despertava medo em transparecer o que ele era. Ele fala que essas experiências atrasaram a sua aceitação, inclusive João destaca que carregou o sentimento de culpa a infância inteira, “um sentimento muito adulto, inclusive, que eu acho que crianças não deveriam passar por esse tipo de sentimento”. Ele relembra que aos 19 anos, aconteceu a autoaceitação da própria orientação sexual.

“Quando eu tinha 19 anos, eu lembro que foi um dia, lembro exatamente do dia, deitado no sofá e eu pensei: “cara, putz, eu sou gay, não vai ter como fugir, já sinto isso há muito tempo. A diferença é qual o tipo de vida eu vou querer levar daqui para frente.”

A partir dali, após um intercâmbio que fez para os Estados Unidos, ele começou a contar para algumas pessoas próximas. Teve um namorado à distância e as coisas começaram a fluir neste campo de sua vida. Ressalta que se aceitar não é contar para as pessoas, pois ninguém é obrigado a fazer isso, para ele “é estar tranquilo com o fato de eles perceberem e saberem também”.

Para a família este processo de assunção aconteceu após o falecimento do pai dele, em 2018. Ele conta que nunca chegou a conversar com pai sobre o assunto, mas que de alguma forma foi acolhido e julga que nas circunstâncias da época, foi o melhor a se fazer.

Depois da morte do pai, João fala para a mãe que é gay: “com a minha mãe foi incrível. Ontem eu estava em um bar e acho que metade da conversa do bar foi com toda essa história”. A mãe, mulher sertaneja do sertão cearense, afirma que já sabia e que estava tudo certo. Ele é enérgico ao afirmar que na questão de sua assunção sexual, ela foi incrível.

“Minha mãe foi incrível, ela teve 10/10, ela tirou 10 em tudo. Quando eu falei para ela, e eu acho que ela poderia ter dado aula para as pessoas de quando recebe esse tipo de informação. Minha mãe foi muito firme, do tipo 'meu filho, agora você ganhou uma protetora'. Ela disse essa frase para mim e foi muito forte. Quando eu lembro da minha mãe eu lembro muito dessa frase: 'Meu filho, a partir de agora você ganhou uma protetora'. Ela pediu desculpas pelas situações em que foi homofóbica e está sempre conversando comigo para entender melhor esse mundo novo”.

Essas situações o fazem refletir sobre o momento das pessoas quanto ao entendimento do mundo, e o deixa esperançoso, pois segundo ele o “Brasil real”, do qual sua mãe faz parte está mudando. Ele afirma que as experiências que vivenciou o fazem ter uma visão diferente no mundo corporativo sobre diversidade e inclusão, distante da praticidade mercadológica e mais próxima da valorização da experiência humana, pontos explorados em outro tópico.

Sobre a carreira, João começou a vida profissional aos 19 anos, fato que ele considera um privilégio. Seu primeiro trabalho foi como dobrador de roupa em loja de shopping, aonde diz ter sofrido alguns episódios de homofobia. Ele buscou este emprego para poder realizar um intercâmbio para os Estados Unidos. Até economizar o suficiente para a viagem, trabalhou numa empresa de automóveis de luxo por cerca de 1 ano e 7 meses, na área de gestão de processos, financiamento e seguros, ao mesmo tempo em que era voluntário numa ONG, que lida com desenvolvimento de lideranças jovens e intercâmbio. Quatro meses após o retorno para o Brasil, ele foi estagiário no Banco do Brasil.

Após essa experiência, João decide se dedicar aos estudos e focar em programas de trainee. Em 2012, ele muda para São Paulo, visto a maioria dos processos acontecerem na cidade, ao menos na fase presencial, e é aprovado na organização em que atua. Dentro da organização assumiu vários desafios. Começou no trade marketing, depois foi para a área de criação de novos negócios, onde ficou cerca de sete anos. E desde janeiro de 2021 está como gerente de marketing e branding de um portfólio específico. Em paralelo é um dos responsáveis pelo acompanhamento de uma expansão para outro país da América do Sul. Dentro de sua experiência na organização, contribuiu para fundar o grupo de afinidade para LGBTQIA+, o grupo Pride. Foram três anos consecutivos como líder, mais uma outra liderança em 2020. Em 2021 ele não faz mais parte da organização deste grupo, mas é atento aos acontecimentos de lá.

Ele conta que sua aprovação no processo de trainee tem um caráter especial para as pessoas da família dele. Isso porque é visto como um exemplo, em meio a um sistema social complexo. João fala que não quis desconstruir essa personagem de “pessoa que estudou e tem um bom emprego”, porque apesar de isso não dizer muita coisa para ele, para outros dizem muito, é questão de orgulho, “porque essas pessoas não têm referência”. Ele diz que não acredita na falácia da meritocracia, “tem gente que é muito preparada, tem gente muito mais inteligente que eu, inclusive na minha família, e que não conseguiu por alguma outra coisa”.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

João faz um resumo do que entendo por diversidade, inclusão e equidade.

“Eu entendo é que a diversidade é inerente, ela é *given*, ela tá dada, ela acontece. A diversidade você só lida com ela, a diversidade ela existe. A inclusão é quando... tem até aquela foto dos meninos no muro, aí tem a inclusão que é quando você bota todo mundo na mesma altura, só que tem uma pessoa que é mais baixinha e tem uma mais alta. E a equidade é quando eu dou ferramentas para a baixinha ter o mesmo acesso à visão da pessoa que é mais alta”.

Ele diz que a organização em que ele trabalha está caminhado para diversidade, mas há muito ainda se fazer. Ele diz que existem muito mais pessoas brancas e héteros na organização. Afirma que o marketing é uma bolha, por sua diversidade, e que é diferente da área de manufatura, que por conseguinte é diferente de finanças, e assim sucessivamente.

Ele ressalta a importância que foi a criação do Pride. João comenta que este foi um movimento que surgiu de fora para dentro da organização, diz que chegou para o RH, em 2017 e falou: “gente, a gente criou um grupo no WhatsApp com algumas pessoas LGBTs, a gente está se comunicando, está se organizando, vocês querem fazer parte disso ou não?”. Ele esclarece que a conversa não foi nesses termos, mas que a mensagem era esta. João conta que

eles receberam suporte para ações, mas em contrapartida tiveram de usar argumentos de que outras organizações já estavam fazendo isso, de que times diversos são mais produtivos e similares. O que ele diz que “é um argumento muito anos 2000 pra convencer homem branco de que a gente existe, que a gente tem algum valor”.

Desde 2017 ele observa que as discussões estão se aprofundando, questões operacionais, como organizar eventos para discutir diversidade, incluir nome social em crachás etc. não fazem mais parte das problemáticas da empresa. Para ele, o desafio, em especial no marketing, é se questionar: “como que a gente faz isso para as nossas marcas?”. Ele diz que é preciso ter pessoas diversas pensando sobre isso e colocando em ações. Ele cita diversas campanhas de marketing em que a diversidade foi encarada em outros aspectos.

Pontua que o papel dele dentro desse contexto não está sendo o de cobrar políticas de inclusão para a empresa, por exemplo, porque isso ele já fez e há metas de diversidade na organização. Atualmente ele quer conversar com as pessoas, de entender o porquê de elas ainda estarem distantes de onde ele está nestas questões e agir conforme o caso. Ele quer questionar uma ideia de campanha publicitária por ela não refletir a diversidade local de onde aquele produto vai ser vendido. Receber uma lista de pessoas para uma vaga e pedir uma lista atualizada, porque aquela não tem pessoas negras, não tem pessoas trans, não tem diversidade. Ele considera que muitas pessoas não têm referências de diversidade em suas vivências e simplesmente ignoram o fato, pois não faz parte do dia delas.

João critica o modo corporativo de lidar com esses temas,

“as pessoas acham que estão fazendo o seu papel enquanto cidadão porque participaram de um evento de meia hora sobre diversidade LGBT, e não é isso, não é sobre isso. Isso é um gatilho. Se a pessoa não fizer nada na vida dela com relação a isso, não servirá de muita coisa, ela guardou para ela e é isso”.

Ele diz que se desconectou dessa abordagem porque acha que “tem lutas que você descansa, você descansa e você volta”. E diz estar nesse momento de descanso dessa abordagem organizacional de diversidade e inclusão.

Sobre as relações organizacionais

Sobre as relações com as pessoas da organização, João diz que sua superiora é uma mulher branca hétero, cis e rica. Gerente sênior, ela é uma figura com quem ele se dá bem. Uma pessoa com quem ele tem o papel de trazer uma nova visão sobre as experiências.

Com sua par, uma mulher “racializada, gorda, carioca e gente boa”, ele afirma ter uma boa relação. Comenta do time dela, de duas pessoas pretas, uma mulher e um homem, este “com um visual bem identitário, o que é interessante também no mundo corporativo, o lance do black, das cores, das camisetas com alguns dizeres, eu acho isso um bafo”.

Quanto à equipe dele, esta é formada por uma analista, sendo ela uma mulher padrão, “uma menina genial, amo de verdade, genial, gente boa, muito competente, muito inteligente, mas uma mulher bem padrão”. Ele faz questão de explicar para ela que embora ele seja o responsável pela avaliação dela, ele quer que ela entenda que “a gente é Brother” e ela pode contar com ele para o que precisar.

Ele diz que nunca teve conflito com as pessoas com quem trabalha atualmente. Afirma também que é comum participar de eventos formais da organização, como lançamento de produtos, e também de informais, tais quais os *happy hour*. Todavia, afirma que, geralmente, prefere fazer outras coisas e explica

“eu busco sair com quem eu me conecto de alguma forma, não que eu não me conecte com as pessoas do trabalho, eu me conecto. Só que entre sair na sexta à noite com os meus amigos, falar merda e falar mal do Bolsonaro e ir pra um *happy hour* da empresa que tem em algum nível, uma certa travinha, pode ser mínima, mas tem, eu prefiro sair com os meus amigos”.

Sobre liderança

João define liderança como “você mover coisas, e você não necessariamente precisar liderar só pessoas”. Ele diz que somos educados de que para ser líder devemos liderar pessoas, mas “você pode ser líder de um projeto, pode liderar as suas próprias ações”. Para ele “liderar pessoas é movê-las a um objetivo comum”.

Sobre a atuação enquanto líder, ele diz possuir um perfil agregador de pessoas e busca ser a pessoa que junta as outras para fazer projetos em que várias áreas de produtos participem. Ele também afirma ter perfil mais horizontalizado, não levando a sério demais as hierarquias, e procura demonstrar isso no relacionamento com a analista, tendo uma relação mais de parceria do que chefe e subordinada. Ele acrescenta que hoje não se vê muito como líder,

“eu nem me vejo muito como líder também, eu acho que eu já me vi, já quis muito ser, daí quando eu fui eu queria desconstruir aquilo que eu queria ser. [...] Eu queria desconstruir isso de passar a ideia do líder chefe da coisa toda. Eu queria que fosse uma coisa mais fluida, horizontalizada, que a gente pudesse trocar mais ideias. [...] O líder às vezes se põe numa posição de não aprender com os seus liderados e olha que oportunidade que se vai, porque a galera ensina muito para a gente. A Angélica sabe muito mais que eu em vários aspectos, em vários assuntos. A decisão é sempre conjunta, a gente toma as decisões conjuntamente e eu tenho uma visão um pouco mais gerencial para tomar essa decisão, de política também, mas o conhecimento mesmo muitas vezes eu dependo dela, eu acho que é isso, uma troca”.

Sobre como ele acredita que deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, João expande o entendimento e traz uma nova questão acerca do assunto. “Eu não acho que a gente não tem de discutir o parâmetro de liderança de uma pessoa gay ou lésbica, eu acho que a gente tem que discutir o parâmetro de ser liderado por uma pessoa gay ou lésbica”. Para ele, não deveria ser sobre “como eu vou ser líder sendo gay? Eu não deveria pensar isso, acho injusto”. Mas “como eu vou ser liderada por um gay?”.

Explica que as pessoas minorizadas têm essa preocupação “porque o mundo é perigoso, é meio traiçoeiro para essas pessoas, mas na verdade quem tem que se preocupar são as outras pessoas em não fazer com que elas se sintam dessa forma”. Para as pessoas de grupos minorizados precisam desconsiderar muita coisa para serem quem elas são, e que nem todo mundo tem a obrigatoriedade de agir pela causa, mesmo estando em uma posição de liderança.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Quando fala da influência da sexualidade em sua trajetória, João é categórico: “ela só influenciou. A minha orientação sexual influencia em tudo que eu faço, eu sou gay em tudo o que eu faço”. Ele conta que a imagem de gay de sucesso era o gay enrustido das novelas de Manoel Carlos, não a Vera Verão, e foi essa ideia que ele alimentou e perseguiu por um tempo.

Esta relembra o comportamento que tinha em eventos e de como assumiu uma postura diferente depois de gerente, podendo se expressar mais à vontade:

“... depois que eu virei gerente a minha postura mudou muito enquanto homem gay. Antes eu era muito mais o gay corp (corporativo) do que um grande viadão como sou. Hoje eu estou em uma reunião e eu falo ‘Gente, a gente arrasou aqui’, falo essas coisas e sem medo do julgamento, porque eu acho que eu já provei o que eu precisava provar.”

Ele confessa que sabia que as coisas iriam ser mais difíceis para ele, por ser um homem gay e periférico. Contou que sofreu xenofobia e homofobia em seu início na empresa, episódios que hoje resultaria na demissão da pessoa. Questiona novamente o discurso de sucesso na comunidade gay que vem perdendo força. Defende que há questões mais urgentes que os direitos do homem gay, cis, branco e sugere a descentralização do protagonismo dessa sigla na comunidade. Finaliza: “ser gay influenciou muito minhas decisões e ainda influenciam, mas eu espero que influenciem cada vez menos”.

Comentários extras

Perguntas e curiosidades a respeito da tese.

4.13 MICHAEL

Michael tem 27 anos, nasceu na Baixada Fluminense e atualmente mora na capital carioca. É formado em Direito e líder do time de inovação de uma cervejaria.

Michael é filho único materno e caçula de quatro filhos paternos. Sua família valoriza a educação. Ele é filho de uma empregada doméstica e um vendedor de plano ambulatorial, pessoas que não tiveram acesso à educação, mas que fizeram deste o caminho para a vida do filho. Ele destaca que esse valor é compartilhado por muitos brasileiros em um país desigual, onde a educação é vista como um caminho para conquistar espaço e ter sucesso na vida. Além disso, ele cresceu morando no mesmo quintal que seus avós e bisavó.

Michael teve uma infância muito feliz e com boas lembranças, apesar de ter crescido na periferia e com recursos limitados, o que percebe depois que está fora dela. Ele frequentou boas escolas, graças ao esforço de seus pais, “eu tive pais que se endividaram para que eu fizesse fundamental numa escola particular”. No ensino médio, estudou em uma escola técnica para ter acesso a mais estrutura e continuar buscando seus objetivos. Michael fala que tem uma família que ama e se identifica “com uma energia suburbana que me define em muitos aspectos”.

Ele destaca dois aspectos de sua infância o tornaram a pessoa que ele é hoje. O primeiro foi a família ser homofóbica e o segundo, a forma como a mãe o criou.

A família era muito homofóbica e ele sentia que estava sendo rechaçado, mesmo depois de expor sua sexualidade. Ele conta que desde “muito cedo já ser super afeminado, ter super traços (de gay) muito cedo, demonstrar interesse em meninos, querer brincar de boneca”. Tais características podem ter sido o motivo deste comportamento. Afirma que mesmo depois de contar para a mãe que era gay, o assunto continuou sendo um tabu dentro da família. Atualmente, ele diz

“hoje é fantástico ver como todas as pessoas se forçaram a olhar para pessoas LGBT em mais de uma maneira diferente por minha causa. ..., é como, pensando na perspectiva deles, se o Michael é isso então isso deveria ser respeitado, deveria ser bom porque o Michael é de respeito. É uma maneira mais correta de chegar nessa conclusão? Talvez não, mas pra mim de alguma forma é fantástico ver essa movimentação deles, dos meus pais, tios, avós, todo mundo que hoje acolhe o meu namorado em casa, pergunta sobre ele, ele participa dos eventos de família e tudo mais, então é muita sorte nesse sentido”.

O segundo aspecto que ele considera relevante em sua formação enquanto pessoa, foi o modo como a mãe o educou. Ele diz que ela foi um pouco criticada por todas as pessoas, “porque ela desde muito cedo queria me dar independência”. Ele confabula sobre o comportamento da mãe, explicando que talvez pelo pai dele ser muito mais velho do que ela,

30 anos de diferença, ela sempre conviveu com o medo dele morrer e/ou ela ficar incapacitada e, por isso “ela sempre me forçou muito a ter independência”. Ele lembra que por volta dos sete/oito anos, ela o colocou num curso preparatório para o colégio militar. Contudo, o curso ficava em outra cidade. Michael foi ensinado pela mãe a fazer todo o trajeto sozinho. Hoje, ele diz que ela reclama “você é muito desapegado” ao que ele responde “você me criou para ser”.

Sobre as questões relativas à sexualidade, Michael diz: “muito cedo eu percebi que eu me sentia mais atraído e mais interessado em meninos”. Ele acrescenta que algo que não definiu sua sexualidade foi ele gostar de brincar com coisas que são rotuladas como coisas de meninas, mas era algo observado pelo externo. Ele fala que a sociedade te impõe precocemente o que é permitido ou não, de acordo com as funções de gênero.

Ele conta que a igreja também foi importante no entendimento de sua sexualidade. Mesmo ele frequentando uma comunidade católica mais progressista, ainda existiam questões relacionadas à sexualidade, cuja melhor opção é não falar sobre o assunto. Ele recorda uma passagem do catecismo, a qual dizia “Você pode se sentir homossexual, porque, teologicamente falando, a criação é perfeita, então não pode haver um erro, mas você não pode praticar homossexualidade, porque é pecado”. Nessa época de descobrimento da sexualidade, aos 13 anos, ele decidiu que queria ser padre, “porque na minha cabeça se eu fosse padre, se eu optasse pelo celibato, eu não precisaria praticar a homossexualidade para me sentir realizado”.

Michael descobriu e aceitou sua sexualidade durante seu primeiro intercâmbio, aos 17 anos, onde se sentiu livre por estar em um ambiente onde ninguém o conhecia, “eu comecei a descobrir minha sexualidade e aceitar que existem outras pessoas que se sentem como eu e evoluir assim”. Ele lamentou ter demorado para alcançar esse momento, mas desde então, tem sido fácil falar sobre isso. Embora tenha enfrentado resistência de sua mãe no início, isso deixou de ser um problema na família.

Atualmente, conta que sua orientação sexual é algo que se revela com naturalidade,

“se eu menciono que eu tenho um namorado, casualmente numa conversa com pessoas que eu acabo de conhecer, isso nunca vem para mim num tom de revelação, e é incrível como isso não me leva nem a querer reparar como as pessoas reagem ao assunto”.

Quando o assunto é carreira, Michael fala que sua primeira experiência relacionada ao trabalho foi com a mãe. Desde os 8 anos ele vendia os produtos dela na escola e a ajudava nas compras no Saara, centro de compras do Rio de Janeiro. Durante o ensino médio em uma escola técnica, onde fazia eletromecânica, foi monitor de diversas disciplinas.

Durante a faculdade, no cursou direito, ele decidiu cedo que não queria advogar. Conta que se apaixonou por tecnologia, procurando oportunidades na área. Numa delas trabalhou

numa gigante de tecnologia e despertou interesse em seguir carreira em tecnologia nos negócios. Ainda na faculdade, além das monitorias e estágios, foi professor de inglês num curso particular, espaço em que sentia à vontade por ter outros professora gays. Realizou um estágio curto na área de direito de uma comissão que regula o mercado de capitais no Brasil. Trabalhou como pesquisador num intercâmbio em Montreal, depois fez mais um intercâmbio em Madrid. E ainda no início da faculdade foi líder de intercâmbio, uma espécie de mentor para adolescentes que queriam viajar para fora do país.

Uma experiência que ele destaca é a sua participação numa ONG voltada para a inclusão. Ele trabalhou na área de pesquisa e desenvolvimento da organização por um tempo, e logo se tornou CEO, por dois anos, o que ele julga ter sido uma “experiência fantástica”. Para ele, esta experiência o formou. Ele permaneceu na ONG por cerca de quatro anos.

Depois de lá, e já concludida a faculdade, ele entra para o time de uma consultoria famosa, onde permaneceu por dois anos. E “depois de um tempo lá, testando e vendo um pouco de várias indústrias, eu fui assumir uma posição como head de um laboratório de inovação na ... E tenho estado lá até hoje”.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Michael, diversidade “tem muito a ver com representação e garantir que você vai conseguir enxergar as pessoas de qualquer tipo de identidade – de gênero, orientação sexual, raça nos espaços”. Inclusão ele entende “com o quanto as pessoas conseguem ter voz, acesso e penetrar esses lugares que elas estão ocupando”. Ele explica que “é garantir que todo mundo se sente bem, capaz, com conforto para poder continuar existindo, florescendo, crescendo”. E equidade, para ele,

“é ter certeza de que as pessoas vão ter acesso aos recursos, que elas, nas suas individualidades precisam para poder mostrar o melhor de si mesmas, e estarem no seu pleno potencial, porque dado acessos a recursos são desiguais, você só alcança equidade na igualdade de recursos para todo mundo”.

Michael tem uma perspectiva positiva sobre a cervejaria em que trabalha, mas critica que a empresa está mais avançada em questões de gênero e LGBTQIA+ do que de raça. “estas frentes contemplam, principalmente, homens gays, brancos, as pessoas brancas e cis gêneros em geral”. Comenta que na questão racial, apesar de a empresa estar ganhando prêmios por isso, ainda há “um milhões de desafios”, e conta sobre a situação das pessoas negras nos dois mundos da organização, o de distribuição e vendas, do qual ele faz parte, e o de marketing:

“no mundo do marketing eu sinto que eles caminham, deram muito mais passos, porque hoje você vê muito mais pessoas – poucas – mas muito mais pessoas negras crescendo, ocupando mais posições de liderança, e liderança eu não estou falando ainda da liderança sênior, que manda na companhia, mas nas primeiras camadas de liderança. Na DVD, que é onde eu estou, isso não existe, você vê pessoas negras no campo, mas você não vê essas pessoas representadas nessas outras camadas do corporativo”.

Uma iniciativa que ele toma para tentar diminuir essa disparidade racial é contratar fornecedores negros. Para isso, ele trabalha com uma agência específica que busca e contrata este perfil, destinando metade do orçamento para esta ação.

Sobre as relações organizacionais

Michael diz que o relacionamento dele com as pessoas hierarquicamente superior e pares é muito tranquilo e profissional, com alguma abertura para eventos e contextos fora da organização. A atual chefe dele e a anterior são mulheres brancas. No que se refere aos pares, a maioria são homens, brancos e héteros.

Ele reconhece que os líderes héteros brancos se aproximam mais uns dos outros através de interesses comuns, como futebol ou golfe. Isso não faz com que ele se sinta obrigado a acessar esse universo para estar presente nesses espaços. Michael já conversou com amigos gays da periferia sobre isso e destaca:

“homens que vêm de outros espaços, também não querem performar essa masculinidade branca do Itaim, da Vila Olímpia, do Condado aqui da Faria Lima para poder se sentir aceito. Alguns tentam imitar, eu não me sinto nessa obrigação, e para mim é excelência. Eu não me importo muito com o que eu visto, como eu pareço, nada dessas coisas podem importar para mim, porque se importasse eu estaria me comparando a padrões impossíveis de alcançar, atingir. Para mim tem sempre muito a ver com o que eu estou entregando, que é dez vezes melhor do que qualquer um aqui poderia entregar. Eu me coloco sobre esses standards alcançáveis, que eu possa alcançar para poder me destacar, e isso é duro, horrível, emocionalmente falando, mas é como funciona para mim”.

Sobre a equipe dele, esta é 100% não branca, 2 mulheres negras e uma de ascendência asiática. O relacionamento com elas é bem aberto e moldado pelo nível de confiança que há nessa troca. Ele diz que precisa de confiança para poder advogar por elas, de maneira que elas tenham autonomia para poder encarar grandes projetos e desafios. Ele afirma que é sincero e compartilha o conhecimento que tem sobre a dinâmica desses espaços para que a pessoa cresça, e saliente as dificuldades que elas, como mulheres negras, terão para alcançar, e se dispõe a ajudar nesse percurso.

Ele afirma que a questão racial o atravessa muito mais no mundo corporativo e suas relações do que o fato dele ser gay,

“literalmente é algo que eu não vejo ninguém se importando, ou simplesmente não falamos sobre isso. Eu sei que para muitas pessoas é muito mais difícil sair do armário e se abrir, mas a questão racial me atravessa profundamente... Agora a gente tem esse grande grupo de pessoas negras que a gente se encontra, das pessoas com quem eu automaticamente me sinto bem para poder jogar a real, consequentemente também os espaços onde eu me sinto mais acolhido.”

Sobre liderança

Para Michael, liderança está relacionada com a criação de espaços seguros para inspirar uma estratégia, um caminho.

“Para mim, liderança tem muito espaço de criação. Para mim ser líder é ser capaz de construir espaços onde todo mundo que entre participe, consiga florescer, crescer, mostrar o seu melhor. Para mim é muito mais sobre ser capaz de criar espaços onde as pessoas queiram estar, e que para mim é central, talvez no dia a dia, uma primeira camada. Uma segunda camada para mim é ser capaz de apontar um caminho, inspirar uma mensagem, por exemplo. [...] Para mim tem muito mais sobre construção de espaços seguros, inspirar uma estratégia, um caminho.”

Afirma enxergar a própria atuação enquanto líder como algo difícil, pois quer melhorar a experiência de pessoas de grupos minorizados, sendo que isso pode afetar o modo como lida com estas pessoas, sendo menos efetivo em situações que pedem mais rigidez.

“Difícil, porque de um lado eu consigo enxergar problemas que vão me permitir atuar melhor em prol de grupos que sofreram o mesmo tipo de discriminações parecidas com as que eu sofri. Mas, ao mesmo tempo, eu sinto que talvez pelo excesso de cuidado, empatia, etc., talvez eu não consiga ser duro ou direto quando eu preciso ser. [...] provavelmente são nesses momentos que eu peço por não dar a atenção necessária para o time, querer que a galera se vire, entenda tudo, essas coisas são difíceis.”

Para Michael uma característica de uma liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica “precisa se posicionar ativamente em prol de outros grupos que não conseguem entrar naqueles espaços”. Para ele, uma pessoa gay ou lésbica está mais próxima do sentimento de injustiça e de exclusão, do que pessoas heterossexuais e cisgêneros no mesmo espaço. Para ele, “tendo sido capaz de ocupar esse espaço e você não consegue fazer algo em prol das outras pessoas, para mim isso não é um exemplo de liderança”. Michael considera essa a única maneira de outras pessoas serem incluídas, “é muito doído, estou depositando a responsabilidade pela inclusão em cima de outro grupo ou do grupo que de alguma forma também é marginalizado, mas honestamente, vendo as coisas que eu vejo hoje, se a gente não puxar, ninguém vai”.

Michael argumenta que o papel da liderança deve ser o de trazer desconforto, de questionar “o que a gente vai fazer pra poder capacitar e contratar travestis? Qual o plano? É

utilizar esse espaço para poder provocar desconforto para as coisas que têm impacto real”, e não gastar toda a energia para fazer conscientização, palestra e afins, para ele, isso é o que a alta liderança espera de você, tornado “um objeto, uma peça do que as pessoas esperam”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Michael revela que a sexualidade é algo que influencia nas escolhas profissionais e experiências dele. Para ele estar num ambiente aberto, pelo menos às pessoas LGBTQIA+ é condição básica.

“Sim, influenciam. Uma condição para mim é que seja um ambiente, pelo menos uma instituição que tenha políticas de diversidade e inclusão em pessoas LGBT. Porque para mim é uma coisa tão dada sobre ser um homem que se sente confortável com a minha sexualidade, que para a minha condição e que faço a pesquisa sobre a empresa eu vou descobrir que existem vários casos de homofobia. Para mim, é uma condição ali que seja uma empresa que pelo menos tenha políticas a respeito, acho que é um passo. Diversidade racial não tem como exigir muitas coisas, porque senão fica sem emprego, porque não tem por que eu faça, é ir para dentro e tentar mudar alguma coisa.”

Comentários extras

Ao fim, ele comenta que é preciso atentar-se para os feitos da interseccionalidade ao se falar em diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

“Em todos os lugares que eu trabalhei, empresas... Eu não me sinto tão bem ou acolhido em grupos de pessoas LGBT, porque embora o nome indique que eu deveria estar ali, ele geralmente é formado por homens e mulheres brancos assim que no dia a dia ou nas atividades ou nos encontros, nas conversas ou em tudo o que é proposto, não reflete a minha história, minha experiência, todas as minhas identificações. E é horrível essa segregação, mas eu acabo me sentindo mais confortável em grupos de pessoas negras, onde, pelo menos nesses ambientes onde eu frequentei, está todo mundo suave com a minha sexualidade e de maneira muito mais profunda acesso a outras camadas sobre minha vida”.

Michael argumenta que é preciso mais diversidade dentro das siglas “para tornar esses ambientes de grupos de apoio, grupos de acolhimento, dentro das empresas mais potentes para todo mundo, então acaba que é um espaço seguro, que para mim, não é um espaço seguro, que eu não me sinto bem”. Ele afirma que conhece outras pessoas que sentem o mesmo, como por exemplo, mulheres negras em grupo de mulheres. Para ele, “é muito doido pensar como uma camada adicional da sua identidade te atrapalhe em acessar grupos que também deveriam ser de acolhimento. São pensamentos de coisas que ficaram muito latentes para mim”.

4.14 RAVI

Ravi é um homem preto, gay, pedagogo e de 31 anos. Residente em Recife-PE, é coordenador pedagógico numa instituição de ensino profissionalizante há cerca de três anos.

Ele nasceu em Recife, mas viveu na região metropolitana até os 14 anos. Sua infância e parte da adolescência foram tranquilas. A mãe era professora de dois turnos e estuda a noite, e o pai trabalhava na indústria, sendo educado e criado a maior parte do tempo pelas avós. Ele é o filho mais velho, possui uma irmã seis anos mais nova, lésbica.

Aos 14 anos ele precisa lidar com a separação dos pais, momento em que escolhe ir morar com a avó paterna em Olinda. Ravi corrigia o pai quando este falava ele o seguiu, “Não, eu não vim com você. Eu vim morar com a minha avó” – repetia. Ravi permaneceu com a avó até o falecimento dela em meados da década de 2010. Depois deste acontecimento, ele volta a morar com a mãe, que estava no segundo casamento e morava em Recife.

Ravi revela que entende sobre a sexualidade dele desde muito cedo, criança, por volta dos sete/oito anos.

“Eu creio que entre os sete/oito anos eu já olhava para meus colegas, já achava os meninos bonitos, era diferente. Eu percebi as meninas brincando de namorar com os meninos e comentava que eu não conseguia achar as meninas interessantes, eu achava elas interessantes para serem minhas amigas... Eu acho que sete/oito anos, aos nove anos isso já era muito forte, essa atração, esse desejo por estar perto, por achar bonito.”

Contudo ele não se sentia confortável com isso por causa da família, especialmente a materna, na qual há forte influência da cultura militar, inclusive imagina uma vida dupla para si, parte hétero socialmente, e parte gay de forma sigilosa.

Com a mudança para a casa da avó paterna, cuja família era menos conservadora do que a materna, Ravi começa a se relacionar escondido com alguns garotos. Aos 17, ele tem seu primeiro namoro com um rapaz que conheceu aos 15 e se tornaram amigos, houve um afastamento e quando se reencontraram se apaixonaram. Eles moravam no mesmo bairro, e segundo Ravi, foi uma paixão “tão avassaladora que a gente não estava conseguindo esconder”. Ele conta que “um certo dia ele estava lá em casa, e ele me deu um beijo e meu pai saiu do quarto na hora e viu, e meu pai pediu desculpas, saiu, se retirou”. Ravi conta que foi uma situação tensa, ele não sabia o que iria acontecer. O pai dele não falou sobre o assunto por dias, mas no fim de semana,

“bebeu bastante, tomou uma cachaça daquelas e foi quando ele teve coragem para conversar comigo, ele chorou, perguntou se ele era culpado por aquilo, e eu disse ‘não, você não é culpado, até porque não tem culpa’, mas ele falou que era culpado porque ele era um pai ausente e eu disse que ele não tinha culpa”.

O pai de Ravi decide contar que o filho era gay para toda a família, para a avó, tias e tios de Ravi. A reação foi semelhante à do pai, as pessoas se sentiam culpadas por ele ser gay, e se questionavam onde elas tinham falhado. Não houve palavra de conforto ou suporte, mas não o impediram de continuar o relacionamento.

Apesar do drama de novela mexicana, como ele cita, o maior receio dele era a mãe, pela educação preconceituosa e conservadora. Ravi conversou com o pai e a avó, pediu para eles não falarem para ela, “porque vai ser um inferno na minha vida”. A mãe dele começou a perceber mudanças no comportamento e as visitas a Ravi ficaram frequentes. Num delas ela conheceu o “amigo” dele, e noutra situação os convidou para almoçar na casa dela.

A mãe de Ravi acabou sabendo que ele era gay, tempos depois após uma discussão dele com o pai, na qual o pai bebeu, ligou e falou. Ravi entende ‘que ele estava só esperando uma oportunidade, que talvez para ele tivesse sendo uma barra segurar aquilo sozinho, ele precisava compartilhar’. Contudo, aquela não foi a melhor maneira. Ravi lembra o que aconteceu

“Ele falou para minha mãe e foi um auê, foi um escândalo, ela chorou e desmaiou e todo mundo falando isso pra mim, e eu sem ter coragem de ligar para ela, e eu fiquei com muita raiva do meu pai. Ela me ligou no final do dia, eu falei com ela, ela chorou e disse ‘Meu filho, vamos conversar, vem aqui amanhã pra gente conversar. A gente vai se ajudar, eu vou lhe ajudar. Eu vou lhe ajudar a sair dessa’”.

Ele conta que a conversa foi intensa, “ela chorou dizendo que era uma decepção”. Ele também chorou, “eu chorei muito e depois ela se comoveu, e foi me pedir desculpas, me abraçou e perguntou ‘Mas você gosta dos dois? Você gosta de homem e de mulher?’”, e eu disse ‘Não, mãe, eu só gosto de rapazes’”. Ela disse que era uma barra, mas que iria superar isso junto com ele. Ravi foi incisivo e disse “Eu lhe entendo, mas é isso que eu quero para mim e eu não vou voltar atrás”. Depois a irmã contou que era lésbica, “foi um outro auê, mas estamos aqui”.

Em relação à carreira, Ravi teve sua primeira experiência de trabalho aos 16 anos como estagiário numa unidade de tecnologia da cidade de Recife, graças à indicação de uma professora que ele teve, figura importante para ele. Recorda do contato com a diretora da escola que trabalhou e a admirava como educadora, como pedagoga, pessoa que lhe inspirou a seguir por essa profissão. Sobre a experiência ele relata:

“foi a minha primeira experiência profissional e me ajudou bastante, porque eu ganhava um dinheirinho e já conseguia ajudar minha avó pagando uma conta, começar a desenvolver esse senso de responsabilidade, comprar minhas coisinhas. Isso gerou uma certa independência.”.

Ele comenta que havia uma cobrança pessoal acima do normal, “eu tinha que ser muito bom no que eu fazia para poder provar para as pessoas, para poder ser aceito”. Questões que ele veio a entender anos depois na terapia.

Terminado o estágio e, ao mesmo tempo, o ensino médio, ele se perguntou: “pronto, agora eu vou fazer o quê?”. Conta que na vivência dele o vestibular não era um assunto muito presente, tanto na escola, quanto em casa. Então, a resposta que o ocorreu foi “Eu vou ter que trabalhar”, e então começou a trabalhar num call center.

Incomodado com diversas situações da organização, questões trabalhistas, relações de exploração e assédio moral, ele conta que teve um momento em que disse para si mesmo “cara, eu preciso sair disso daqui. Eu não tenho condições de continuar trabalhando dessa forma, ganhar esse salário, passando por essas humilhações”. E o caminho que encontrou foi voltar a estudar. Se preparou para o vestibular, pesquisou sobre as áreas e decidiu: “Eu não gosto nada de exatas, vou para a área de humanas”. Ele lembra que sua primeira opção era fazer Teatro,

“mas quando eu comentei isso em casa foi aquela chuva de críticas: ‘como é que você vai fazer de teatro? Quem já viu o filho de pobre fazer teatro? Isso não é curso pra pobre, tu precisa trabalhar’. Eu fui convencido de que realmente eu preciso trabalhar”.

Dadas as circunstâncias, ele decide fazer alguma licenciatura. “Eu fiquei ali entre História, Letras e Pedagogia”. Por fim, opta pela última. Ele diz que o primeiro período da faculdade teve que conciliar com o trabalho de call center. Foi uma experiência extenuante, “eu estudava de manhã, largava no meio-dia, ia para o trabalho, para pegar às 2 da tarde, largava às 9 da noite e eu só conseguia chegar em casa 11 horas, 11h30, eu não conseguia estudar o quanto eu precisava”.

Conversando com a família, com a mãe, ele avisa que iria pedir demissão e que iria tentar bolsas na faculdade, mas que talvez precisasse de ajuda em algum momento. Durante 3 a 4 anos ele realizou atividades dentro da faculdade recebendo bolsa. Em dado momento, ele foi afetado pelo corte de verbas e perdeu a bolsa. Uma amiga, então, o indicou para uma vaga de estágio na instituição em que ele está hoje. Ele foi aprovado e ficou até o fim da graduação. Finalizado os dois anos de estágio, ele ficou um tempo dedicado a terminar o curso. Cerca de seis meses depois de formado, se candidata para a vaga de coordenador que ocupa até hoje.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Ravi explana o que entende por diversidade, equidade e inclusão:

“Eu penso diversidade como o conjunto que engloba as diferenças, as diferenças, as individualidades, as peculiaridades de pessoas e grupos. Equidade como uma ferramenta para oportunizar, não é bem oportunizar, mas para tentar amenizar as desigualdades e as injustiças... E Inclusão é uma ferramenta para agregar pessoas, olhando para essa perspectiva da diversidade, das diferenças.”

Ele comenta que na organização em que trabalha há um programa criado há mais de 10 anos sobre a implementação de ações inclusivas na instituição. Ele critica que na prática não há aplicação de forma efetiva para uma transformação, “é algo muito figurativo”. Ele explica que em cada escola há uma pessoa responsável pelo programa, mas ele não vê envolvimento, inclusive não percebe que as lideranças estejam preocupadas com o tema.

Apesar das críticas, Ravi acredita que a organização está mais diversa do que quando era estagiário. Antes, por exemplo, não havia mulheres professoras. Ele destaca que no que tange a pessoas negras na instituição, aumentou em cargos operacionais, mas na liderança ainda é escassa. A presença de pessoas com deficiência também é rara, há apenas uma pessoa em todo o prédio onde ele trabalha, um deficiente auditivo, assistente administrativo.

Sobre as relações organizacionais

No que tange às relações com as pessoas da organização, Ravi diz que com a equipe dele tem uma relação ótima. “Posso classificar como ótima mesmo, de muita parceria, de muita escuta, de muita empatia. Eu procuro desenvolver uma relação muito humanizada com eles, isso funciona bastante”. Ele comenta que tem uma equipe bem diversa, em vários sentidos, e que isso é enriquecedor para o time.

“Tem pessoas que são mais refinadas no tratar, no traquejo do dia a dia, outras que são super desbocadas e escrachadas, mas geralmente não interfere na competência. É uma equipe bem diversa, tanto no sentido da questão racial como a questão da sexualidade também. [...] tem pessoas que trabalham comigo que são bissexuais, tem um rapaz que é gay, tem pessoas héteros, tem mais mulheres do que homens.”

Com colegas no mesmo nível hierárquico, revela que houve momentos tensos, mas hoje as relações são ótimas.

“Hoje a gente tem um grupo, tem uma relação ótima, em outros momentos eu já tive relações muito tensas, mas hoje a gente tem uma relação muito tranquila, muito respeitosa. Tem pessoas que eu tenho mais aproximação pessoal, outras apenas profissional, mas profissionalmente falando, os coordenadores... A gente tem uma equipe muito bem harmonizada, porque são cinco e somos muito diferentes. Eu sempre costumo dizer que a gente acaba se completando, um tem mais jeito para isso, o outro para aquilo, um vai ajudando o outro e deu um casamento legal.”

Com os superiores ele conta que diverge. Há pessoas com quem a relação é muito boa e outras não,

“com alguns eu tenho uma relação melhor, com outros nem tanto. Tem pessoas que não se aproximam, que procuram não se aproximar muito porque por se tratar de uma instituição com esse nome, com tanto peso. E eu percebo que as pessoas que estão nos cargos superiores, algumas pessoas elas se colocam meio que em um pedestal, numa posição de pouca acessibilidade, então tem pessoas que entram no elevador e não me dão nem boa tarde, pessoas

da minha gestão que mal direcionam uma palavra a mim, que quando falam comigo, não olham nos meus olhos, olham para o chão. No geral, a maioria das pessoas eu tenho uma boa relação, elas me tratam bem... É uma relação harmoniosa, mas tem uma ou outra pessoa que procura não tratar diretamente comigo e quando trata é de uma forma bem fria e bem distante”.

Sobre esse tratamento, em sentido negativo, ele acredita que a questão da raça seja um fator que provoca isso nas pessoas, além da sexualidade e posição social. Ele exemplifica:

“quando eu cheguei, eu precisava acessar esse setor. Geralmente as pessoas não atrelavam a mim a figura de um coordenador. Inclusive, já me confundiram com aluno. ‘Você é aluno daqui do curso técnico ou você é assistente?’ Demorou para as pessoas entenderem que eu sou um coordenador, diferente de outros colegas meus. Por exemplo, tem uma colega branca e todo mundo já a associava a ela como coordenadora e secretária acadêmica ou a diretora da escola.”.

Ravi argumenta que não tem afinidade com certos grupos para que as relações cresçam fora do ambiente de trabalho. Ele diz que consegue ter uma relação pessoal com sua equipe, vai almoçar com as estagiárias, bebem juntos, tem grupo extra no WhatsApp. Isso não é uma realidade com seus superiores. Com pares, há uma colega com quem tem mais afinidade e a relação é bem mais próxima, com os homens ele sente um desconforto.

Sobre liderança

Para Ravi, liderança “é guiar, conduzir, acolher”. Ele pensa a liderança como “conduzir com humildade e com sabedoria, sem criar essas barreiras, esses status”. Ele costuma dizer para as lideradas: “eu não sou coordenador, estou coordenador. Amanhã a gente pode estar trabalhando em outro lugar e vocês podem ser a minha chefia. Aconteceu comigo, eu era estagiário e hoje eu tô aqui, coordenador”.

Como líder, ele busca sempre estar próximo da equipe, e mesmo estando num cargo hierárquico superior, procura manter uma relação de igual para igual, “Eu sempre costumo falar para eles que para mim, liderar isso é estar aqui de igual para igual, é ser par, é ser parceiro, é ensinar a fazer, é estar juntos, é estar de mãos dadas, é colocar a mão na massa juntos”. Ele argumenta que seu comportamento de liderança talvez seja derivado de experiências traumáticas em que era subordinado, e ele não quer repetir erros que foram cometidos com ele.

Ravi acredita que a liderança exercida por uma pessoa gay ou uma pessoa lésbica poderia ser semelhante à forma com que ele faz. Acompanhe:

“Eu acredito que deve ser exercida da forma que eu faço, com esse olhar de respeito ao outro, de respeito à diversidade e não ter vergonha de ser o que é, de se mostrar como gay, como lésbica, como pessoa preta, de não esconder suas origens e seus princípios. Eu sempre procuro deixar isso muito claro, muito vivo e acredito que a pessoa deve exercer a liderança se reafirmando, educando, porque a gente precisa educar. Infelizmente nem sempre as pessoas

estão preparadas para receber uma pessoa gay, uma pessoa lésbica como seu gestor ou como seu líder.”

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Ravi comenta que a sexualidade dele influenciou em suas escolhas e experiências profissionais. Ele fala que escolheu um curso predominante feminino, por se sentir mais confortável nesse ambiente, uma vez que tinha a intenção de atuar na educação pública básica, mas foi parar na educação profissional, onde a presença masculina é maior.

Ele relembra que quando foi estagiário na instituição, ficou com medo da recepção e, inclusive, mudou um pouco seu jeito para evitar ser motivo de comentários homofóbicos.

“Eu sentia um receio muito grande quando eu entrei no... como estagiário, quando eu vi aquela cambada de macho, eu disse ‘pronto, me lasquei, vão me detonar, vão me xingar, vão falar de mim por trás, vão colocar um apelido’. De certa forma, isso me forçava a ter uma postura mais rígida corporalmente falando. Quando eu cheguei lá como estagiário eu não tinha esse cabelo, eu tinha a cabeça bem raspadinha, e existe uma atenção corporal: eu não posso falar fino, porque eu não posso fazer assim com a mão, como eu fazia lá fora, porque esse ambiente só tem homem, e os alunos também tem muito mais homens do que mulheres”.

Ravi conta que “depois eu fui conquistando o espaço”. As pessoas começaram a respeitá-lo mais. Professores e professoras se davam bem com ele. Estudantes o tinham como ponto de apoio para se abrirem às questões de orientação sexual. Apesar dele perceber que algum comentário acontecia relacionado com a sexualidade, Ravi afirma que nunca vivenciou uma situação de homofobia presencialmente. Se aconteceu, foi escondido dele.

Comentários extras

Agradece o convite pela participação na entrevista.

4.15 CLÁUDIO

Cláudio é o caçula de dois irmãos e tem 42 anos. Mora em São Paulo-SP e é diretor de desenvolvimento de negócios em uma consultoria estrangeira que trabalha com treinamento e desenvolvimento, onde está há quase nove anos. Estudou editoração e geografia, e fez uma pós-graduação em negócios. Atualmente, está cursando um doutorado em administração.

Natural do interior de São Paulo, onde seus pais e irmão mais velho ainda residem, ele diz “Eu sou o filho caçula que veio para São Paulo e não voltou mais”. O pai era profissional

liberal e mãe professora do Estado. Comenta que sempre foram uma família acadêmica “de estudar, de ser o melhor aluno. Sempre foi bastante de poucos amigos e muitos estudos e muitos videogames, porque era assim que a gente se divertia antes”. Introvertido, ele diz que até mudar para São Paulo levava uma vida de interior, “com pouca emoção, a maior emoção era sair de lá”.

Sobre a sexualidade, ele acredita que desde criança tinha noção de que era gay. Contudo, durante anos ele se afastou do assunto, e costumava dizer para si mesmo que “não tinha consciência disso quando era criança” e mesmo depois de começar a morar em São Paulo, “até vir para São Paulo eu falava que nem tinha consciência, que eu era assexuado”. Ele comenta que a terapia foi importante para ele perceber que “morria de medo de pensar sobre isso”.

Cláudio recorda que por volta de seus 10/12 anos começaram a explodir os casos de AIDS no Brasil. Lembra de assistir ao Jornal Nacional com os pais e ouvir “Até o ano 2000 haverá pelo menos uma pessoa por família no Brasil que vai ter AIDS”. Ele diz:

“eu olhei aquilo e eu achei que era para mim, e falei ‘Não vai ser eu’... eu achava que se falasse que eu era gay quando era criança pra mim mesmo eu já tinha AIDS. Se eu admitisse isso para alguém eu já era posto para fora de casa, era um medo constante disso.”

O seu processo de assunção da sexualidade aconteceu aos poucos, veja:

“as minhas camadas de me assumir foi bem aos poucos: primeiro ‘ok, pode ser’, depois falar que sou bissexual e até ter uma consciência de falar ‘eu sempre fui assim. Eu sempre fui gay’, mas eu tinha uma negação tão forte que eu não admiti nem para mim mesmo, até depois.”

Essa aceitação de si provocou reações na vida de Cláudio. Ele diz que passou na primeira faculdade inteira como heterossexual, numa área e contexto que é conhecido pela diversidade. Durante a segunda graduação, ele entra em estado depressivo severo por conta da não aceitação da própria sexualidade, passando por situações complexas, inclusive cogitando não continuar vivendo.

“Eu tive meu primeiro processo depressivo muito forte por causa disso, de não saber de onde veio. Me envolvi com drogas e foi muito barra pesada, uma paulada. Numa noite eu resolvi sair de casa e tentar fazer alguma coisa com relação a isso. Beije um cara e de repente minha vida mudou, foi uma coisa de pêndulo para um lado, foi uma coisa de reviravolta na minha vida e eu precisava fazer alguma coisa, porque senão eu ia me matar.”

Cláudio passou sozinho por esse processo, a família e amigos não tinham conhecimento e dimensão do sofrimento dele. Em 2013 ele contou para o pai e para mãe que era gay. Alguns amigos e parentes foram logo depois. Ele conta que após ter feito isso se afastou das pessoas “porque eu morria de vergonha”. Cláudio conta que as reações foram as mais variadas possíveis. “teve gente que se afastou de mim, gente que veio com as respostas estúpidas, como ‘Amo

você, mas não te aceito’, e teve gente que abraçou, beijou”. Hoje todo mundo sabe que ele é gay, “meus gatos, meu chefe, meus pais, e está tudo muito bem, mas o processo foi bem mal”.

A construção da carreira de Cláudio começa durante a primeira faculdade dele, indo contra o que família deseja.

“Eu nunca trabalhei antes de começar a faculdade, e começar a minha carreira foi uma decisão contra o que minha família queria para mim, eles queriam que eu estudasse apenas. Eu comecei a fazer [faculdade] e era pouco desafiador para mim, hoje eu consigo ver isso, na época eu não conseguia. Eu comecei a trabalhar na própria faculdade, no primeiro ano, naqueles laboratórios, eu tinha mais uma missão de fazer alguma coisa para ocupar o meu tempo, porque eu não tinha o que fazer muitas vezes e era muito chato ali, eu não era desafiado.”

Ainda na faculdade ele trabalhou na Empresa Júnior. Depois fez alguns estágios, cujo principal deles foi na Bolsa de Valores, na área de comunicação, durante dois anos. Estágio esse que lhe deu noção daquilo com que ele não queria trabalhar. Em sequência começou a trabalhar em agência de publicidade, experiência que também não lhe agradou.

Com o término da faculdade, Cláudio estava indeciso em relação à carreira, “não sabia realmente o que eu faria, então era melhor continuar sendo aluno”. Começou a cursar Geografia e em paralelo a trabalhar num órgão da instituição, sempre se questionando o que queria da vida, “foi um momento bem ruim que durou mais ou menos um ano e meio, dois anos”.

Nessa época o pai de Cláudio cortou a ajuda financeira que dava ao filho e, no mês seguinte, ele deixou de receber a bolsa que ganhava na faculdade, “Eu tive que ir atrás de um trabalho”. Surge uma oportunidade em uma empresa de consultoria em Cultura Organizacional, onde ficou por três anos. Depois muda para uma maior, onde assumiu um projeto em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, morando lá por dois anos. Trabalhou cerca de seis anos nessa organização, onde julga ter sido o espaço que lhe permitiu crescer profissionalmente. Saiu de lá porque o contexto havia mudado após o falecimento de um dos diretores. Resolve, então, trabalhar num Banco privado, onde julga ter sido “a pior experiência da minha vida, saí de lá saltitando de tão feliz que eu estava depois de seis meses que fui contratado, odiei trabalhar no [banco], não combina nada comigo”.

Depois desta experiência, ele volta para o ramo de consultoria. Consegue uma vaga na empresa em que está até hoje. Começou como gerente de projeto, depois assumiu a área de desenvolvimento e outras áreas internas, mas não gostava de cuidar da área operacional ou administrativa. Há cerca de três ou quatro anos, decidiu que queria trabalhar apenas com desenvolvimento, então atualmente trabalha focado em desenvolver jogos.

Ele finaliza o tópico dizendo: “essa é minha carreira, e agora estou tentando fazer minha carreira virar uma carreira acadêmica”. Argumento que se justifica por ter passado mais de 20 anos atuando em empresas de consultoria e o cansaço do mundo corporativo.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Quando perguntado sobre o que entendia sobre diversidade, equidade e inclusão, Cláudio responde que não conseguiria dizer uma frase pronta, do tipo “diversidade é convidar para a festa e equidade é convidar para dançar”, para ele há muito mais para se explorar. Ele diz que diversidade “são todos os símbolos e coisas que estão ao nosso redor e que revelam a forma como a gente encara as relações sociais, e isso independe se é diversidade sexual, de gênero, raça, cor ou com deficiência ou qualquer outra coisa”.

Neste momento da entrevista ele traz um elemento até então não abordado, ele revela que é um PCD, que tem baixa mobilidade por causa de um problema nas costas. Ele fala: “a diversidade sempre esteve presente na minha vida forçosamente”.

Sobre equidade, ele não soube comentar. E para ele a inclusão “talvez seja o oposto da meritocracia. Incluir é fazer com que todos consigam participar mesmo com as diferenças previamente estabelecidas e reconhecidas”.

Ele explica que estas questões possuem “altos e baixos” na organização em que ele atua. Por ser uma empresa de origem canadense, por exemplo, ele diz que a inserção de latinos é um problema. Ele comenta que chamar um treinamento de “Summer Training ou Winter Training” é excludente, que diversas vezes já foi pedido para mudar o nome, “porque só o hemisfério norte que vai entender isso e vai achar que é para eles, mas eles não entendem o impacto que isso tem no outro”. Ele cita também a diferença de oportunidades entre as pessoas de acordo com sua origem. “Eu sou experiente, tenho muito tempo de empresa, estou fazendo doutorado, mas qualquer moleque de 18 anos que fala inglês como primeira língua vai assumir uma vaga para um projeto mais rapidamente do que eu”.

Afirma, ainda, que não há uma política de paridade entre homens e mulheres, de inserção de pessoas, outras cores, de ter mais PCDs. “É uma empresa branca, hétero e liderada por homens”. Ele fala que no Brasil a maioria dos funcionários “são brancos ou no máximo asiáticos, descendentes de asiáticos”. Com relação à orientação sexual, ele afirma que é uma empresa para a qual este aspecto não é relevante, o que Cláudio diz achar ser verdadeiro, “mas existem poucas evidências do contrário, pois é uma empresa que tem origem religiosa”.

Sobre as relações organizacionais

A relação de Cláudio com os superiores é muito positiva. Ele responde a dois homens brancos, canadenses, “é uma relação excelente, eu basicamente continuo na empresa por causa deles, principalmente por causa da liberdade que me dão para fazer qualquer coisa”.

Com os pares a relação não segue o mesmo delineamento. Ele tem três pares no Brasil e mais alguns no Canadá. Afirmo que os pares brasileiros são mais presentes, mas considera que a dinâmica com essas pessoas complexa, imersa em jogos de poder e reconhecimento pessoal, promovendo o surgimento de conflitos de interesses.

A relação com a equipe é positiva e processual. São cinco mulheres, entre 25 e 35 anos, penas uma é não-branca, duas são bissexuais e três moram fora de São Paulo. Ele acredita que a equipe dele é “a equipe mais diversa, com toda a certeza”. Ele acrescenta que a relação diária “não é difícil, é uma relação de admiração mútua, inclusive, eu acho que elas gostam bastante de mim, eu gosto bastante delas... São pessoas que me inspiram, igual os meus chefes”.

Cláudio não participa de eventos sociais ou informais da empresa. Diz que não se sente à vontade e que faz quando é obrigado. “Eu só vou quando realmente falam assim: ‘nessa você tem que ir’”. Explica não gostar de misturar as relações pessoais com profissionais: “eles não são meus amigos, são as pessoas com quem trabalho”, e que as pessoas já sabem que é algo que não é do perfil dele.

Sobre liderança

Para Cláudio, liderança “tem que mover os outros, tem que incentivar os outros, tem que dar sentido para o trabalho dos outros e atingir um resultado corporativo e que o resultado individual da equipe faça sentido também”. Apesar deste entendimento, ele brinca e diz que gostaria que fosse “fazer com que as pessoas façam o que eu mando”, pois lida com insubordinação e o fato disso ser cansativo o faz desejar que fosse desta outra forma.

Sobre a atuação dele enquanto líder, ele se considera um líder querido, um excelente líder: “as pessoas que trabalham comigo normalmente gostam muito de mim”. Ele recorda que nem sempre foi assim, que ao revistar o passado não gosta de como agia em liderança.

“Eu acho que eu pequei muito no passado. Eu tinha mais de 200 pessoas abaixo de mim e eu era um carrasco... Aprendi que iria fazer bem para mim ser líder de menos pessoas, e eu realmente gostei de desenvolver gente mais do que simplesmente mandar nas pessoas. [...] Não gosto de uma relação hierarquizada, de controle e comando, de distância com a minha equipe, mas eu não faço micro gerenciamento e não estou próximo o tempo todo como o líder clássico.”

Ele afirma que quer deixar de ser líder, “eu decidi que nos próximos anos, por causa desse movimento de estudar e tudo mais, deixar de ser líder. Eu não quero mais isso para mim, já foi meu tempo de desenvolver gente, ter paciência, controlar”.

Sobre como ele acredita que deveria ser a liderança de uma pessoa gay ou lésbica, fala:

“Eu não faço ideia. Tem alguma diferença? Deve ter, não é? Eu acho que já me peguei nessa liderança, como uma liderança que caiu no erro de precisar me afirmar e reafirmar naquilo que eu estou fazendo, talvez por uma projeção na minha vida. 'Porque eu sou gay pelo menos eu sou bom aluno. Eu sou gay, mas eu sou um ótimo funcionário. Eu sou gay, mas eu sou um líder amado e eficiente', essa compensação da auto imagem já foi um motivo de erro na minha atuação. [...] Talvez eu devesse falar mais sobre isso ou expor mais sobre isso. Um líder gay deveria se expor bastante, deveria se expor para estruturar e naturalizar esse tema nas conversas corporativas”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Cláudio afirmou que sua a sexualidade influenciou nas escolhas e trajetória, “sim, com toda certeza”. Ele disserta como isso aconteceu:

“Eu sempre tive uma vocação artística em desenho, e na minha casa eu sempre ouvi que ‘artista é viado’, e eu não podia fazer nada disso. Eu sempre amei a ideia de ser professor e eu amava Geografia, sempre fui o melhor aluno, eu queria e eu amava Geografia, era minha matéria preferida. Eu devia ter feito Geografia logo no começo. Minha mãe falava assim “Se você for professor, vai ser pobre”, e eu falava (pensava) assim ‘Eu não posso ser viado e pobre’.”

Ele comenta também que continua residindo em São Paulo devido ao medo de sofrer preconceito em outro lugar “pelo menos eu tô numa bolha bem gostosa, que me aceita há bastante tempo”.

Ele diz já ter sofrido preconceito no trabalho.

“Eu já tive situações muito problemáticas de preconceito no trabalho, e todas essas situações revelam limitações nítidas do que eu poderia ser. Eu já fui apresentado para uma equipe, por uma pessoa que me contratou, e a primeira fala da pessoa foi 'esse é o Cláudio, ele é o novo líder da área e ele é gay', e todos os preconceitos que eu vi naquele lugar foram por causa dessa fala. Eu já sofri preconceito em vários lugares. Eu tive chefe que disse para mim que eu não podia assumir que eu era gay, porque era uma empresa muito conservadora, que era melhor inventar uma namorada. E eu fiquei 4 anos com uma namorada fictícia. [...] As limitações, o medo que você sente na hora de se expor, as decisões que você toma e deixam de tomar, as proximidades que eu fiz com certeza limitaram.”

Comentários extras

Ao fim da entrevista ele faz comentários sobre ter se sentido bastante à vontade com o tema e a condução da entrevista.

4.16 MARCOS

Marcos tem 40 anos é natural de Santos, litoral paulista, e reside em São Paulo há 20 anos. Casado, sem filhos, é formado em Marketing e pós em gestão de projetos. Trabalha numa empresa que presta serviços online de contabilidade, ocupando o cargo de gerente de *facilities*.

Nascido nos anos 80, tem um irmão e uma irmã mais novos. Aos 10 anos, seus pais se separaram. Apesar disso, sua infância e adolescência foram tranquilas, com brincadeiras de rua como principal diversão. Devido aos recursos financeiros limitados da família, frequentou escolas públicas, embora relativamente boas.

Marcos se identifica como gay desde a adolescência e enfrentou desafios significativos durante esse processo. Vindo de uma família cristã, a homossexualidade era um tabu em casa, apesar do sexo não ser um tema proibido. Ele sentiu o peso de ser diferente da norma e enfrentou estigmas e estereótipos negativos em relação à homossexualidade, exacerbados pela crise da AIDS. Essa jornada foi difícil e solitária para ele. Aos 14/15 anos, começou a se relacionar com um rapaz por meio do Bate-papo do site Uol, com quem passa a trocar mensagens por email e telefone diariamente.

É a partir depois de uma ligação que Marcos recebeu desse rapaz que a mãe dele descobre que ele era gay. Ele conta:

“Eu saí do banho, ela me falou 'olha, fulano de tal te ligou'. Eu acho que na hora não consegui disfarçar a minha cara de apreensão e falei 'Tá bom, obrigado' e fui para o quarto e tranquei a porta, eu fechei a porta, coisa de adolescente. Inocentemente peguei o telefone, retornei a ligação, quando retornei a ligação, eu fui para a janela e ela estava na janela do lado e escutou toda a conversa, a gente quando é jovem não tem noção. Desliguei, quando eu desliguei e abri a porta do quarto ela já saiu berrando ‘O que é isso? O que está acontecendo?’”

Em choque Marcos começa a chorar de nervoso. A mãe dele disse que queria entender o que estava acontecendo e fez diversas perguntas, as quais ele relutava em responder, por medo do que poderia acontecer, além do medo de magoá-la, “teve um momento em que ela perguntou: 'você gosta de homens, é isso?', mas assim, tipo, na lata, e eu disse que sim, e ela perguntou se eu já havia saído com alguém, e eu disse que não”. Desse dia em diante, o assunto só voltou a ser tema de conversa entre eles por volta de cinco ou seis anos depois, quando já estavam morando em São Paulo-SP.

A mudança para São Paulo acontece num contexto de busca por oportunidades melhores. Ele confessa que ir para a capital paulista lhe abriu um mar de oportunidades, “porque de fato essa cidade é a cidade das oportunidades”. Marcos conta que ele e os irmãos fizeram o ENEM e tiveram condições de fazer faculdade gratuitamente, por meio do PROUNI.

A sexualidade de Marcos continuou sendo um problema para a mãe dele, que o submeteu a rituais, novenas, rezas e afins para mostrar para ela que não havia nada de errado com o fato dele ser gay. Nesse processo ele se afasta da igreja, pois não era mais um lugar no qual ele se sentia confortável. Enquanto isso, ele explorava a cidade de São Paulo e sua diversidade, desejando aproveitar a juventude. Infelizmente, ele conta que a mãe não soube lidar com a situação, “Ela ficou muito contrariada com isso, que eu não queria mais estar junto com ela no final de semana, indo para igreja ou qualquer outro programa, e ela me botou para fora de casa”.

Ele diz que aquela situação lhe possibilitou tirar um fardo das costas, “fui morar, dividir apartamento com um colega da faculdade. Eu trabalhava, tinha condições, então pra mim meio que tiraram um fardo”. Uma semana depois ele conta que a mãe pediu pra ele voltar pra casa, ele responde: “não, não vou voltar para casa, Deus me livre”. Para Marcos a mãe só veio aceitar a sexualidade dele, quando ele estava com o ex-marido, cerca de um ano depois de ter sido expulso de casa, numa situação em que ele deixou claro que só entraria na casa dela quando ela o visse como filho gay, e que tudo mudou dali em diante,

“naquele dia virou uma página do livro, não uma página, virou um livro inteiro [...] Naquele dia eu percebi que ela era outra pessoa, ela tinha mudado ela, tinha se predisposto a me enxergar de novo como filho, independentemente de ser gay, trans, hétero, qualquer coisa, era o filho dela que estava ali. Daquele dia em diante a gente voltou a ter uma relação extremamente saudável, extremamente bacana, porque eu acho que isso também me privou de ter um contato mais próximo com os meus irmãos, que continuavam morando com ela. Isso foi muito positivo”.

Ele comenta que revela sua orientação sexual de maneira natural. Com os irmãos não há nenhum problema, todos convivem naturalmente. Com o pai, este foi distante boa parte de sua vida, mas ele afirma que ele foi mais resistente quanto ao assunto. Marcos diz que o pai age mais com respeito do que com indiferença. No ambiente de trabalho todos sabem que ele é gay.

Em relação à carreira, Marcos começa a trabalhar aos 14 anos, no que hoje seria o programa Jovem Aprendiz. Ele enxerga essa experiência como uma oportunidade para melhorar a situação financeira que passava, “eu queria poder ter condições de alguma forma, comprar a calça que eu quisesse comprar, ir no final de semana ao cinema”. Conta que ficou na empresa até completar 18 anos, e foi efetivado por uma terceirizada. Marcos relembra que passou por diversas situações, que hoje, as configuram claramente como assédio moral e sexual. Ele recorda quando em tom de brincadeira, as pessoas pediam para ele ir pegar algo no vestiário masculino, apenas para envergonhá-lo ao ver as pessoas peladas ou em traje de banho.

Ele revela que o fato de ele ter começado a trabalhar adolescente não o deixava confortável para falar sobre sua sexualidade no ambiente de trabalho, mas também não fazia

questão de esconder, o que gerava uma curiosidade nas pessoas. Marcos entende que muitas das situações que vivenciou eram comuns na época, outras ultrapassavam os limites, mas de modo geral as pessoas o respeitavam. Ele diz que não tinha a quem recorrer e recorda o contexto da época: “o gerente abertamente falava que traía a esposa, que tinha amante, se fumava dentro do escritório, cada um tinha um cinzeiro na sua mesa, era uma coisa bizarra”, destaca que suas queixas provavelmente não seriam levadas a sério.

Depois, Marcos vai trabalhar numa emissora de TV da região. Na época tinha começado a cursar Publicidade e Propaganda, mas precisou trancar por questões financeiras. Conta que apesar de ser um ambiente com muitos homossexuais, era um lugar onde ele sofreu muito assédio. Foram mais de dois anos nesta organização. Chega então o momento em que ele muda para São Paulo com a família, e começa a trabalhar numa empresa de telemarketing, cuja realidade era bem diferente,

“Ali já era um ambiente mais tranquilo e numa cidade diferente da minha cidade natal, então querendo ou não eu acho que a mentalidade das pessoas já era uma mentalidade diferente e um pouco mais, não só aberta, mas um pouco mais atenta para algumas coisas. A empresa tinha muito homossexual, eu nunca tive nenhum tipo de problema em expor a minha sexualidade ali dentro, foi um período mais tranquilo, digamos assim, porque as pessoas eram mais respeitosas com a diversidade, entendiam, lidavam melhor com a diversidade.”

A experiência no telemarketing durou cerca de quatro anos. Em sequência, ele vai trabalhar numa companhia aérea, na área de *facilities*, onde ficou por cinco anos. Ele conta que apesar de ser uma empresa com uma cultura mais aberta à diversidade, o departamento em que ele trabalhou “era extremamente machista [...] era um setor que era majoritariamente de homens brancos graduados nas melhores faculdades que você possa imaginar e que eram engenheiros”. Ele presenciava piadas homofóbicas e machistas, e destaca por ser analista e estar numa posição com menos poder se mantinha mais quieto.

Marcos é convidado para ser coordenador numa outra organização, e revela a diferença que isso teve em seu relacionamento com as outras pessoas:

“As pessoas têm um pudor maior quando se trata de um chefe. Todo mundo me respeitava mais [...] mesmo todo mundo sabendo que eu era casado com um homem. Era uma situação de qualquer tipo de comentário não chegar no meu ouvido, o contrário de quando eu estava numa cadeira que eu não era líder, eu era muito mais hostilizado e tratado maneira preconceituosa”.

Em 2015 mudou para uma organização que tinha políticas e ações de diversidade mais estruturadas, uma rede internacional de distribuição de diversos produtos, também com líder.

Marcos ainda trabalhou em uma multinacional de serviços imobiliários comerciais, onde sofreu perseguição pelo fato de ser homossexual e foi desligado da empresa. E da experiência numa rede de agência de viagens, novamente em cargo de liderança, onde vivia

num ambiente de “total respeito entre os liderados e entre a liderança”. Atualmente, ele é gerente de *facilities* numa empresa que presta serviços online de contabilidade. Ele mudou para esta organização, porque o ramo de turismo sofreu bastante com a pandemia e as perspectivas de retomada de crescimento eram baixas. Sobre a organização atual, ele comenta que “é uma empresa extremamente padrão das empresas 2020, já tem políticas voltadas para a diversidade”.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

No que tange à diversidade, Marcos entende que “é você trabalhar num mundo em que as pessoas, ao mesmo tempo que são iguais enquanto estrutura, elas são diferentes na sua forma de se expressar, na sua forma de se apresentar, na sua sexualidade, na sua intelectualidade”.

Equidade ele compreende como

“uma coisa muito mais voltada a gente dar ferramentas que possam parametrizar de forma igual todo mundo, ou seja, dar as mesmas oportunidades para que cada um, da sua perspectiva e do seu lugar de mundo, consiga chegar e alcançar os seus objetivos”.

Explica que nem todas as pessoas tem oportunidade de cursar uma faculdade federal, ou ter tido uma boa formação para chegar numa universidade e questiona “de que forma a gente pode ajudar essa pessoa a começar de uma forma menos desigual?”. Assim como outras pessoas deste estudo, ele recorda da imagem em que estão três crianças olhando por cima de um muro, cada uma com tamanho diferente, mas todas no mesmo nível graças ao suporte em que estão subindo. Para ele “aquilo é equidade e não igualdade, igualdade é colocar todo mundo com a mesma régua, equidade você atender as necessidades de acordo com a necessidade daquelas pessoas. Uns vão precisar mais, outros vão precisar menos e assim por diante”.

Já inclusão ele acha que é “as empresas, a sociedade como um todo, estarem preparadas para os diferentes tipos de pessoas”. Argumenta,

“Nós não somos iguais. Nós temos corpos diferentes, nós temos informações diferentes, nós temos sexualidades diferentes, nós temos gêneros diferentes, temos cores diferentes, nós temos raças diferentes. É você proporcionar todas essas diferenças condições possam se expressar”.

Ele afirma que a empresa está focada em agir mais do que falar em relação à essa temática, e que isso é uma preocupação da diretoria. Acredita que a empresa deveria fazer mais e divulgar para ser exemplo para outras, como suas ações para gerar paridade de gênero e seu posicionamento antirracista. Marcos destaca que a empresa não tolera qualquer forma de preconceito, como situações classistas, sexistas, homofóbicas ou transfóbicas.

Apesar do cenário apresentado, Marcos argumenta que há “um longo caminho pela frente”, que as empresas precisam mudar o comportamento. Ele comenta onde ele trabalha não há pessoas trans, apesar de não existir nenhum impeditivo para isso. Ele questiona se não seria o caso de ir atrás dessas pessoas, ao invés de esperar que elas os procurem.

Em relação às pessoas da organização, diz que 60% são mulheres. Há diversidade de raça e regional. Marcos também revela que está numa empresa que se preocupa com o etarismo, “nós temos pessoas idosas na empresa”.

Sobre as relações organizacionais

Sobre a relação com a superior dele, Marcos comenta que apesar de pensarem e agirem diferente em alguns sentidos, possuem uma relação respeitosa e tranquila.

“A minha gestora é uma mulher branca, gaúcha, casada, sem filhos e também não quer ter filhos, e a minha relação com ela, embora nós tenhamos muita divergência na forma de gerir pessoas e na forma de gerir os negócios, nós temos uma relação de respeito no aspecto da individualidade.”

A relação com os pares acontece também de forma respeitosa e tranquila, ele diz: “nunca tivemos nenhum tipo de problema em relação a qualquer tema que invada a personalidade, é uma relação super tranquila e igualmente”. Afirma ter pares com diversas características, “eu tenho pares homens brancos, heterossexuais, casados, com filhos, eu tenho pares, mulheres casadas ou solteiras, com filhos ou sem filhos, alguns pares brancos, alguns pares negros”.

Ocorre igual com o time dele, “é um time extremamente maduro, extremamente tranquilo para se trabalhar. Todos conhecem a mim, todos conhecem o meu marido. A relação é sempre muito respeitosa e muito pacífica”. A equipe de Marcos é formada por quatro pessoas, dois homens, sendo um negro; e duas mulheres. Há gente solteira e casada, do interior de São Paulo e da capital, nenhuma abertamente LGBTQIA+.

Essas relações também acontecem fora do ambiente do trabalho, inclusive de visitas a casa de pessoas de sua equipe, saídas para jantares e afins.

Sobre liderança

Marcos enxerga liderança como “cuidar de pessoas, direcionar pessoas, evoluir e trazer a evolução das pessoas, desenvolver pessoas”. Ele diz que o líder se torna um referencial para a equipe. Comenta que este é um papel muito importante e a pessoa que está liderando precisa

estar para a equipe e se afastar de comportamentos de uma liderança abusiva, “pessoas que de fato usam do poder da liderança para oprimir outras pessoas”.

Sobre o exercício da própria liderança, Marcos afirma estar alinhado ao discurso dito.

“Eu tento ser o mais próximo possível, entendendo que em alguns momentos a gente tem outras entregas, outros entregáveis. Que em algum momento eu não vou poder estar 100% perto deles, mas eu sou uma pessoa que dou autonomia, que busco que cada um desenvolva o seu protagonismo. [...] Eu sempre tive isso muito claro, que enquanto todo mundo estiver tendo sucesso, você está tendo um sucesso também, então é muito importante cuidar das pessoas.”

Em relação a como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, Marcos comenta que não deveria ser diferente, exceto de a pessoa usar este espaço para mostrar para as outras que não há diferença.

Eu acho que ele não deveria ter diferença, acho que apenas no sentido de você usar isso para de alguma forma conseguir fazer com que as pessoas enxerguem que não há diferença entre os diferentes... Eu não vejo como algo que tenha que ter diferença pelo fato da sexualidade da pessoa, ou do gênero da pessoa, ou da cor da pele da pessoa, ou sei lá, de qualquer outro fator que não seja a competência técnica humana.”

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Para Marcos, sua sexualidade não influenciou nas experiências profissionais. Ele diz:

“Eu acho que no meu caso não influenciou e nem influencia. Eu acho que isso é um tema que varia de pessoa para pessoa, porque mesmo dentro das situações adversas que eu já tive que passar por conta da sexualidade, no quesito assédio, no quesito bullying, [...] eu sempre tive o ímpeto de seguir adiante, porque de alguma forma eu tinha estrutura psicológica para seguir adiante [...] O fato de ser quem eu sou, um homem gay, pode até ter me privado de oportunidades, mas eu nunca deixei de buscar nada que eu quisesse em função da minha sexualidade. Eu acho que muito também em função de eu ser um homem branco.”

Contudo, afirma que este aspecto já prejudicou seu crescimento profissional, “Eu acredito que sim, embora nunca tenha sido explícito. [...] Entre você e um homem cis, branco, hétero, a pessoa às vezes prefere um homem cis, branco, hétero, ainda que isso não fique explícito”. Recorda da demissão sofrida injustamente, já mencionada neste relato. Fatos como esses, mostra contradição na fala de Marcos, ao dizer que este aspecto não influenciou sua vida profissional e revelar que passou por situações adversas, relacionadas com a sexualidade dele.

Comentários extras

Agradece a oportunidade de participar, deseja sucesso com o trabalho.

4.17 EDUARDO

Eduardo tem 33 anos, é natural do sul de Minas Gerais, trabalha como coordenador em uma instituição privada de ensino superior. Mora em São Paulo e faz doutorado em Administração, curso no qual também é formado.

Filho caçula, Eduardo tem uma irmã e um irmão mais velhos. Passou a infância e a adolescência num ambiente familiar disfuncional. O pai era vendedor e a mãe dona de casa. Durante muito tempo, o pai não conseguia trabalhar, devido o alcoolismo, e a mãe assumiu a chefia de casa para sustentar a família. Essa situação teve um impacto negativo na infância e adolescência de Eduardo, fazendo com que ele se sentisse reprimido e que não poderia dar problemas à família. Apesar de ser um bom aluno, Eduardo sofria bullying na escola, provavelmente por conta de sua orientação sexual. Ele estudou em escolas públicas e cursou o ensino médio-técnico em administração. Durante a faculdade, sua situação melhorou e ele teve um relacionamento duradouro com outro rapaz, com quem morou por vários anos.

Sobre sua orientação sexual, ele conta que sempre se questionava em relação à própria sexualidade, mas não havia com quem conversar a respeito. Comenta que por influência dos primos chegou a namorar uma garota, por volta dos 16 anos, o que foi percebido com alívio pela família que pensou “ele não é gay”. Contudo ele diz:

“Eu sempre tive essas questões, por exemplo, de será que eu realmente eu gosto de homem ou não e tudo mais? Mas eu não tinha com quem falar dentro da minha família, sempre percebi que eu era diferente dos demais dos meus primos, principalmente, e eu fui ter a confirmação quando eu tive esse relacionamento heterossexual”.

Ele conta que um dia acordou e falou para si mesmo: “eu sou gay”. Porém ele não imaginava o quão difícil e doloroso seria esse processo, perdurando até o momento em que ele saiu de casa para ir morar noutra cidade, com o intuito de fazer a faculdade, por volta dos 18 anos. Ele diz: “quando eu saí de casa foi um momento de libertação”.

Nessa época aconteceram diversos confrontos com a família sobre a sexualidade dele. Numa situação, Eduardo estava se fantasiando de grego, cuja base da roupa era um vestido, e o pai pergunta: “Eduardo, você é gay?”, na época ele falou que não. Por dias ele refletiu sobre o acontecido e falou novamente para si mesmo “eu sou gay mesmo”. Tentando se entender, ele cria um perfil falso numa rede social, Orkut, e começa a interagir com um gay conhecido de sua cidade, com o intuito de tirar dúvidas do tipo: “olha, como que você soube que você era gay?”. Esse contato ajudou Eduardo a se entender.

Quando conta para os pais que era gay, Eduardo é abraçado e confortado pelos pais. Entretanto, a situação não foi tão simples quanto aparentou. Depois, a irmã de Eduardo encontrou o pai chorando na rua. Preocupada ela foi na casa deles entender o que tinha acontecido, ao que percebe, também, a mãe triste. Ela pergunta para Eduardo o que tinha acontecido, “Na época eu falei que não sabia, porque eu não me sentia confortável em contar pra ela, e eu fiquei no quarto. Minha irmã saiu de novo e foi conversar com minha mãe e minha mãe contou para minha irmã”. A irmã dele conversa com ele e fala: “Eduardo, eu tô do seu lado, sei que vai ser difícil pra você, mas eu estou do seu lado”.

Ainda nesse processo de assunção da sexualidade, Eduardo relembra algumas situações humilhantes, em que o pai, alcoolizado, questionava coisas que ele nem tinha respostas, perguntas, inclusive de conteúdo sexual, sendo que ele nunca tinha tido um relacionamento com outro rapaz, situações presenciadas por sua mãe e irmã.

“Foram vários golpes, até que chegou em um ponto que foi muito emblemático nessa situação, que meu pai, minha irmã e minha mãe sentaram na sala no sofá e eu fiquei de frente para eles, e eu me senti como se eu literalmente tivesse sendo metralhado de perguntas e eu comecei a ficar desesperado e disparei a chorar.”

Após esse acontecimento, Eduardo se isola em seu quarto, e passa uma semana deprimido, sem vontade comer e sem fazer nada, conta que tinha vergonha de sair do quarto e ser bombardeado por mais perguntas. Em um momento os pais conversaram com ele novamente, e aos poucos ele foi retomando sua rotina. Porém, ele revela que sua sexualidade virou tabu, “não podia tocar no assunto”, mas ele foi começando a trabalhar isso com o pais e hoje estão bem com o assunto.

Ele conta que ainda passou um tempo vivendo meio que no armário. Após a resolução com a família, mudou de cidade para fazer faculdade. Morou em uma república masculina hétero. “Então tinha aquela cultura do homem macho pião, eu não podia e não sabia nem como demonstrar a minha orientação, eu tinha o padrão hétero normativo”. Porém, pouco depois ele mudou para uma outra república, que tinha homens assumidamente gays, e começou a lidar melhor com esta questão. “Nesse processo eu fui melhorando a minha mentalidade sobre não esconder quem eu era e o fato de eu ser gay não era uma vergonha para mim, isso foi acontecendo durante muito tempo”.

Todavia, Eduardo revela que no contexto de trabalho este era um ponto em que ele não comentava com ninguém,

“Minha orientação era uma coisa totalmente minha, ninguém tinha que saber sobre isso. Naquela época eu tinha alguns traços da heteronormatividade, ou seja, eu tinha que me comportar como heterossexual nos ambientes do meu trabalho, porque eu fui trabalhar numa

incubadora de empresas e lá a gente tinha quase 30 empresas e eu era o gerente da empresa, os donos não ficavam lá, eu quem fazia toda a representatividade da empresa... Eu tinha que ser o mais masculino possível naquele meio porque era também um pouco daquela lei da compensação, tipo eu sou gay e eu posso ser gay desde que eu seja masculino e tudo mais. Foi isso durante muito tempo, a minha vida pessoal no meu ambiente de trabalho sempre foi um assim. Nunca comentei sobre isso, nunca dei abertura para ninguém me questionar sobre isso também, não que eu escondesse, eu só não falava”.

Com o tempo e o apoio de uma amiga lésbica, militante, ele foi aprendendo a desconstruir um pouco dessa personalidade. Hoje ele diz que não é extremamente fechado, mas “eu não fico falando da minha vida pessoal”. Inclusive, comenta que ao assumir o cargo que ocupa, contou, numa conversa trivial, sobre sua orientação sexual, mas foi apenas isso. Ele diz não se sentir à vontade para falar sobre a vida pessoal, mas se o questionarem se é gay, fala tranquilamente,

“Quando, por exemplo, há uma conversa de corredor, surge alguma coisa sobre família, alguma coisa assim, eu simplesmente saio porque eu não me sinto à vontade de expor a minha vida. Já tive casos de me perguntarem e eu falo, se me perguntar eu falo tranquilamente, eu não nego e tudo mais, mas é mais uma questão mesmo de personalidade, de não querer falar sobre a minha vida pessoal”.

Quanto à carreira, Eduardo tem sua primeira experiência no estágio técnico que fez durante o ensino médio, em uma relojoaria. Depois, mudou para outro estágio, agora em uma indústria. Durante a faculdade, ele conta que a situação financeira de sua família estava piorando e ele precisaria começar a se sustentar. Para isso, trabalha em um bar durante o primeiro ano de sua faculdade. Em sequência, torna-se bolsista na faculdade, mas ainda precisava trabalhar no bar para pagar todas as suas despesas, atividade que abandona quando se torna monitor numa disciplina do curso.

Próximo do fim da faculdade, Eduardo estava estagiando numa incubadora de negócios. Findo o estágio, ele estava praticamente formado, faltando apenas as formalidades, mas sem dinheiro, precisando trabalhar. Lembra que revendeu produtos Avon dentro da incubadora para ter alguma renda, e foi lá em que uma oportunidade para administrar uma empresa, porém devido à falta de colação de grau e diploma ele não poderia assumir cargos como administrador, visto que as Universidades Federais estavam em greve. Ele assume como assistente administrativo e depois de resolvido a burocracia da faculdade, como gestor de qualidade. Ele permaneceu nessa empresa até 2014. Pediu demissão, pois um dos chefes tinha um comportamento abusivo com ele, o que acredita ser devido a sua orientação sexual.

Em sequência, recebe outra proposta para assumir a gestão de outra empresa na incubadora. Aceitou, mas alertou que estava se organizando fazer mestrado. Acabou virando consultor e realizando serviços para outras empresas também. Em 2014 ele muda de cidade

novamente, por conta do mestrado, mas mantém alguns contratos da consultoria, até a certeza de que iria receber bolsa de estudo. Durante o mestrado, foi aprovado em um concurso para professor substituto em um Instituto Federal, onde ficou por cerca de um ano e meio, lecionando e exercendo atividades de pesquisa e extensão. Findo o contrato e passado um mês, ele assume o cargo de professor em uma faculdade, e logo depois em outra.

Eduardo comenta que estava bem, mas tinha em vista o doutorado. Após a aprovação muda para São Paulo e encerra seus contratos de trabalho. Em sequência busca oportunidades como professor na capital paulista, é para a empresa na qual trabalha atualmente, onde assume a coordenação em que atua.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Em relação à diversidade, equidade e inclusão, Eduardo fala que diversidade “são características diferentes de diferentes pessoas”. Ele comenta que “diversidade gera criatividade, que gera inovação”.

Já acerca da questão da equidade

“é diferente de igualdade no sentido em que igualdade é você dar a mesma coisa para todo mundo, equidade não, é você também proporcionar deficiências no sentido de proporcionar para o outro possibilidades com que eles utilizem os mesmos recursos, mas ao ponto que eles estejam sempre no mesmo patamar, é diferente da meritocracia”.

Sobre inclusão, ele entende como

“a questão de você colocar a pessoa dentro de contextos com que ela também [...] você incluir a pessoa dentro daquele contexto, dando condições específicas para ela para que consiga desenvolver aquilo que ela está ali proposta a fazer, é você não marginalizá-la, não colocar à margem daquilo que você está fazendo”.

Diz que estes aspectos na organização em que ele trabalha são “Péssimos!”. Cita a falta de diversidade no perfil das pessoas, cuja maioria é homem branco hétero. Porém, conta que há pessoas LGBTQIA+, que já tiveram uma professora trans. Critica as peças de divulgação, por não refletir o perfil de estudantes. E reforça, “as políticas de diversidade são péssimas!”

Sobre as relações organizacionais

Na hierarquia organizacional, Eduardo tem acima dele o diretor da faculdade, um homem cisgênero padrão, e a superintendente acadêmica, também branca, séria. Ele comenta que possui uma relação excelente, profissional.

Em relação às pessoas no mesmo nível hierárquico que ele, há duas mulheres e um homem, “todas as pessoas brancas e cis”. Ele diz que a relação é conflituosa e difícil, especialmente como o coordenador que o contratou como professor. Eduardo revela estar num ambiente muito competitivo, e é preciso lidar com a arrogância alheia, e a disputa de poder.

Com a equipe dele formada por sete professores, “eu tenho 2 japoneses, uma mulher preta, um homem preto e 3 brancos”. Ele comenta que o número baixo de mulheres o incomoda, pois para ele, “é um pouco hipócrita eu falar sobre diversidade no meu curso, sendo que no meu curso quem leciona é um padrão. É uma coisa que me incomoda demais”. Ele comenta que prefere manter as relações estritamente no contexto de trabalho, por isso não participa de eventos informais com colegas ou sua equipe.

Sobre liderança

Eduardo não consegue definir precisamente liderança. Para ele, “liderança é um ato, é uma ação, não é completa assim, não é comportamental em si, é o ato de você desenvolver algo”. Complementa falando que é preciso considerar os objetivos da empresa nesse processo.

Percebe sua atuação como líder diferente de outros coordenadores. Argumenta que a gestão dele tem um cunho mais social, procurando ter uma gestão participativa, observando as particularidades de seus professores e professoras, trazendo diversidade para o curso. Para ele,

“se o meu professor cresce ali, eu cresço junto com ele, então eu tenho que fazer isso. Eu tenho que dar a oportunidade. Eu falo que eu sou um instrumento ali de oportunidade, porque eu sou, tem um poder ali, então eu tento democratizar esse poder, embora em alguns momentos eu tenho que tomar decisões que infelizmente tem que ser de cima para baixo”.

Sobre como deveria ser a liderança exercida por uma pessoa gay ou uma pessoa lésbica, ele responde

“não vejo diferença... Eu não vejo muita diferença, eu acho que particularmente eu não sinto se deveria ter alguma diferença, mas eu sei que na estrutura cognitiva, por exemplo, na percepção da interpretação desse indivíduo perante a sociedade é diferente. Eu imagino que talvez uma percepção da interpretação do indivíduo mediante a sociedade vai influenciar no seu tipo de liderança. [...] Eu tenho maior facilidade de contratar uma pessoa trans para ser professor, eu até quero, para mim é super tranquilo, agora eu sei que tem outros caras ali, principalmente os mais velhos que são coordenadores, que eles não contratariam”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Eduardo diz que a sexualidade não influenciou na trajetória dele, “não influenciou para mim em nada nas minhas decisões o fato de eu ser gay ou não ser gay, então, para mim, não

influenciou”. Contudo, ele fala que pode ter influenciado na visão sobre as decisões que ele toma no trabalho, visto o olhar mais aberto para entender questões de diversidade que outras pessoas, talvez, não teriam. Exemplifica:

“por exemplo, eu como outro professor ou coordenador, eu jamais demitiria, por exemplo, uma pessoa trans só porque o aluno quer, porque o aluno está incomodado. Não, eu não faria isso, porque se me falar assim ‘olha, eu tenho que demitir porque a qualidade da aula está péssima’ é uma coisa, mas só porque é trans para mim não faz sentido, não tem lógica, isso para mim não é uma argumentação plausível”.

Ele comenta que este aspecto da vida dele, talvez tenha limitado o seu crescimento profissional. Ele cita uma situação em que viveu com um gestor abusivo.

“Eu não consigo comprovar que foi por causa da minha orientação sexual, mas o tratamento dele, a intuição, a cara de nojo e tudo mais me fazem crer que sim, porque não tinha outra coisa, porque em relação ao que eu estava fazendo eu não tinha reclamação de nenhum outro gestor. Então, assim, a única variável para mim ali, analisando o contexto, que poderia ser diferente, é a questão da minha orientação sexual”.

Apesar disso, ele diz que nunca se sentiu bloqueado de ter acesso à uma oportunidade, “‘Você não vai assumir essa posição, porque você é gay’. Não, nunca tive”.

Algo que Eduardo acrescenta são as conversas com outros gestores gays sobre um possível sistema de compensação em suas atividades, pelo fato deles serem gays. “Ok eu ser gay, mas eu tenho que fazer um trabalho melhor do que os outros”. Para Eduardo, muitas vezes esse pensamento vem com um alinhamento comportamental e de aparência mais heteronormativa.

Noutro momento da entrevista, Eduardo comenta sobre um momento específico de sua carreira, quando tinha medo de que sua orientação sexual fosse conhecida, porque trabalhava num ambiente mais conservador,

“Na faculdade que eu trabalhava era um pouco complicado, então eu imaginava que se vazasse a minha sexualidade, o pessoal é bem preconceituoso lá, eles podiam utilizar isso contra mim, principalmente porque a faculdade que eu trabalhava tinha um perfil muito de bolsominions, eu sabia que aquilo em algum momento ia voltar contra mim, então eu decidi não falar”.

Comentários extras

Ao fim da entrevista faz comentários sobre as próprias as falas no sentido de dúvida se foi claro ao responder as perguntas.

4.18 THIAGO

Thiago é um homem não branco, natural da Zona Leste de São Paulo-SP, no bairro de Itaquera. Engenheiro de Produção, tem 41 anos e é diretor de vendas e marketing numa startup de tecnologia na área de robótica.

Thiago, primogênito de uma família de três irmãos, cresceu em um ambiente relativamente tranquilo ao lado dos pais. Estudou em uma escola particular na pré-escola, e o ensino fundamental em uma instituição pública. Durante o ensino médio/técnico em edificações, ele morou com sua tia/madrinha. Concluiu os estudos e, posteriormente, considerou ingressar em engenharia civil e, apesar de ter como sonho ter cursado música na USP, optou por Engenharia de Produção. Sobre o curso de edificações, ele diz

“nunca gostei, eu gosto de humanas, mas nunca quis estudar humanas. É que às vezes pode até ser um preconceito, mas é que as pessoas nos enxergam (gays) como pessoas de humanas, tipo ‘O que você faz? Você é cabeleireiro? Professor? Filósofo?’, mas na área de engenharia é muito raro encontrar pessoas que se assumem, não acho que seja raro ter gente como a gente”.

A sexualidade é um tema que acontece cedo na vida de Thiago. Ele conta

“eu me percebi e gostava de homens com sete/oito, mas a gente via todo o contexto de televisão, de sociedade, de vida ao redor da gente, que era totalmente diferente daquilo que a gente sentia. Eu tinha que reprimir aquilo, não era estimulado porque era visto como errado”.

Ele comenta começa a ter série de conflitos internos, falava para si mesmo “Eu nasci errado, eu não mereço a minha existência, não mereço ficar vivo”. Trazendo mais complexidade, ele relembra:

“era uma criança um pouco afeminada, uma criança viada. Tinha trejeitos naturais que eu tinha e nunca foi estimulado, muito pelo contrário, sempre foi cortado e o que eu mais ouvia na minha infância era ‘vira homem’, e é difícil porque as pessoas que falavam isso diziam isso muitas vezes que ‘Não lembro disso’, mas quem sofreu toda a dor que fui eu. Lembro nitidamente do contexto”.

Quando adolescente, recorda de ser mais próximo das mulheres, segundo ele, por uma questão de afinidade, por sentir acolhido, o que julga estar relacionado a analogia das consequências do machismo. Lembra que foi obrigado a morar com a tia na adolescência, pois foi um namorado de uma amiga, envolvido com tráfico, queria atacar contra a vida dele, por não gostar e desconfiar do envolvimento dos dois. Ele diz

Ainda no tocante à sexualidade de Thiago fala que “diante de tanta dificuldade, você não tem apoio de nada”. Ele relata que ao completar 18 anos queria ir numa balada. Relembra

ter imaginado esse momento diversas vezes. O sonho da balada se concretizou e ele comenta “parecia que eu tinha entrado no Éden, no Paraíso, e percebia que existe gente como eu”.

Entretanto, no dia seguinte Thiago é surpreendido, pois um amigo de um amigo ligou para a casa dele e contou para a mãe de Thiago que ele beijado um rapaz,

“Foi um horror, foi uma primeira maneira que eu assumi assim diretamente. Minha mãe ficou sem entender, obviamente, porque não tinha o apoio. Você fica muito sozinho em todos os aspectos, não só aspectos da minha existência, mas nos aspectos de pais de pessoas que são LGBT, e ficou a conversa de como eu ia me assumir pro meu pai”.

Nesse processo, ele foi efetivado numa companhia em que era estagiário e surgiu a possibilidade de mudar para Manaus-AM. Foi neste momento em que ele teve uma conversa oficial com os pais, “A única preocupação deles era a minha integridade física. ‘A gente não se preocupa com o fato de você ser gay, mas o fato de você sofrer violência, ainda mais num país como o nosso’.

Ele conta que no ambiente de trabalho as pessoas sabem de sua sexualidade pela convivência, naturalmente, mas que este não é um aspecto questionado quando ele se relaciona profissionalmente. Ele diz

“eu acho que as pessoas percebem até uma maneira como eu falo... Eu falo abertamente e para mim é bem tranquilo, eu não tenho mais nenhuma cerimônia com isso. Dependendo se é uma pessoa não muito próxima eu pergunto o porquê daquela pergunta ‘Para que você tá querendo saber?’. Porque em nenhum momento é posto na mesa que você é heterossexual, ninguém pergunta, então ‘para que você quer saber? Você quer sair comigo?’, e aí as pessoas voltam para trás geralmente quando eu pergunto isso, mas hoje eu não tenho muita cerimônia em falar, não.”

No que tange à carreira, Thiago diz que desde quando se formou trabalha com automação. Em 2008, ele entrou no ramo de automação logística, e se especializou na área. Fez o primeiro estágio numa multinacional de automobilística no ano de 1999/2000. Depois entrou numa organização que fabrica motoredutores. Foi nesta empresa que ele foi efetivado e convidado a mudar para Manaus, onde ficou cerca de um ano e meio. Decide pedir demissão, pois não queria continuar na cidade e não foi autorizado sua transferência para o Rio de Janeiro. Thiago relembra que sofria muito bullying nessas duas primeiras organizações, em especial quando era estagiário. Ele conta de um caso em que recebeu uma encomenda internacional escrito “By: T Hola” o que é uma alusão à baitola, forma pejorativa para gay.

Novamente em São Paulo, começa trabalhar numa empresa suíça que estava se instalando no Brasil. Conta que foi o melhor vendedor deles aqui no Brasil durante cinco anos, “vendi mais de 11 milhões de reais no contexto todo”. Sua saída acontece depois dele descobrir que havia outra pessoa fazendo a mesma coisa que ele, porém entregando menos e ganhando

mais, “eu pedi um aumento e um cara que era branco, hétero, que fazia a mesma coisa que eu ganhava mais, aí quando eu fui contestar falaram que ‘não vai te dar aumento’. Eu falei, beleza, então eu saio”.

Na próxima experiência ele chega com a promessa de ser sócio. Mas os sócios da empresa começaram a entrar em conflito, além de outras questões que surgiram na empresa e ele decidiu não continuar. Então, Thiago começa sua jornada em uma outra multinacional, onde ficou por cinco meses. Porém, não estava bem de saúde, tinha tido um relacionamento abusivo, teve depressão e síndrome do pânico associada.

Neste estado frágil de saúde, ele foi contratado por um diretor da McDonald’s. Thiago tinha falado sobre a situação em que se encontrava e do tratamento e recebeu a seguinte resposta “mesmo assim eu vou te contratar”. As coisas fluíram bem e Thiago foi se destacando. Chegou num ponto em que o gerente dele, figura que não é a citada anteriormente, começou a fazer micro gerenciamento da vida de Thiago, é então que ele decide: “não vou ficar nessa empresa”. Nessa época, ele foi abordado por uma empresa concorrente por meio do LinkedIn, e ficou nesta nova organização por mais de dois anos, onde realizou grandes projetos.

Após sua saída, foi convidado para ser o responsável pela área de vendas e marketing da companhia que está hoje. Isso aconteceu em janeiro de 2020, pouco antes do início da pandemia.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Thiago, diversidade “está muito relacionada a você ter representatividade de todos os recortes diversos de uma sociedade”, não se resumindo à questão LBGBTQIA+, “mas também recortes de raças, interseccionalidade, à questão indígena, a questão de neurodiversidade também, também de etarismo, e a questão de pessoas com deficiência”. Diversidade, seria todo esse espectro amplo representado em todas as camadas da sociedade.

Acerca de inclusão, ele acredita que é uma questão de fazer a diversidade acontecer, “de como você promove de maneira prática e efetiva e realista que essas pessoas possam se ver representadas em todos os âmbitos de uma sociedade”. Ele recorda uma frase da atriz Viola Davis: “a gente só sonha com aquilo que a gente vê”, e comenta da importância de pessoas que estão dentro de grupos minorizados de se enxergarem nos espaços de poder.

E equidade é

“equilibrar todas as nuances e os desequilíbrios que tem numa sociedade para manter as pessoas que partem lá de baixo, por exemplo, uma pessoa que não tem privilégio financeiro e

uma pessoa que tem privilégios financeiro, mas que você tem mecanismos sociais de modo que elas possam partir de uma situação de igualdade e possam atingir os objetivos dela, mas partindo de um mesmo patamar, que é uma coisa que não acontece hoje, seria uma sociedade ideal”.

Ele diz que estes temas são complexos, e que a organização em que trabalha está atenta para eles. Conta que trabalha numa organização onde a maioria das pessoas não são brancas, “há bicha branca que pinta as unhas como colega dele, que tem um negro ocupando cargo de gestão”. Thiago lamenta que há poucas mulheres na empresa, mas eles estão atentos e estão sempre procurando ser mais inclusivos e diversos.

“A empresa é extremamente pequena, tem menos de 30 funcionários, mas tem pessoas negras, pessoas orientais, pessoas LGBT em cargos de liderança e cargos de operacionais também, mas a gente tem esse olhar, a gente não tem um documento e não tem uma política de afirmação desenhada e específica para uma ação estruturada para a companhia, mas a gente tem essa visão.”

Thiago comenta que a organização está num processo de organizar a área de gestão de pessoas, para documentar e agir de forma mais efetiva sobre o tema. Ele revela que há discussões sobre esses temas e também de grupos de afinidades organizados pela incubadora de negócios onde eles estão fixados. Ele fala que em uma sociedade ideal isso aconteceria de maneira natural. E julga ter ciência do poder dele em contribuir nesse processo.

Sobre as relações organizacionais

O líder de Thiago e CEO da companhia é um homem branco, uma pessoa que “apesar dos privilégios dele, ele tenta entender como é que ele pode ajudar, diante do privilégio dele, outras pessoas a acessarem essas oportunidades e a ter o ambiente mais diverso”, e diz nunca ter presenciado nenhum comentário preconceituoso vindo dele, de qualquer esfera. O relacionamento dos dois é construtivo, prazeroso e com respeito. Inclusive, ele revelou ao chefe que esta foi a organização que ele mais se sentiu confortável e transparente em ser ele mesmo,

“eu falei com... outro dia que essa é a companhia que eu mais pude ser eu e eu acho que é por isso que eu consegui entregar tanto, mesmo sendo pouco, mas eu sinto que eu entrego muita coisa por conta de poder viver quem eu sou 100%. Quando você pode ser você, aquilo deixa de ser uma preocupação e libera seu potencial criativo. Por isso que eu acho que eu estou tendo tanto sucesso, não no padrão e jargão de sucesso, mas daquilo que foi me solicitado e do que eu tô entregando. Eu acho que está sendo bem significativo.

Sobre os pares, quatro homens, Thiago revela ter um relacionamento humano e respeitoso. Ele cita um par que é gay, “ele é uma bicha também então a gente se entende muito

fácil”. Com outros, garante que sempre há apoio mútuo e cumplicidade, “são pessoas que se eu falar que tem algum desvio, que eu sofri alguma agressão eu tô sendo muito injusto”.

Com a equipe, Thiago conta com dois homens – um negro e religioso, e outro branco; ambos héteros. Relata há mais outra pessoa em vias de contratação, uma mulher, mas que ainda não começou. Thiago confessa que procura conversar sobre como as coisas estão e se preocupa em não ser abusivo, de ser compreensivo e entender as limitações e processos de cada um. Preza por abertura na comunicação, “eu gosto muito que as pessoas tenham liberdade de segurança e se sintam seguras de falar que não estão satisfeitas com meu trabalho, que acho que é isso que tem que acontecer”. Ele comenta de momentos que isso não acontecia, que as pessoas não se sentiam à vontade para falar com ele, o que fez questão de resolver.

As relações tendem a se manter estritamente profissionais. Thiago conta que o ambiente estimula este tipo de cultura, as pessoas da empresa trabalham de forma remota ou híbrida, o que dificultando eventos informais.

Sobre liderança

Thiago fala que liderança é “acolhimento e direção com propósito”. Comenta que quando a liderança é exercida com amor, empatia e acolhimento, as coisas funcionam. Sobre a própria liderança, ele diz que é um líder cujo maior desafio “é aprender a ouvir de maneira empática”. Ele fala que é preciso entender as dimensões daquela pessoa,

“daquele universo que você está tocando, que você tem responsabilidade de gerar propósito, de direcionar segundo a um objetivo maior de uma companhia, mas é você ter entendimento e saber endereçar todas as dificuldades, medos e frustrações daquela pessoa e direcionar para a entrega de resultados para os objetivos da companhia”.

Ele julga ter uma série de defeitos, e está aprendendo a ser líder, sendo líder: “eu não fiz IBMEC e vim preparado culturalmente ou mesmo cientificamente, eu tô aprendendo com a cadeira e com a posição também e sei que vou falhar muito como tenho falhado, mas é com o objetivo de tentar acertar”. Thiago destaca que vindo de uma realidade de minoria e de carregar os malefícios de ser gay, no sentido das dificuldades enfrentadas por conta disso, “é transformar tudo isso, em ajudar outras a atingir os seus objetivos.

Quanto à percepção de como deveria ser a liderança de uma pessoa gay ou lésbica, ele expande a questão e diz que se deve pensar em como promover acesso de outras pessoas para essas áreas. Cita que observa a diversidade racial dos espaços que ele frequenta, questiona de

quantas amigas travestis a pessoa tem em seu círculo de amizade. Ele diz que o gay tem o privilégio de ser homem, um aspecto facilitador se ele for mais masculino.

Ele fala que gostaria de ser um promotor da diversidade, mas a vontade dele esbarra em algumas exigências do mercado. Ele diz que ainda não conseguiu aplicar o que prega, mas que atua para mitigar as desigualdades nesse sentido. Thiago conta que conversa com o chefe, com as pessoas com as quais têm acesso sobre essas questões, e diz “é preciso ter ações dedicadas, ações afirmativas, então você abre vaga para pessoas pretas, você abre vaga para pessoas trans, abrir vaga direcionada e arque com as consequências das críticas”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Thiago afirma que suas escolhas profissionais não foram influenciadas por ele ser gay, muito pelo contrário, “eu jamais teria feito engenharia sendo gay. Nunca, nunca no Brasil (meme)! Foi um horror do começo ao fim”. Ele revela que o curso é machista e fala de alguns casos de homofobia sofridos e presenciados, chegando a se posicionar e enfrentar diante deles.

Thiago revela que já se sentiu invalidado, em especial em processos seletivos de grandes empresas

“a minha percepção é que eu fui muito invalidado, principalmente para oportunidades que se abriram em empresas grandes, um dos casos de oportunidades com o qual meu currículo tinha aderência e também não foi para frente, foi uma outra pessoa ou foi extinguida a vaga... Igual o caso que eu saí da empresa... Tinha um colega de trabalho, que era branco, hétero e ganhava mais do que eu e quando eu fui questionar fui invalidado, não se equiparou o salário”.

Ele diz que o fato de ser gay, sim, pode ter prejudicado sua ascensão profissional, mas ele teve tenacidade para seguir adiante, independentemente da realidade. Ressalta que percebe que algumas pessoas tinham marcadores sociais privilegiados, dos quais ele não partilha, “pessoas que eram totalmente incompetentes naquilo que elas faziam e que se mantinham naquela situação de poder, porque os privilégios colocavam elas lá”. Ele fala que isso é comum na sociedade e reflete nas organizações, e cita o exemplo da composição da cúpula do governo federal vigente na época entrevista.

Comentários extras

Thiago faz perguntas sobre a pesquisa. Comenta que sempre alcançou as coisas por esforço próprio, que não teve o privilégio de ser indicado por ser filho de fulano ou neto de beltrano.

4.19 FELIPE

Felipe é um homem branco de 24 anos, gerente de *People Analytics* numa startup de delivery e está finalizando o curso de Economia. Ele nasceu em São Paulo-SP, onde mora atualmente, mas cresceu no interior do estado.

De família pobre, o pai era pedreiro e mãe trabalhava em diversas funções, recepcionista, assistente em salão de beleza etc. Aluno de escola pública, hoje vive uma realidade de acessos distante da qual ele cresceu. Felipe conta sua família que, por volta de seus nove anos, os pais se tornaram muito religiosos, missionários. Fase que durou até os seus 15 anos, quando ele enfrenta a separação dos pais. Ele diz que este cenário foi importante em sua formação, fazendo-o cogitar a ser padre, o que hoje enxerga como uma espécie de autodefesa sobre a sua sexualidade. A questão da sexualidade, foi algo que sempre o preocupou, ele diz:

“durante a minha infância eu sempre quis negar de alguma maneira que eu era gay. Meus pais, antes mesmo dos meus pais serem religiosos, sempre foram muito preconceituosos, tanto meu pai quanto minha mãe. Eu escutava a frase do estilo ‘prefiro ver meu filho morto do que saber que ele era gay’”.

Com o intuito de esconder qualquer traço de sua orientação sexual, ele entrou em processo de negação e de introspecção com relação à própria sexualidade. Porém, com o passar do tempo ele entende que era gay e a realidade não iria mudar. Ele conta que por volta dos 15 anos começou namorar meninos de sua idade.

Felipe tem sua orientação sexual descoberta por sua mãe por meio de uma conversa no Facebook, a qual ela acabou lendo,

“Minha mãe, não sei o que ela foi fazer no meu quarto, ela quis pesquisar alguma coisa no meu computador e enquanto eu estava na sala conversando com esse menino a janelinha do Facebook começou a subir pra minha mãe, então 5 minutos depois minha mãe me chama no quarto, começa a me perguntar “porque você mentiu para mim?” e eu “Meu Deus”, todas as mentiras da minha vida passaram num filme inteirinho na minha cabeça e essa foi a única coisa que não passou, foi a única mentira que não passou porque não era uma mentira, eu só não havia contado”.

Felipe confirmou que era gay. A mãe, então, expulsa-o de casa. Ele é acolhido pela família de uma ex-namorada, relacionamento que havia tido quando estava descobrindo sua sexualidade. Passaram-se uma semana e os pais de Felipe não havia entrado em contato, “eles não tinham me mandado mensagem, não quiseram saber onde eu estava durante uma semana e nem se eu estava bem, estava vivo”. Felipe avisou que iria voltar para casa, onde se solitário. Ele conta como foi o retorno e a conversa com os pais:

“Voltei para casa, cheguei em casa e eu era basicamente um fantasma, ninguém estava olhando na minha cara... minha mãe estava na cozinha e eu falei ‘mãe, a gente precisa conversar’ e daí ela falou pra gente conversar e começou a perguntar se era verdade. A única coisa que eu conseguia responder era que ninguém queria sofrer, se eu tivesse a escolha, muito transparentemente naquele momento, eu não escolheria ser gay”.

Com o pai o processo foi mais demorado, ele fala:

“Meu pai demorou mais ou menos uns 3 meses, mesmo eu voltando a morar em casa, para conseguir falar comigo. Essa foi a época que justamente meus pais estavam se separando, primeiro porque minha mãe, quando ela teve essa conversa comigo, depois ela ficou muito angustiada com a reação do meu pai e ela começou a dormir no meu quarto, do tipo: ‘você não pode negar que você tem um filho’. Quando meus pais já estavam definindo que eles iam separar, meu pai veio me pedir desculpa e foi a única vez que eu vi meu pai realmente chorar, ele me abraçou e chorou. Eu entendia que naquele momento, por mais que meu pai tivesse sido muito sincero comigo, por mais que ele tivesse me acolhendo, naquele momento também foi uma tentativa dele reatar o relacionamento com a minha mãe, o que, obviamente, não aconteceu.”

Felipe comenta que a relação com a mãe o pai hoje é bem mais tranquila, apesar do trauma que ele viveu na época.

Em relação à carreira, Felipe começa a trabalhar aos 14 anos, quando fazia o ensino médio em uma escola pública e concomitantemente o curso técnico em eletrônica no Senai. Ele era menor aprendiz numa empresa que fabrica aparelhos eletrônicos. Ao mudar de cidade, devido a separação dos pais, começou a estagiar numa farmacêutica, na área de pessoas. Foi nessa experiência que descobriu que queria conciliar números e pessoas, duas de suas paixões.

Cursou Economia em uma universidade da região, mas problemas financeiros o obrigaram a retornar para São Paulo. Estudou um semestre em uma universidade privada para manter o estágio, enquanto se preparava para ingressar em uma instituição pública, algo que sempre almejou. Aprovado nessa instituição, ele se desliga do estágio e começa a buscar oportunidades na capital paulista. Ele consegue uma vaga de estagiário numa startup, mas logo foi promovido para analista, depois assumiu o posto de especialista, em sequência líder, e agora é gerente, sempre na área de *People Analytics*.

Felipe recorda que em seus primeiros trabalhos ninguém sabia que ele era gay, ele não comentava sobre isso, ainda estava se entendendo. Atualmente, a situação é diferente, e ele age naturalmente a respeito. Ele diz:

“desde o início eu tive conversas muito transparentes, porque inclusive o meu chefe que me contratou na época era gay, então acho que eu me senti um pouco mais confortável, e o ambiente da... em si é um ambiente muito jovem, muito descontraído, é um ambiente no qual eu me sentia seguro para ter essa conversa de uma maneira transparente. Não que eu sáísse falando e tudo mais que eu era gay, porque nem sinto necessidade de fazer, simplesmente em alguma conversa saía do tipo ‘puta nossa, que cara bonito’, alguma coisa do estilo, daí entendiam que eu era gay”.

Ele destaca que há situações em que não se sente confortável em expor sua orientação sexual. Conta que tinha dificuldade em tratar do assunto com os pares, “Eu olhava para eles, e obviamente homens brancos, e eu falava ‘Cara, não quero me abrir’, homens brancos casados e com família, então não queria me abrir”, um ponto que vem trabalhando.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Felipe, diversidade começa com diversidade de pensamentos, e para isso ele acredita ser necessário ter diferentes histórias. Ele diz que diversidade “não necessariamente é ‘puts, tem gays, lésbicas, pessoas negras no meu time’”, ele comenta que isso é um dado que leva à conclusão de que se tem um time diverso, mas ele salienta que o que realmente torna um time diverso “é que essas pessoas pensem distinto”. Contudo, ele argumenta que isso não acontecerá se “você ter um grupo de homens brancos que foram criados mais ou menos da mesma maneira, com mais ou menos a mesma estrutura social”.

Sobre equidade ele diz que “é garantir que, independentemente das características... Ela consiga ter acesso da mesma maneira a distintos recursos”. Ele exemplifica contando que uma pessoa negra e uma branca devem ter acesso a uma possível promoção da mesma forma. Porém, é preciso considerar que as experiências de pessoas negras mostram que elas têm mais barreiras do que pessoas brancas nesses processos, então a equidade seria garantir que essa diferença não seja um problema, que a pessoa negra tenha condições de partir de modo igual à branca.

Acerca de inclusão, Felipe comenta que “vai muito além de você recrutar pessoas para o seu time”. Para ele, a inclusão

“é garantir que aquelas pessoas que estão dentro de um ambiente, ali dentro de uma organização, por exemplo, consigam levar bem o trabalho delas, por exemplo, sem que o fenótipo delas, sem que a orientação sexual delas, sem que as características pessoais dela se tornem como um empecilho”.

Sobre como estas questões são tratadas na organização em que ele trabalha, Felipe conta que há cerca de um ano foi criada uma área de diversidade e inclusão. Explica que por ser uma Startup, e uma empresa mais jovem, já atraía pessoas da diversidade e LGBTQIA+. Porém, ele argumenta que isso não significa, necessariamente, ser um time diverso e ter inclusão.

“Faz 1 ano que a gente começou a realmente levantar uma agenda forte, a gente ainda não tem 50% do nosso grupo de liderança, que são mulheres, a gente precisa garantir de alguma maneira essa igualdade, não simplesmente por uma cota, mas por entender que a diversidade de pensamentos realmente agrega valor para a companhia. Depois a gente começou a discutir muito mais, como por exemplo, criação de fóruns de comunidade LGBT dentro da... em si para discutir quais são as iniciativas que a gente precisa desenvolver”.

Ele conta que um ponto importante foi promover discussões com a liderança, no sentido de incluir pessoas de grupo minorizados em seus times. Para isso, foram feitos treinamentos para tratar do viés inconsciente com todas as lideranças, para que entendam que o discurso ‘mas eu não sou preconceituoso’ é, muitas vezes, a falta de consciência do próprio preconceito. Outra ação é o projeto de contratação e inclusão de pessoas trans e travestis, ainda em andamento.

Uma das ações realizadas pela organização foi realizar uma pesquisa para observar o perfil da empresa. Segundo ele, há paridade de gênero no que tange ao número de pessoas trabalhando, mas a liderança sênior é composta 70% por homens. Em termos de diversidade de orientação sexual, ele aponta que entre 12% e 15% das pessoas de lá se declaram membro da comunidade LGBT. O que ele salienta que seria o dobro do indicador do IBGE, dado que ele põe em xeque. Foi observado uma baixa presença de pessoas negras, e ele diz: “esse é um tema que a gente precisa abordar muito mais e trabalhar muito mais para entender o porquê, principalmente considerando que no Brasil, por exemplo, a gente tem uma população negra, é a maior população negra fora da África”.

Sobre as relações organizacionais

Felipe relata que mantém uma relação próxima e harmoniosa com seu líder, que conversa sobre diversos temas. Porém, apesar de ser aberto quanto sua orientação sexual, demorou para abordar o assunto com o líder atual, que se desculpou caso tenha sido preconceituoso e ou por algo que o impediu de se expressar livremente.

Em relação com colegas de trabalho é aberta e próxima. Ele expressa livremente sua orientação sexual. Comenta que fez uma viagem internacional de negócios recentemente e estava com alguns pares, dois deles também gays. Ele fala que além das questões de trabalho, eles saíram juntos para bares e restaurantes, e mesmo aqui no Brasil extrapola um pouco a relação só do trabalho, “a gente acaba construindo uma amizade”.

Com o time ele é transparente sobre ser gay e é algo que fala da mesma maneira quando diz que é apaixonado por xadrez, de modo natural. Ele mantém uma relação saudável com o time de oito pessoas. Recorda que por cerca de dois anos “tinha basicamente homens brancos na minha equipe” e que pensou ‘eu preciso mudar isso, é minha decisão como líder mudar isso’. Hoje há duas mulheres, um homem negro e ele busca sempre mais diversidade. Conta que não há pessoas LGBTQIA+. Destaca que sua relação com o time também é de amizade e companheirismo, “você acaba criando uma amizade também... Teve aniversário de uma amiga nossa do trabalho e todo mundo foi pra casa dela e foi o time inteiro”.

Sobre liderança

Para Felipe liderança “é conseguir guiar um time, ajudar um time, propulsar um time, alcançar objetivos”. Como líder ele diz que procura ser inclusivo, “eu me enxergo particularmente um líder bastante inclusivo, bastante ouvinte, eu dou o espaço necessário para que o meu time possa se abrir constantemente comigo e falar tanto das necessidades pessoais quanto das necessidades em relação ao trabalho”.

Sobre a liderança exercida por uma pessoa gay ou lésbica, ele comenta

“como gay ou lésbica você tem que entender que a sua responsabilidade estando em uma posição de liderança no sentido de como você ajuda com que o seu time ... Possa entender que orientação sexual para nada interfere no seu nível de entrega, no seu trabalho”.

Felipe salienta que todas as lideranças deveriam fazer isso. Ele também argumenta que existem estudos que mostram que

“o fato de você ser gay gera o querer ter uma aceitação muito grande, e o fato de você querer ter uma aceitação muito grande tende a querer ser o melhor em várias outras linhas da sua vida. Alguns estudos de psicologia mostram que homens gays e mulheres lésbicas têm uma tendência muito grande a desenvolver suas outras linhas da vida, como ser o melhor aluno, ser o melhor no trabalho, justamente para que não vejam a característica dele de ser gay ou ser lésbica como um problema. [...] E além disso eu acho que você tem uma responsabilidade maior em relação a tratar a sexualidade com uma certa naturalidade.

Felipe recorda que já teve um líder gay negro e diz, “quando eu olho para as organizações eu ainda acho muito difícil ver homens e mulheres membros da comunidade LGBT, falando com total naturalidade “eu sou gay”. Ele comenta da importância de ter referências nesse sentido, “Eu sempre achei que a ausência de ter líderes nos quais me espelhar, que sejam membros da comunidade LGBTQ, sempre foi muito concerne pra mim, tanto olhando para a (nome de sua organização) quanto olhando para as organizações em geral”. Ele acredita que essas pessoas precisam falar mais sobre isso,

“justamente para as pessoas que puderem tomar como exemplo ... para saber que existem outras pessoas que são líderes e conseguiram chegar em posições de liderança, é um fator motivacional para as pessoas que estão começando ou para quem está no meio da carreira ou para quem quer conversar com você, entender o que você fez para lidar com isso no seu ambiente de trabalho”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Felipe revela que sua sexualidade foi um ponto que influenciou nas escolhas, experiências e em sua trajetória. “Sim, total!”. Ele fala que na terapia discute como o fato de

ser gay o influenciou a querer ser o melhor aluno, por exemplo. “Imagina, você quando criança escutar dos seus pais que preferiam ver o filho morto a ele ser gay”.

Ele revela que ser gay influencia as suas ações,

“O fato de eu ser gay influencia de maneira integral quem eu sou, influencia minhas decisões de carreira, influenciou o meu foco em conseguir resultados, são características que hoje eu já tenho incorporadas no Felipe, mas que eu entendo que grande parte da origem delas veio do fato de eu ser gay, foi a forma como eu encontrei de lidar com isso na minha infância e isso implicou todo o meu desenvolvimento pessoal da vida”.

Contudo, ele considera que ser gay, até o momento, não limitou seu crescimento profissional, e que devemos trabalhar para que isso aspecto limite a carreira de ninguém:

“Até agora, não. Sendo super transparente, nenhuma das 3 organizações onde eu trabalhei eu não vi como limitante, mas obviamente eu também tenho os meus privilégios e sou consciente deles. Eu sou um homem branco, que é gay e que basicamente quase não falava sobre isso nas outras organizações, então eu posso dizer que até agora não foi limitante, mas poderia ter sido. Eu acho que o que a gente deveria trabalhar agora é justamente garantir que a orientação sexual de ninguém, de qualquer pessoa, não seja limitante para ela na carreira.

Comentários extras

Ao fim da entrevista Felipe faz perguntas sobre a pesquisa.

4.20 CRISTINA

Mulher branca, Cristina tem 51 anos, é casada, sem filhos e diretora numa empresa de auditoria contábil independente. Cristina mora em São Paulo, é formada em Contabilidade, possui MBA em Gestão e Mestrado em Controladoria e Contabilidade.

Oriunda da periferia paulistana, ela é filha do meio de sete irmãos e irmãs, sendo quatro mulheres e 2 homens. O pai estudou até a quarta série do ensino fundamental e trabalhava como vendedor em loja varejista. A mãe fez curso técnico em Enfermagem e trabalhava na área.

Segundo Cristina, uma educação de qualidade era uma preocupação da mãe. Conta que todos estudaram os primeiros anos em escola particular, e depois seguiam para a escola pública. Recorda que teve uma infância tradicional com brincadeiras na rua, do gosto pela casa de bonecas e das compras de fim de ano com o pai, a mãe, irmãos e irmãs.

Ela comenta sobre a religião em sua família. Cristina conta que o pai é evangélico não radical e mãe segue a doutrina espírita. Ela explica que não frequentava nem a igreja do pai nem o centro espírita da mãe, mas todo domingo, às 8h da noite, era o momento de estudar O Livro do Espíritos. Destaca que foi durante a adolescência que ficaram mais próximos do

Espiritismo, com os grupos de jovens e as aulas que ela e as irmãs e os irmãos lecionavam para crianças mais novas.

Cristina relembra que nesta época começou a fazer o curso técnico em Contabilidade, o mesmo que uma das irmãs fazia. E que a adolescência foi preenchida com estudos, estágio e trabalho no Centro Espírita.

Sobre os aspectos relacionados à sexualidade, ela afirma ser importante “sair do armário, porque na minha convivência eu não conhecia ninguém que fosse homossexual, nem na minha adolescência nem no meu trabalho”, e essa falta de referências foi prejudicial para o entendimento sobre si mesma. Cristina conta que “quando tinha algum artista, tinha algum comentário depreciativo e em forma de piada”. Ela também procurou entender o assunto sob a ótica da religião em busca de conforto, e percebe que não há nada contra ou favor a respeito.

Ela revela que demorou a se entender como lésbica, por muitos anos achava que era bissexual, por já ter sido apaixonada por rapaz em sua adolescência e por ter mantido uma paixão por uma amiga por 10 anos, dos 17 aos 27.

Essa questão tem o seu desenrolar depois que ela foi morar no Canadá, por conta do trabalho. Cristina dividiu apartamento com uma brasileira, que também era lésbica mas só soube depois que voltaram para o Brasil. Esta amiga de trabalho tinha um círculo de amizade lésbico e Cristina ficou mais confortável com a própria situação. “Eu comecei a me identificar mais e eu voltei meio que resoluta de ‘ou eu caso ou eu viro *roommate*, mas morar sozinha eu não moro mais”.

Por meio de uma plataforma de namoro ela conhece sua atual esposa. Esta morava no interior de São Paulo, mas estava tentando voltar para a capital paulista. Foram uns meses de relacionamento à distância até elas ficarem juntas. Depois de cinco meses de relacionamento, Cristina conta para mãe:

“de tanto que eu ficava indo e voltando lá, Regina lá, Regina pra cá, minha mãe perguntou o que tava acontecendo e eu falei que a Regina era minha namorada. Minha mãe na hora ficou um pouco surpresa, achou que tinha feito alguma coisa errada aqui, ‘onde é que eu errei?’, que eu sempre fui uma mulher muito feminina e pra ela nunca pareceu, e eu falei: ‘mãe, não tem nada a ver uma coisa com a outra’, mas ao longo do tempo minha mãe foi meio que estudando mais, ouvindo muito Gasparetto, porque era totalmente nosso time, e ela foi mudando um pouco a visão dela. Hoje ela tem uma visão completamente diferente”.

Depois que falou para a mãe, Cristina se preparou para falar com as irmãs e os irmãos, um por um e todos responderam a mesma coisa “Eu já sabia!”. Nessa época, o pai de Cristina já havia falecido.

No trabalho, o tema foi algo que não foi exposto por muito tempo, mas ela conta que as pessoas comentavam da orientação sexual dela, pois ela era solteira e não namorava ninguém, “o pessoal achava que eu era, sou sapatão”. Ela conta que era paquerada por homens e mulheres, mas não tinha tato para perceber, eram suas amigas que contavam o que estava acontecendo. Ela argumenta que não tinha nenhuma referência. “Não tem nenhum sócio gay, você não vê nenhum gerente gay”, e não havia incentivo para isso, pelo contrário, ela conta o que ouviu de uma diretora da empresa onde trabalhou “uma diretora da... chegou a falar que se fosse gay jamais diria na... que era gay, não faria uma coisa dessa, uma diretora falou isso para mim”. Cristina argumenta não saber se por se considerar *workaholic* não prestava atenção nas coisas, ou se o trabalho em excesso era uma forma de fugir do enfrentamento de sua própria sexualidade. Atualmente ela diz que todas as pessoas de seu trabalho sabem. Ela fala: “depois que eu abri o armário não fechei mais, faço questão de falar ‘a minha esposa’ pra saberem que eu sou sim. Vira e mexe, quando é cliente eles até dão uma arregalada no olho”.

Em relação à carreira, Cristina, tem sua primeira experiência profissional como estagiária na Caixa Econômica Federal, quando fazia o curso técnico em contabilidade. Em sequência começou a trabalhar num escritório de contabilidade. Próximo do fim do curso ela decidiu fazer faculdade de contabilidade e continuar na área. Cristina comenta que devido às atividades como professora no centro espírita, ela pensou também em fazer Pedagogia. Curso estudado por ela por um ano, poucos anos depois de mudar para o Rio de Janeiro.

Cristina lembra que saiu do escritório de contabilidade em pouco tempo, pois eles não pagavam o suficiente para arcar com as despesas dela e nem pagavam a faculdade. Na nova experiência, ela foi contratada para uma destinada para um homem na faixa dos 24/25 anos, mas que eles resolveram tentar com uma mulher de 18 anos, visto sua experiência anterior. Ela manteve-se na instituição por quase três anos. Cristina comenta que tinha uma rotina dura, de trabalhar e estudar o dia todo, e costumava dormir cinco horas por noite.

Ela sonhava em trabalhar em duas das Big Four (maiores companhias de consultoria). Começa então a participar dos processos seletivos destas empresas, e depois de realizar um curso de atualização numa delas acaba sendo convidada para trabalhar, lugar onde passou 22 anos de sua vida profissional, “saí de trainee a gerente sênior”.

Trabalhando por 22 anos na mesma instituição, Cristina passou cerca de dois anos em Salvador-BA, sete no Rio de Janeiro-RJ e dois no Canadá. Ela cumpria todas as habilidades e competências para ser convidada para ser sócia-diretora, porém isso nunca chegou a acontecer, pois ela não completava os ritos da instituição, de casar e ter uma família tradicional. Ela relata casos de machismo sofrido ao longo desse período, tanto aqui no Brasil quanto no Canadá.

No Canadá, ela diz que o ambiente era muito bom “muito mais distribuído, homens, mulheres, tudo”, mas havia um certo preconceito com quem não era canadense, em especial com pessoas fora do mapa desenvolvido do mundo. Ela lembra de ouvir: “você pode trabalhar fim de semana, porque você é solteira, você não tem filho então você pode trabalhar mais que os outros”. Relata que as mulheres também sofriam um pouco do que ela via aqui no Brasil,

“tinha uma certa dificuldade para a mulher lá também, que a gente tá falando de um país com outra mentalidade. Mas, por exemplo, tinha uma das gerentes lá que eles falavam que ela era como um homem para eles, ela não era lésbica, ela é casada com outro homem e ela não queria ter filho, mas eles tratavam ela como se ela fosse outro homem, vai entender porque. ... às vezes um cara que tinha desempenho mediano, era super exaltado, e uma mulher que tinha um desempenho fora da curva era rebaixada, como se fosse mediana, às vezes acontecia isso tanto lá quanto aqui no Brasil, nisso eu não via muita diferença entre os dois países”.

Depois que ela retornou para o Brasil, ela começou a se preparar para sair da instituição “porque se eu não fui sócia até agora, eu não vou ser mesmo”. Antes disso ela solicitou o bônus de casamento, que também era válido para união estável. Ela diz:

“coincidência ou não no mês que eu mandei, eu recebi o bônus o mês seguinte, eu tive uma conversa com meu chefe que veio me perguntar o que eu queria da vida, já que eu não tinha cargo de diretor na empresa e eu não ia ser sócia e não tinha cargo de diretor na auditoria, e então ele queria saber o que eu queria da vida, mais ou menos do tipo: ‘Não está na hora de sair?’. Um ou dois meses depois praticamente eu fui convidada a me retirar, depois que eu apresentei uma união estável lá dentro.”

Nesse contexto ela estava se preparando para entrar no mestrado e se dedicou a isso. Nesse período, ela entra em contato com um amigo de trabalho que havia sido gerente na mesma empresa que ela, e cujas conexões em comum no LinkedIn eram cerca de 1.800 de 2.000. Eles saíram para conversar, e ele contou que estava à frente de um escritório de contabilidade fundado pelo pai há mais de 60 anos, e que o plano era conhecer o mercado e voltar para substituir o pai. Ele explicou que tinham outros sócios, e as conversas foram acontecendo no sentido de ela participar da organização, quando quisesse. Ela entrou na organização depois do mestrado e está lá como diretora desde 2018.

Sobre diversidade, equidade e inclusão

Para Cristina, diversidade é “o que o mundo é, o mundo é diverso”. Segundo ela, diversidade é representação. Assim, é preciso que os espaços organizacionais reflitam a diversidade externa. Ela diz:

“se você pensar assim num mapa do Brasil, do mapa das pessoas, se você não permitir que todas as pessoas de qualquer profissão, de qualquer classe social, de qualquer gênero, raça,

orientação sexual, se não tivesse a diversidade no que for no grupo que você vai formando provavelmente você vai falhar, porque você não está representando a sociedade.”

Inclusão ela entende como “permitir que essa diversidade faça parte do teu mundo, seja no trabalho ou seja na escola, seja onde você estiver”. Ela argumenta que é preciso observar como esse processo acontece, “não é só permitir a entrada, mas é observar o processo também”. Narra o caso de mulheres diretoras que assumem um comportamento masculino, “às vezes elas tiveram que ser tão duras e tão competitivas em relação aos homens e ouvir críticas, que muitas vezes elas são até mais machos que os homens, porque elas precisaram ser pra chegar lá”.

E equidade

“é justamente entender as diferenças, porque aqui tem igualdade para todo mundo e as oportunidades são iguais, mas se tem uma pessoa que mora 2 km da empresa e a outra pessoa tem que sair 2 horas antes de casa, ... não é a mesma coisa para quem pegou um ônibus e chegou lá em meia hora e teve, às vezes, 2 horas de sono a mais que eu, e para estar as duas pessoas iguais não é igualitário, não tem equidade”.

Na organização em que ela trabalha, Cristina argumenta que não há políticas e ações formais, documentadas. Contudo, diz: “essas coisas acontecem naturalmente lá”. Ela aponta:

“Agora a gente precisa mapear, mas eu acho que o que acontece é transformar em política, documentar como política, porque já existe naturalmente esse processo, até pelas características da... por causa dessa mudança de CEO, dessa visão diferente, do querer fazer diferente do que era das *big four*”.

Conta que sua organização é diversa, há pessoas de todos os tipos, mulheres em cargos de gestão, pessoas negras, apesar de ser bem limitado em cargo de gestão e há pessoas trans trabalhando na organização. Eles priorizam contratar pessoas de faculdades não famosas, como uma oportunidade de prepará-las para o mercado. Quanto às ações dela frente aos temas, afirma que tem estimulado a participação das mulheres em espaços de gestão, contratado pessoas de classe socioeconômica baixa, e busca treinamento e cursos de idiomas para essas pessoas.

Cristina compara ser homossexual em sua organização com a *Big Four* em que trabalhou. “Na... tinha mais de 200 sócios, quantos são gays? Ninguém sabe! Era uma coisa que eu tinha que ir atrás pra saber”. Agora ela diz que as pessoas se sentem à vontade para se expor.

Sobre as relações organizacionais

Cristina responde a dois superiores, homens brancos héteros. Um é o CEO da empresa, e o outro é filho que substituiu o pai, fundador da organização. Ela diz que o relacionamento

com eles é muito bom, tem abertura para expor suas ideias e contrapor pontos quando é necessário. Eles são bem abertos à diversidade e atenciosos.

Com os pares a relação é saudável. Há cerca de 11 pessoas na mesma posição que ela, nenhuma que seja LGBTQIA+, mas quase metade é mulher.

Sobre sua equipe, Cristina fala que trabalha com projetos, então sua equipe é construída de acordo com as necessidades do cliente. Conta que precisa de pelo menos quatro pessoas, com quem procura manter um relacionamento aberto, sem barreiras na comunicação e que as pessoas se sintam à vontade para conversar com ela sobre tudo.

Ela diz manter uma relação profissional com todas as pessoas, mas que há espaço para eventos informais, como almoços e comemorações.

Sobre liderança

Cristina define liderança como “inspiração e direcionamento”, simples e de forma objetiva. Ela acredita que esta é a natureza da liderança. Diz que sua atuação como líder tem pontos a serem desenvolvidos. Ela conta:

“Eu acho que o que eu tenho a melhorar é de ir mais a fundo nessa questão do LGBT lá dentro e ouvir um pouco mais as mulheres de lá ... De olhar um pouco o que a gente pode trocar, porque se deixar a gente fica tocando o trabalho do dia a dia e não olha para essa parte”.

Pensando sobre liderança exercida por pessoas gays e lésbicas, ela acredita que deveria ser mais inclusiva, mais inteligente.

“deveria ser incentivado ser uma pessoa inclusiva, que eu acho que eu busco ser, e com esse olhar atento para incentivar a diversidade. Fora isso, em termos de gestão vai ser tão boa quanto qualquer outra gestão, eu acho que até que naturalmente vai ser melhor, porque eu acho que a diversidade traz isso, a criatividade e ideias, os caminhos vão acontecendo”.

A questão da sua sexualidade e sua trajetória

Para Cristina, sua sexualidade não interferiu em suas escolhas e experiências profissionais. E caso tivesse influenciado, não teria seguido o rumo profissional que escolheu:

“Essa profissão de contabilidade, ainda mais contadora, é muito coxinha, em geral contador é muito “*by the books*” (segundo as regras), então talvez eu tivesse escolhido outra profissão e tivesse mais flexibilidade. É uma profissão que a maioria é homem, se fosse pela profissão ou pela orientação sexual eu teria escolhido outra área e não contabilidade, então não interferiu”.

Ela afirma ainda que o fato de ela ser lésbica não prejudicou o seu crescimento profissional, mas acredita que não ter casado pode tê-la prejudicado, visto que era parte necessária do rito para ser promovida na organização que trabalhou por mais de duas décadas.

Ela revela que presenciou discriminação onde trabalhava, relata:

“quando era gerente na...Tinha contratado um rapaz que era gay e tinha muitos trejeitos afeminados, e isso gera mais conversa das pessoas, e eu cheguei na sala do diretor de Controladoria eles estavam rindo e falando do menino. O diretor virou pra mim e falou ‘A... agora tá contratando bicha’ e eu falei assim: ‘Olha, orientação sexual das pessoas não interfere em nada, mas que ele é um dos mais competentes que eu conheci na... até hoje em mais de 10 anos de... eu posso afirmar que ele é um dos melhores’, e eles falaram ‘Realmente o cara é bom’... Não pude ficar quieta, uma vez que vê não dá para se omitir, independente de qual tipo que seja a discriminação”.

Comentários extras

Cristina pergunta sobre as experiências das outras pessoas entrevistadas. E fica curiosa sobre o estudo. Ela acrescenta que o fato de ser mulher numa organização na qual a carreira é masculina exige mais do que se ela fosse homem, “entra em 50/50, depois vai mudando, mas claramente a mulher tem que ser mais competente para ter o mesmo reconhecimento”.

Ela traz relatos de colegas que sofre com este tipo de situação

“Olha, eu participo de uma reunião, eu falo uma coisa e meu amigo pega e fala a mesma coisa que eu falei e ele é escutado, eu não, aí ele muda um pouquinho as palavras e fala a mesma coisa, só que ele é escutado e eu não”.

Ela conta que um colega de trabalho precisou atender uma cliente e explicar o que ela já havia dito, pois a cliente não confiava na sua competência e em suas palavras. Ela lembra também de uma gerente na organização que planejou a vida para se encaixar na organização e virar sócia. “Teve uma gerente da... que claramente falou que o plano dela era casar, ter filhos para entrar no padrão em até tanto tempo e entrar no estereótipo para poder ser sócia. Ela casou, teve filho e virou sócia”.

E no fim recorda de um gerente alemão gay que sofreu violência e foi acusado de ter provocado aquilo ao invés de ser acolhido, “ele deve ter apanhado por falta de comportamento dele, que é ser sem-vergonha, sem pudor, é promíscuo”.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A finalidade deste capítulo é discutir os dados obtidos na investigação da história de vida das pessoas pesquisadas e suas relações com o quadro teórico apresentado nos capítulos anteriores. Busca-se por meio da literatura compreender as experiências dessas lideranças.

5.1 HISTÓRIA DE VIDA

Esta seção contempla os elementos de análise relacionados à história de vida das pessoas entrevistadas nesta tese.

5.1.1 Perfil e Contexto

A maioria das pessoas entrevistadas possui entre 30 e 40 anos, é composta por homens gays cisgêneros e apresenta fenótipo branco ou pardo. Em geral, são solteiras e não têm filhos, possuem elevada escolaridade e residem em cidades de grande porte. As vidas dessas pessoas são marcadas por diferentes fatores sociais, permitindo observar uma dualidade entre aqueles provenientes de famílias de classe média e os oriundos da pobreza.

Algo a se destacar sobre o perfil é a predominância de homens brancos gays cisgêneros na liderança, especialmente em posições de primeiro nível, como diretorias e superintendências. Leão et al. (2017), por meio do GEMAA, apontam para uma realidade semelhante no âmbito geral da liderança, em que, embora existam desigualdades de gênero, a ausência de pessoas negras é algo marcante em posições hierárquicas mais elevadas, fato também destacado pelo Ethos (2016). Mulheres e homens pardos ou negros assumem cargos de gestão de níveis secundários, como gerências e coordenações. As pessoas mais jovens ocupam posições de liderança hierarquicamente inferiores, como líderes de área ou de equipe. Foi observada a presença de pessoas negras, que fizeram questão de destacar a questão da raça em suas experiências.

Quanto à formação educacional, apenas duas pessoas não possuem graduação completa, mas cursaram ou estão cursando uma graduação. No que diz respeito aos que obtiveram o diploma de ensino superior, nota-se a predominância da área de gestão, mas também é possível perceber outros campos de estudo, como Pedagogia e Direito. Algumas pessoas puderam se dedicar exclusivamente aos estudos durante o ensino fundamental e médio, tendo a

oportunidade de estudar idiomas e desenvolver outras habilidades extracurriculares, enquanto outras precisaram trabalhar como estagiárias, auxiliando no negócio de algum familiar ou em tarefas que ajudavam a aumentar a renda da família, além de conviver em um ambiente familiar disfuncional.

É importante destacar que pessoas LGBTQIA+ podem sentir-se restritas em relação às suas escolhas profissionais, ou ainda, alguns ambientes não oferecem um espaço seguro para que elas possam ser quem são e expor as nuances de sua identidade. Isso foi observado em algumas experiências relatadas, tanto de pessoas que escolheram determinado curso para evitar um ambiente predominantemente masculino, quanto de quem precisou interromper um curso superior ao sair de casa com medo de ser internada em uma clínica de reabilitação psiquiátrica após revelar aos pais que era lésbica.

Diferente do que foi exposto por Kosciw et al. (2010), as pessoas entrevistadas não abandonaram a escola quando jovens. Isso pode ocorrer com maior incidência em pessoas LGBTQIA+ devido ao bullying e à discriminação que essa população sofre, situação apontada por boa parte das lideranças. Ao invés disso, foi observado uma preocupação com a instrução formal e a busca por ela, tanto por vontade própria quanto pelo apoio familiar.

Outro aspecto relevante é o comportamento migratório dessas pessoas. A maioria não vive mais na cidade em que nasceu ou cresceu. Essa mudança foi motivada pela busca de melhores opções de carreira e estudo, bem como pelo desejo de viver em ambientes mais abertos à diversidade e lugares mais confortáveis para expressar sua orientação sexual. Destaca-se que as pessoas participantes da pesquisa nasceram longe dos centros urbanos, ambientes que, por vezes, são caracterizados como mais tradicionais, com valores religiosos mais presentes, cuja exposição da sexualidade é tida como algo mais desafiador para quem o faz. Uma das cidades com mais respondentes foi São Paulo-SP. Reconhecida por sua capacidade de absorver as mais variadas mãos-de-obra e os mais diversos perfis sociais, São Paulo abriga a todos. É nela que muitos tiveram a oportunidade de residir e dar continuidade à construção de suas histórias de vida.

5.1.2 Ambiente familiar

É importante destacar que a família assume um papel crucial na construção da história de vida das pessoas LGBTQIA+. Durante a infância e adolescência, as relações com os membros familiares, incluindo mãe, pai, irmãs e irmãos, têm impacto significativo na formação da personalidade e na construção de identidade. Neste sentido, três aspectos relacionados ao

ambiente familiar foram determinantes nas histórias das lideranças entrevistadas: o zelo pela educação, a intensidade religiosa presente e a vivência, ou não, em um ambiente disfuncional.

A educação teve prioridade no ambiente familiar dessas pessoas, independente da condição financeira e grau de instrução dos pais ou cuidadores. As mesmas foram encorajadas a se dedicarem aos estudos, mesmo que isso implicasse em sacrifícios financeiros por parte de seus familiares ou na busca por alternativas viáveis para garantir uma formação acadêmica de excelência. Todas as pessoas entrevistadas tiveram a oportunidade de cursar uma graduação, mesmo que não a tenham completado. No contexto brasileiro, este fator representa um marcador social importante, sendo um símbolo de distinção social.

A família dessas pessoas era frequentemente marcada pela influência religiosa, com destaque para as religiões evangélica, católica e espírita. A interferência mais significativa da religião na vida desses indivíduos ocorreu em ambientes evangélicos, bem como em círculos católicos praticantes. Os dogmas cristãos envolvidos tiveram impacto no desenvolvimento dessas crianças. O fato de serem lésbicas ou gays entrava em conflito com a natureza dessas pessoas. Elas sofriam com a crença de que sua orientação sexual não era aceita pelo Deus delas e lutavam para não ser daquele jeito. Em suas preces, suplicavam para acordar “normais” e sofriam com o julgamento de que eram pecadoras. Esses pensamentos dificultaram a compreensão de sua própria sexualidade, que era vista como algo a ser negado e escondido, refletindo-se em um processo de aceitação da sexualidade muitas vezes conturbado e problemático.

O reconhecimento de que a orientação sexual é uma característica inata e imutável levou essas pessoas a questionarem se as interpretações religiosas, que condenavam sua identidade, eram realmente coerentes com a mensagem de amor e inclusão propagada pela religião. Elas concluíram que aqueles não eram espaços que valorizavam sua existência e se afastaram das instituições religiosas. Essa decisão culminou em uma melhor experiência com a própria sexualidade, permitindo que elas aceitassem mais a si mesmas e compreendessem que a orientação sexual não define o caráter de uma pessoa.

Sobre a configuração do ambiente familiar, é importante destacar que muitas das pessoas entrevistadas cresceram em um espaço seguro, onde não havia preocupações básicas com alimentação, saúde e educação, refletindo uma realidade típica da classe média brasileira. Os pais delas prezavam por uma educação de qualidade, matriculando-as em escolas privadas e incentivando-as a estudar para conseguirem uma profissão, antes de buscar emprego. Ademais, tiveram acesso a experiências e atividades que a classe trabalhadora muitas vezes não tem, como cursar inglês em instituições regulares.

Por outro lado, as pessoas provenientes de origem pobre/periférica tiveram experiências distintas. Em suas atividades diárias, a preocupação com o sustento familiar, a garantia de segurança alimentar e proteção física de filhos e filhas eram prioridades. Nessa realidade, o conforto é deixado de lado para assegurar que todas as pessoas tenham o mínimo necessário para viver. Além disso, observou-se que as desigualdades sociais e a falta de amparo afetam as experiências e identidades daqueles que vivenciam essas realidades. Um exemplo é o fato de que a maioria das pessoas que começou a trabalhar durante a adolescência não o fez com o objetivo de aprender e se desenvolver pessoalmente, mas sim para não ser um fardo financeiro, contribuir com o sustento da casa e a melhoria do ambiente familiar.

5.1.3 Assunção da orientação sexual

A assunção da sexualidade das pessoas em questão ocorreu sob circunstâncias complexas, frequentemente caracterizadas por conflitos internos e ausência de oportunidades para explorar e compreender sua identidade sexual.

A maioria das pessoas se reconhece como “diferente” durante a infância e adolescência, período em que começam a compreender sua orientação sexual e que, muitas vezes, somente se expõem na fase adulta. Há casos em que indivíduos levam mais de meio século para contar à família que são gays e se sentirem confortáveis com sua identidade sexual, tendo vivido parte de suas existências com depressão. Durante a infância e juventude dessas pessoas, surgem dúvidas e medos em relação ao assunto, uma vez que não havia espaço para o tema no ambiente familiar, sendo que os recursos disponíveis eram a internet, jornais e revistas, ou ainda amigos e amigas. Em muitas ocasiões, foram pressionadas por terceiros a respeito de sua orientação sexual, sendo que as perguntas do tipo “você é mulherzinha?” ou “você é viado?” eram frequentemente feitas de forma pejorativa ou disfarçadas de humor ou ironia, o que deixava os meninos sem entender do que se tratava.

É possível identificar o controle social da sexualidade mencionado por Foucault (2012) e Spargo (2007). Por temor de serem vistos como desviantes ou aberrações, pessoas homossexuais podem desejar se desvencilhar dos estereótipos e estigmas associados ao “ser homossexual”. A pressão e a repressão que enfrentam em casa, bem como a ausência de apoio explícito para expressar livremente sua orientação sexual no ambiente familiar e social, aliadas ao bullying sofrido, podem ser prejudiciais ao desenvolvimento de sua personalidade, limitando comportamentos e expressividades que podem ser considerados excessivos e que possam

desafiar a masculinidade esperada para meninos, ou até mesmo forçar uma feminilidade em meninas que não correspondam ao padrão esperado para elas.

Há relatos de indivíduos que rezavam para “acordar normal”, sofreram bullying em razão de sua “diferença”, foram rejeitados em vez de acolhidos pela família e rotulados como doentes mentais simplesmente por serem quem são. Esses exemplos evidenciam que a sexualidade ainda é um tabu e a homossexualidade ainda é vista como algo a ser evitado na contemporaneidade, o que pode apontar para a persistência da problemática forma como as minorias são percebidas devido ao preconceito enraizado e reforçado no cotidiano social (Louro, 2004b).

Percebemos, também, a presença do imperativo machista na questão da sexualidade, com os meninos sendo mais severamente julgados pela sociedade e cobrados a serem “homens”, muitas vezes por mulheres. A religião, por sua vez, também se mostrou um ponto sensível na vida de parte das pessoas pesquisadas. Aquelas que cresceram próximos dos dogmas religiosos, frequentemente enfrentaram dificuldades em entender sua própria sexualidade, sentindo-se mal e subjugados em relação a si mesmas.

Cabe destacar ainda que no momento das entrevistas, como resposta à primeira pergunta (me conte sobre você), algumas pessoas faziam questão de frisar o fato de serem gays ou lésbicas em suas primeiras falas, enquanto que para outras este era um aspecto não trazido pelas pessoas entrevistadas. Algo que se assemelha, e depois resvala em suas experiências, ao que Fassinger (2008) comenta sobre o *gay profissional* e o *profissional gay*. O *gay profissional* refere-se a indivíduos que são primeiro e principalmente identificados como gays ou lésbicas em sua vida profissional. Isso significa que sua orientação sexual é uma parte essencial de sua identidade no trabalho e é um fator significativo em como eles atuam para a causa, são percebidos e tratados pelos outros. Por outro lado, *profissional gay* trata sobre indivíduos que são primeiro e principalmente identificados como profissionais em sua vida profissional, com sua orientação sexual sendo uma parte secundária de sua identidade no trabalho. Isso significa que a orientação sexual deles pode ser conhecida por seus colegas de trabalho, mas não é um fator significativo em como são percebidos e tratados pelos outros no ambiente de trabalho, e nem em sua atuação profissional.

Foi possível observar a falta de acolhimento e suporte por parte da família quando estas pessoas contaram da sua orientação sexual. A maioria das pessoas entrevistadas relatou ter passado por momentos turbulentos ao revelar sua homossexualidade aos pais ou quando estes descobriram tal fato. Ainda de acordo com os relatos, a orientação sexual foi tratada como um tabu ou ainda algo que perturbava a tranquilidade familiar. Poucos foram os casos em que a

família ofereceu apoio e considerou a orientação sexual de seu filho ou filha como algo natural, assim como a heterossexualidade.

Participantes da pesquisa relataram que enfrentaram dificuldades significativas ao divulgar sua orientação sexual. Conforme descrito, algumas pessoas foram obrigadas a deixar suas casas e a morar com sua namorada para evitar internações compulsórias para tratamento, enquanto outras experimentaram longos períodos sem diálogo com seus pais, que não aceitaram sua situação. Embora alguns indivíduos tenham recebido apoio de suas famílias, as notícias foram recebidas com preocupação por suas mães ou pais, e os relacionamentos foram tensos por um longo período. Além disso, algumas pessoas entrevistadas não puderam revelar sua orientação sexual para seus pais, pois estes faleceram antes de elas se sentirem seguras para fazê-lo. Algumas mães e pais demonstraram interesse em repensar suas atitudes e opiniões preconceituosas, e se dedicaram a aprender mais sobre esse “novo mundo”, bem como a ensinar às pessoas próximas.

Com exceção de uma pessoa, todas as outras entrevistadas afirmaram que sua orientação sexual é amplamente conhecida no ambiente de trabalho. Aquelas que optaram por não mencionar o assunto na organização em que trabalham percebem comportamentos que indicam que suas colegas e colegas sabem que ela é gay. Por outro lado, aquelas que expõem sua identidade sexual fazem questão de enfatizar esse aspecto de suas vidas ou tratam o assunto de forma natural, em conversas sobre atividades de lazer, viagens e outros tópicos.

É comum que profissionais LGBTQIA+ enfrentem desafios na conciliação de suas identidades múltiplas no ambiente de trabalho, sendo que tal tarefa pode se mostrar mais ou menos árdua a depender das particularidades da organização em que estão. Bernstein e Swartwout (2012) e Madera (2010) afirmam que muitas pessoas optam por não divulgar sua identidade sexual ou de gênero no local de trabalho devido ao medo das reações dos colegas heterossexuais, bem como dos efeitos psicológicos, cognitivos e sociais decorrentes da revelação. No único caso em que a sexualidade não foi divulgada no ambiente de trabalho, observa-se que tal pessoa já experimentou situações adversas, nas quais teve que pedir para uma amiga fingir ser sua namorada, pois havia rumores sobre sua sexualidade. Talvez, devido as experiências negativas, ele não se sentiu confortável para expressar sua identidade, sem a garantia de que não sofrerá discriminação nem prejuízo na carreira, algo que já o assombrou no passado. No entanto, é importante destacar que outras pessoas também já tiveram que fingir namoros com pessoas do sexo oposto para se encaixarem em organizações onde trabalharam ou tiveram que moldar seu comportamento para não aparentarem ser “muito gays” ou “muito

lésbicas”, tendo que dividir seu tempo entre as atividades profissionais e o controle psicológico de seus sentimentos e emoções (Bell et al., 2011).

Um ponto destacado por Lyons *et al.* (2005) refere-se ao fato dessas pessoas perceberem sua satisfação no trabalho diminuir, em função de estarem em uma organização heterossexista. Quanto a isso, observamos situações de pessoas que tinham um comportamento mais introspectivo em ambientes organizacionais anteriores e argumentam que se sentem muito mais livres e felizes nas organizações em que estão no momento, culturalmente mais abertas.

Sintetizando os achados encontrados nas histórias de vidas relatadas nesta tese, é possível inferir a extensão e profundidade dos problemas que existem nas experiências dessas lideranças e que são base para gestão de suas vidas profissionais, seja no aspecto da carreira ou da liderança. Observou-se que a maioria das pessoas se sente confiante e confortável para expressar sua sexualidade nos locais de trabalho em que atuam. Os de caráter menos tradicionais, tal qual Startups e ONGs, consideram a orientação sexual um aspecto social livre de estigmas, estereótipos ou marginalização, um aspecto natural. Entretanto, algumas lideranças entrevistadas ressaltaram a importância de se demarcar essa questão devido às particularidades que exigem a gestão das identidades e a adaptação ao ambiente de trabalho por parte da comunidade LGBTQIA+. Ademais, líderes também enfatizaram a necessidade de esclarecer essas questões para as pessoas subordinadas, com o objetivo de demonstrar que a realidade ainda está distante de um mundo sem preconceitos, discriminação e desigualdades, conforme idealizado.

Os achados desta tese evidenciam a importância de um ambiente de trabalho inclusivo e receptivo para todas as pessoas, independentemente de sua orientação sexual ou identidade de gênero. É imprescindível que as organizações adotem políticas e práticas que promovam a diversidade e a inclusão, a fim de estabelecer um ambiente de trabalho saudável, produtivo e respeitoso. Entre as medidas que podem contribuir para isso, destacam-se a implementação de treinamentos acerca de diversidade e inclusão, políticas de não-discriminação, a criação de comitês de diversidade e grupos de apoio para colaboradores LGBTQIA+.

5.2 CARREIRA

As lideranças entrevistadas iniciaram suas atividades laborais na adolescência ou no início da fase adulta. Alguns casos também foram relatados de pessoas que começaram a trabalhar ainda na infância. As motivações para ingressar no mercado de trabalho foram tanto para se tornarem independentes financeiramente quanto para complementar a renda familiar.

Verificou-se que diversas lideranças desempenharam atividades em Organizações Não Governamentais (ONGs), não apenas de forma pontual, mas em tarefas regulares e, em algumas ocasiões, remuneradas. Tal tendência é congruente com o que Ng, Schweitzer e Lyons (2012) assinalam, ao afirmarem que indivíduos LGBTQIA+ tendem a optar por trabalhar em organizações sem fins lucrativos ou em ambientes mais estáveis em relação às pessoas heterossexuais.

Foi constatado que algumas pessoas entrevistadas possuíam um histórico profissional mais estável, permanecendo por um período prolongado em uma única organização, enquanto outras apresentaram uma trajetória mais volátil, tendo experimentado diversas transições de carreira entre diferentes empresas. Destaca-se, inclusive, um caso de um indivíduo que permaneceu por mais de 20 anos na mesma empresa. Ademais, observou-se que as pessoas entrevistadas atualmente ocupam uma ampla variedade de cargos, desde lideranças de área até posições de superintendência e diretoria. Cabe ressaltar que as posições mais elevadas foram ocupadas, em sua maioria, por homens gays brancos com considerável tempo de experiência profissional.

De acordo com Bell et al. (2011), a carreira de pessoas LGBTQIA+ é frequentemente marcada por sentimentos negativos, como medo, discriminação e preconceito, o que as leva a optar por caminhos que proporcionem segurança e autonomia. Essas pessoas tendem a trabalhar em atividades que não envolvam exposição pessoal e que permitam relações com pessoas mais abertas e não preconceituosas. Ser líder pode ser considerado um privilégio, uma vez que essas pessoas possuem autonomia e segurança em suas funções, além da habilidade de gerenciar equipes e estabelecer relações interpessoais. No entanto, essas posições também podem implicar em uma maior exposição dentro das organizações e estão sujeitas a um ambiente mais ou menos preconceituoso, dependendo da área de atuação, como por exemplo, em uma fábrica de artigos esportivos em comparação com uma startup. As lideranças entrevistadas buscaram manter relações interpessoais com indivíduos que compreendiam sua orientação e características e não agiam de forma discriminatória em relação a isso, em conformidade com o que foi apontado por Bell et al. (2011).

Entretanto, indivíduos LGBTQIA+ frequentemente enfrentam limitações em suas escolhas profissionais, visto que alguns ambientes de trabalho não proporcionam um espaço seguro para que possam expressar abertamente sua orientação sexual e suas nuances. Conforme evidenciado pela pesquisa, algumas pessoas entrevistadas foram inibidas em seus comportamentos por superiores, que consideravam suas atitudes inadequadas para quem almeja cargos de liderança. Há também relatos de pessoas que foram demitidas por conta da falta de

aceitação de pais de estudantes em relação à sua orientação sexual, como no caso de uma mulher lésbica masculinizada que foi impedida de atuar como educadora. Tais experiências reforçam a afirmação de Mate e dos Santos (2017) de que pessoas LGBTQIA+ podem enfrentar barreiras para promoção e serem excluídas socialmente devido à sua orientação sexual. E de Chung (1995) que destaca que indivíduos heterossexuais preconceituosos estereotipam determinadas profissões como inapropriadas para pessoas LGBTQIA+, como as áreas de ensino, assistência médica ou puericultura, pois consideram que homossexuais são promíscuos, irresponsáveis e uma má influência. Essa cultura delimita as opções de carreira disponíveis para essas pessoas, limitando suas aspirações e restringindo os possíveis caminhos que poderiam ter trilhado, ficando inacessível conhecer o que esses indivíduos poderiam ter alcançado ou onde estariam atualmente se não lhes fossem cerceadas as oportunidades profissionais.

É crucial enfatizar a importância da participação das organizações no desenvolvimento de carreiras para pessoas LGBTQIA+. Isso pode ser feito capacitando essas pessoas e ampliando suas possibilidades de ascensão profissional, ao mesmo tempo em que se fomenta a inclusão e a diversidade dentro das organizações. Nesse processo, a liderança exerce um papel fundamental e pode agir como aliada da comunidade LGBTQIA+, mesmo que não pertença a ela, trabalhando em prol de seus direitos, criando um ambiente psicologicamente seguro e auxiliando na disseminação da importância do tema (Randel, 2016). Esse comportamento foi observado em alguns casos, como quando um dos entrevistados contou, em meio a uma possibilidade de promoção, que era gay e recebeu apoio de seu superior imediato, que garantiu que sua orientação sexual não seria um impedimento para assumir a nova posição.

Observou-se, com relação às ocupações de posições de liderança anteriores à atual, que este foi um aspecto comum na maioria dos relatos. Parte das pessoas pesquisadas ocupou outras funções de liderança na organização em que atuam, em organizações anteriores, ou ainda em movimentos ou ações fora do escopo do cargo que ocupam, assumindo um trabalho de liderança com caráter mais pessoal. Alguns casos demonstram uma ascensão típica na organização, iniciando em cargos administrativos ou de baixa responsabilidade e, com o tempo, migrando para posições de coordenação, gerência, diretoria ou níveis similares.

Percebeu-se um aspecto relevante na pesquisa que foi a ausência de destaque dado pelos entrevistados à participação de coletivos LGBTQIA+ como ponto de suporte e orientação em suas carreiras e caminho para a liderança. Como apontado por Carvalhal e Silva (2000), talvez isso ocorra em decorrência das experiências peculiares que essas pessoas vivenciam, o que resulta na falta de unidade dentro da comunidade. Talvez também não existam espaços para buscar apoio ou exemplos de líderes LGBTQIA+ com os quais possam se espelhar e aconselhar.

Algumas pessoas entrevistadas comentaram sobre a presença de grupos de afinidades para diversidade dentro de suas organizações, ou mesmo uma área para tratar da diversidade. Essas atuações eram pontuais em favor da promoção e discussão da diversidade, ou ainda para troca de experiências. Ressalta-se que foi possível perceber a carência que essas pessoas tinham em conversar sobre suas experiências, compartilhar dúvidas e anseios, e encontrar em um par compreensão e conselhos de quem tem uma experiência de vida marcada por uma característica singular. Randel (2016) afirma que essas conexões na organização e fora dela, com espaços de discussão e ações que fomentem a inclusão e igualdade das pessoas que fazem parte dela, são essenciais para criar um clima confortável para grupos minoritários se sentirem à vontade com suas identidades e é algo a ser incentivado.

Em resumo, observa-se que as pessoas pesquisadas têm suas vivências fortemente influenciadas pelos binarismos de gênero e sexualidade, sendo que as categorias impostas a elas estruturam suas vidas, tanto pessoal quanto institucionalmente. Isso é reflexo de uma cultura que valoriza discursos masculinos, brancos e heterossexuais. Portanto, ao analisar pessoas LGBTQIA+, é crucial considerar sua experiência de maneira integral, destacando os elementos sociais que podem contribuir para que elas possam expressar sua identidade sexual de forma natural, tanto dentro como fora da organização, sem que isso prejudique sua experiência de vida. Além disso, é fundamental examinar quais marcadores sociais as acompanham e como elas desenvolveram suas histórias, a fim de superar os estigmas e estereótipos associados à sua sexualidade.

5.3 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nota-se uma uniformidade nos relatos acerca da diversidade, a qual é compreendida como a presença da multiplicidade do ser, com suas distintas características, histórias, pensamentos e comportamentos, englobando até mesmo aqueles indivíduos que historicamente foram favorecidos dentro do contexto da diversidade. Todavia, é importante ressaltar a relevância atribuída aos indivíduos pertencentes a grupos minoritários, tais como pessoas negras, LGBTQIA+ e mulheres.

As pessoas entrevistadas apresentam compreensões similares às descobertas acadêmicas acerca da diversidade, conforme exposto por Nkomo & Cox (1999), Thomas & Ely (1996) e Alves e Galeão-Silva (2004), cujos aspectos foram enfatizados por todos os entrevistados, tais como a presença de indivíduos diversos em um ambiente, com diferentes características e histórias de vida.

Uma observação interessante surge no discurso das pessoas participantes da pesquisa diz respeito às categorias de diversidade apresentadas por Mor Barak (2005), a saber: simples, ampla e conceitual, as quais foram expostas no capítulo do referencial teórico. Na categoria simples, constatamos que o conceito de diversidade é restrito e limita-se às diferenças demográficas, tais como gênero, raça e etnia. Todos os discursos apresentaram este ponto em suas narrativas. Além disso, muitas pessoas também mencionaram aspectos da categoria ampla de diversidade, a qual Mor Barak (2005) explica como uma ampliação da simples. Nessa categoria, podemos distinguir entre a diversidade visível, como gênero, raça e deficiência física, por exemplo; e a diversidade invisível, como religião, orientação sexual e educação. Observou-se que a diferença de pensamentos e vivências foi um ponto recorrente nas discussões acerca da diversidade.

Entretanto, a categoria conceitual de diversidade, que supõe que membros de uma cultura compartilham símbolos, valores e normas que criam um senso de pertencimento ao grupo em que se identificam, não foi mencionada. Mor Barak (2005) explica que essa identidade grupal, apesar de fornecer um senso de pertencimento a um determinado grupo, reforça a percepção de exclusão em relação aos demais, gerando atitudes como o preconceito e a discriminação. Observamos como essa categoria de diversidade funciona nas relações pessoais, excluindo homens gays e mulheres lésbicas de espaços de convivência por não compartilharem afinidades. Por outro lado, muitas dessas lideranças estabeleceram uma relação muito próxima com a equipe, devido à troca e identificação com o time que lideram. Essa proximidade pode ser atribuída à diversidade presente no grupo, que permite uma ampla troca de ideias e perspectivas. No entanto, é importante ressaltar que a identidade grupal também pode reforçar a percepção de exclusão em relação aos demais, gerando atitudes como o preconceito e a discriminação. Portanto, é fundamental que as lideranças compreendam a importância da diversidade em suas equipes e promovam um ambiente inclusivo e acolhedor, onde todos os membros possam sentir-se parte do grupo, independentemente de suas diferenças. A diversidade deve ser vista como uma oportunidade para a troca de conhecimentos e experiências, e não como uma barreira à harmonia e à coesão da equipe.

Um aspecto relevante a ser destacado é a forte presença da diversidade sexual no discurso das pessoas entrevistadas. Esse pode ser um reflexo de sua própria experiência como parte dessa diversidade, e elas enfatizam a importância dos indivíduos LGBTQIA+ no ambiente organizacional e seu papel na promoção da diversidade. Esse pensamento diverge da teoria, que geralmente trata a diversidade sexual a partir de abordagens voltadas para as discriminações sofridas por essa população.

É relevante ainda o fato de algumas pessoas falarem da importância da interseccionalidade quando abordamos as questões de diversidade e olhamos também para a diversidade da própria diversidade. Flores-Pereira (2010) alertava sobre a necessidade de reflexão a respeito da diversidade, posto que há maior legitimidade social de alguns grupos perante outros, podendo o conceito ser utilizado em favorecimento, detrimento ou apagamento de um grupo ou outro. Podemos pensar, a priori, que lideranças que fazem parte de grupos minorizados da sociedade podem ter um olhar atento para essas diferenças, inclusive para a invisibilidade de pessoas trans nas organizações (Sangganjanavanich & Headley, 2013), assunto recorrente nas entrevistas realizadas.

Em relação ao conceito de equidade, foi possível observar que se trata da busca pela redução das desigualdades entre as pessoas, rompendo com as barreiras que geram privilégios e promovendo oportunidades iguais, considerando as diferenças e particularidades de cada indivíduo. É importante destacar que todas as pessoas devem ter acesso aos mesmos direitos e oportunidades, independentemente de sua condição social. No entanto, é válido ressaltar que algumas das lideranças entrevistadas não estavam seguras ou não se posicionaram adequadamente sobre o assunto, o que não é surpreendente, já que o tema ainda não é amplamente discutido tanto nas organizações quanto na sociedade em geral. É interessante notar que o entendimento das lideranças entrevistadas está em consonância com o de Chin e Chien (2006), os quais conceituam a equidade como a ausência de disparidades entre grupos com diferentes níveis de vantagem/desvantagem social, riqueza, poder ou prestígio.

Similar à abordagem de Bernstein et al. (2020), algumas das pessoas investigadas destacaram que a garantia da diversidade e inclusão é fundamental para alcançar a equidade. Em conformidade com a teoria, as práticas organizacionais valorizam a equidade de gênero, tanto na quantidade de pessoas empregadas, como na promoção de igualdade de oportunidades e salários para homens e mulheres, e na representação proporcional de mulheres em posições de liderança, com foco nas posições mais elevadas. Contudo, um aspecto que passou despercebido no discurso dessas lideranças foi a afirmação de Bernstein et al. (2020) de que a equidade é uma questão sistêmica e estrutural, cuja responsabilidade de resolvê-la recai sobre o Estado ou a organização. Poucas lideranças abordaram a necessidade de políticas e medidas organizacionais que garantam a equidade, tais como a adoção de métricas diferenciadas para diferentes perfis dentro do mesmo cargo, por exemplo.

A inclusão, por sua vez, é entendida como o processo de permitir que cada indivíduo exerça sua individualidade sem ser julgado, vítima de preconceito ou discriminação. É um processo de construção de um ambiente seguro para que as pessoas possam se expressar

livremente e fazer parte da sociedade. Foi observado um alinhamento de ideias entre as pessoas entrevistadas no sentido de que todas as pessoas devem ter a possibilidade de conviver em um mesmo espaço, sendo elas mesmas, independentemente de suas características. Esse entendimento está em conformidade com a definição básica de inclusão, descrita por Hayes (2002), que se refere à inclusão física das pessoas nas organizações e em atividades das quais foram anteriormente excluídas ou sub-representadas. A maioria das pessoas pesquisadas acredita que é ouvida em reuniões ou ocasiões formais da organização e que recebe convites para eventos informais da equipe, o que é consistente com a definição de Mor Barak (2005) de que a inclusão está relacionada ao acesso que a pessoa tem aos processos informais da organização. No entanto, nem todas as pessoas entrevistadas compartilharam dessas experiências; algumas relataram que sua opinião não é solicitada ou considerada, enquanto outras afirmaram ter sido invisibilizadas em algum momento de suas carreiras, muitas vezes por clientes, devido ao machismo ou à homofobia.

Um aspecto relevante a ser enfatizado acerca da inclusão é a influência da organização no ambiente externo e sua contribuição para a comunidade. Seguindo a perspectiva de Mor Barak (2005), verifica-se que há um envolvimento limitado por parte das organizações, porém ainda presente. Algumas iniciativas incluem incentivos à cultura, ao esporte e ao lazer por parte de grandes corporações, bem como a disponibilização de vagas para programas como o Jovem Aprendiz. Algumas lideranças procuram estender sua atuação além das fronteiras de suas organizações, participando de movimentos sociais e apoiando projetos voltados para pessoas trans, por exemplo, o que está em harmonia com a definição da autora mencionada.

Se analisarmos a inclusão à luz das perspectivas de Davidson e Ferdman (2001), que apresentam um enfoque mais psicológico e individualista em relação à percepção dos atores e atrizes sociais no contexto de trabalho, destacando a importância da experiência de inclusão, segurança, confiança e autenticidade tanto em termos individuais quanto como parte de um grupo, podemos constatar que a maioria das pessoas apresenta uma experiência psicológica positiva em relação à inclusão. Elas se sentem incluídas e seguras, e não têm medo de expressar sua personalidade e características. E demonstram comportamento inclusivo e altruísta ao se envolverem em atividades voluntárias para tornar o ambiente organizacional mais diverso.

Nesse sentido, é imprescindível salientar que a inclusão deve transcender a mera presença física das pessoas, abrangendo a promoção do respeito e valorização de suas diferenças individuais. Ademais, é crucial que líderes organizacionais se engajem na concepção de políticas e práticas inclusivas, com o objetivo de garantir um ambiente laboral seguro e acolhedor para todas as pessoas. Cabe ressaltar, ainda, que a organização deve se preocupar em

ampliar sua atuação, a fim de beneficiar não somente as pessoas que trabalham nela, mas também a comunidade e a sociedade a qual está inserida.

No que diz respeito à gestão desses aspectos no ambiente organizacional e em suas equipes, algumas lideranças revelaram que as organizações não tratam o tema como uma questão estratégica, deixando a atenção para o assunto com as próprias pessoas que trabalham lá. Essas pessoas, com suas trajetórias e perfis, inserem e trabalham o conteúdo no contexto laboral. As lideranças agem de forma individual ou coletiva para promover a diversidade, selecionando pessoas de grupos minoritários, proporcionando espaços de discussão em sua equipe ou ainda promovendo ações como o dia da família. É possível notar que o caráter dessas ações está intimamente ligado às vivências dessas lideranças, sendo que a presença de pessoas diversas pode ser um fator que impulsiona essa tendência.

Entretanto, há uma parcela de organizações que está implementando estruturas específicas para a gestão da diversidade, ou que já possuem uma área dedicada a este assunto. Em muitas delas, são estabelecidos grupos de afinidade, seja como demanda das próprias pessoas ou como um espaço oferecido pela organização para que todos os indivíduos possam compartilhar experiências e ideias em busca de igualdade e equidade. Verifica-se que algumas organizações mais modernas consideram a diversidade como um elemento integrante de sua cultura, enquanto outras estão se esforçando - ou não - para torná-la uma parte intrínseca de seu dia a dia. É válido questionar a intencionalidade da gestão da diversidade em algumas organizações, indagando se este tópico é apenas uma formalidade ou uma “jogada de marketing” para cumprir exigências regulatórias ou seguir tendências de mercado, conforme relatado por algumas lideranças.

Em resumo, nesta seção foi ressaltado a importância de as organizações não tratarem a gestão da diversidade como um aspecto meramente técnico ou mercadológica, mas como um compromisso em contribuir para a eliminação da injustiça e desigualdade social. É necessário cuidado para que questões políticas não sejam minimizadas ou reduzidas a questões técnicas, como afirmam Metcalfe e Woodhams (2012) e Neto et al. (2014). É fundamental que a gestão da diversidade vá além dos benefícios potenciais para a inovação, criatividade e imagem da organização, e se preocupe verdadeiramente com a promoção da justiça e equidade social.

5.4 RELAÇÕES PESSOAIS NA ORGANIZAÇÃO

As lideranças em questão demonstraram cultivar relacionamentos saudáveis com suas equipes, pares e superiores, participando de eventos sociais da empresa e reuniões, além de

terem espaço para a expressão de suas ideias. Fora do ambiente de trabalho, essas lideranças se aproximam de suas equipes, compartilhando almoços, *happy hours* e outros eventos do grupo de trabalho. Ademais, é importante destacar que tais relações próximas também ocorrem com pares com quem possuem maior afinidade e, em alguns casos, com superiores. Observa-se que o relacionamento com a equipe é mais afetuoso, possivelmente devido à convivência diária. Vale ressaltar que muitas dessas equipes apresentam diversidade em termos de raça, orientação sexual, gênero e outros aspectos. Em alguns casos, foi relatado que as equipes lideradas por essas pessoas são mais diversas em comparação com outras na organização.

Foi identificado que a confiança se configura como o pilar fundamental desses relacionamentos estabelecidos entre líderes e pessoas lideradas. Conforme os estudos de Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004), bem como Kets de Vries (1997), líderes que se propõem a construir relações de confiança com seus colaboradores precisam, além de habilidades de liderança, possuir características particulares que sejam comunicadas por meio de suas ações, tais como integridade, ética, caráter pessoal, competência, credibilidade, abertura ao diálogo, confiança nas pessoas que lidera, cumprimento de promessas e perseverança. Com base nas percepções das pessoas participantes da pesquisa, os relatos apresentados indicam que pessoas lideradas confiam em suas lideranças, as quais agem de forma a promover o diálogo e buscam conhecer e estabelecer conexões com seus colaboradores.

Entretanto, foram observados conflitos entre algumas lideranças e as pessoas que elas lideram. Na maioria dos casos, esses conflitos surgiram pela falta de credibilidade que algumas pessoas subordinadas nutriam pelas lideranças entrevistadas, tanto por conta da sexualidade, quanto por não confiarem na competência técnica delas para exercerem tal função. Nesses casos, dois caminhos foram percebidos como possíveis a serem seguidos: a resolução do conflito e, quando este não funcionava, o desligamento do funcionário ou da funcionária.

As relações com pares apresentam diferenças. Os relatos apontam que essas lideranças possuem majoritariamente pares homens héteros, e que mantêm um relacionamento cordial e profissional. Entretanto, nos casos em que há afinidade, é observado um estreitamento desses laços. No que concerne aos superiores hierárquicos, a natureza dessas relações é igualmente variável. A depender do porte e da cultura organizacional, assim como do tempo de convivência, esses vínculos podem se mostrar mais próximos, adentrando o âmbito pessoal, ou exclusivamente profissionais. De acordo com as lideranças entrevistadas, elas dispõem de espaço para apresentar suas ideias e serem ouvidas. No entanto, há aqueles que percebem que, em determinadas circunstâncias, não são considerados ou que precisam lidar com o ego de seus superiores hierárquicos.

Outro ponto a ser destacado é que uma participante da pesquisa declarou não responder diretamente a ninguém, mesmo tendo um CEO em sua organização. Nesse caso, observamos o que é conhecido como liderança *laissez-faire* (Bass & Avolio, 1993), ou liderança liberal, que se caracteriza pela autonomia que a equipe tem para realizar suas funções da maneira que achar melhor. Dessa forma, permite-se que a equipe tome decisões com mais liberdade, pois a pessoa em nível hierárquico superior participa apenas quando a sua presença é requisitada. Isso pode indicar uma relação mais aberta e com maior poder de decisão, sem interferência no cotidiano dessa liderança, como foi observado no relato dela. Além disso, tal fato pode evidenciar a mudança cultural das organizações atuais em que a existência de hierarquia e comando está sendo questionada.

Em seu trabalho, Fassinger (2008) aborda como a diversidade dos grupos pode influenciar a atuação de uma liderança LGBTQIA+. A autora destaca que quanto mais diversidade houver no grupo de trabalho, maior é a probabilidade de uma liderança LGBTQIA+ se sentir mais confortável em conversar e expor sua orientação sexual, falar sobre temas relacionados à diversidade e ter uma experiência de liderança mais inclusiva. Ampliando esse entendimento para todas as relações dentro da organização, podemos perceber que lideranças que têm ao seu redor mais diversidade estão mais abertas a agir em favor da diversidade e a trazer isso para suas ações.

Outro fator importante nas relações estabelecidas é o grau de alinhamento dos superiores hierárquicos dessas lideranças com as minorias. Conforme destacado por Randel (2016), atuar como uma pessoa aliada da população LGBTQIA+ promove um clima psicológico seguro e ajuda na disseminação do tema. Em muitos relatos em que há esse tipo de apoio, as lideranças dispõem de maior liberdade para tomar decisões que favorecem a diversidade e a inclusão. Contudo, embora algumas pessoas tenham relatado manter bons relacionamentos com seus superiores, a ausência explícita desse suporte impede que essas lideranças sejam mais proativas em suas ações.

Ademais, cumpre ressaltar que os espaços dentro das organizações favorecem a interação entre esses grupos. Os grupos de afinidade presentes em grande parte das organizações investigadas não apenas propiciam a abordagem de temas relevantes para o desenvolvimento social e humano, mas também possibilitam uma conexão mais ampla com outras áreas da organização, não restringindo essas lideranças aos seus cargos e redes de contato imediatos.

Em resumo, é possível observar que a dinâmica do trabalho e da vida cotidiana influenciam as relações interpessoais das pessoas pesquisadas, que apresentam alinhamentos,

tensões e conflitos. É importante destacar as estratégias pessoais utilizadas para lidar com essas situações. A presença de diversidade nos grupos e conexões das lideranças é um fator que contribui para um contato mais informal e profundo, favorecendo o compartilhamento de experiências e ideias. No entanto, em alguns casos, conflitos surgem com pessoas da comunidade LGBTQIA+ devido a razões e crenças pessoais. Isso ressalta a importância de não tratar a diversidade como um grupo homogêneo, mas sim considerar a individualidade de cada pessoa e sua forma de interagir com o mundo.

5.5 LIDERANÇA

Com base nos relatos das pessoas entrevistadas, pode-se observar que há uma convergência nas definições de liderança, que abrangem aspectos como inspiração, clareza, exemplo, condução de pessoas e processos, serviço ao time, alcance de resultados e participação na equipe. Tomando isso como referência, sugere-se que a liderança consiste em inspirar e dar clareza às pessoas, conduzindo processos e trabalhando em parceria com a equipe para alcançar os objetivos da organização, a fim de criar oportunidades para outras lideranças surgirem.

Essas definições estão de acordo com as tentativas de conceituação da liderança como um processo social que envolve a interação entre líder e liderados, conforme comentado por Delfino e Rohde (2010). Além disso, aspectos como influência, relacionamentos e resultados foram mencionados como pontos convergentes por vários estudiosos. Essas definições também estão em conformidade com a perspectiva de Bass (2007) sobre a liderança como um instrumento para atingir objetivos e um processo grupal, e diferem de outras perspectivas, como a de relações de poder e papel diferenciado.

É interessante notar que algumas pessoas relataram que desejam dar espaço para que novas lideranças surjam, uma visão próxima da ideia de Burns (1978) de que liderar envolve a criação de novas lideranças. Alguns relatos também destacaram que liderança é amor e dedicação aos outros, o que se assemelha à abordagem do líder-servidor, relacionada com as teorias da “nova liderança”.

Com base nos depoimentos das pessoas entrevistadas acerca de sua visão sobre liderança, percebe-se que elas consideram a liderança como um processo em constante evolução. Há uma conscientização sobre suas ações e procura constante por melhoria, compreendendo as singularidades de cada indivíduo da equipe e buscando uma interação mais próxima e profunda com cada um deles, a fim de potencializar o desempenho e equilíbrio das relações. Elas não veem a sua equipe como pessoas subordinadas, mas como pessoas parceiras

em um mesmo time. Há um reconhecimento de que a liderança não é perfeita e que as falhas são parte do processo de liderar. Ser líder exige dedicação e aperfeiçoamento contínuo, muitas vezes alcançado com a maturidade na gestão.

Observa-se, portanto, uma congruência teórica entre as falas das pessoas entrevistadas e o que Calaça e Vizeu (2015) apresentam sobre a “nova liderança”, que se origina de raízes políticas e intelectuais e preconiza a revisão dos conceitos e atitudes em relação ao tema. As lideranças parecem estar repensando suas práticas e entendendo seu novo papel nas organizações, que valorizam atributos como cooperação, autonomia, diversidade e inclusão, entre outros.

Em relação à liderança exercida por pessoas gays e lésbicas, foram apresentadas divergências nas opiniões quanto à necessidade de distinção dessas pessoas em relação à liderança de quem não compartilha dessas características. Para algumas pessoas pesquisadas, a liderança deve ser exercida independente da orientação sexual, seguindo os aspectos já mencionados anteriormente. Porém, outras pessoas ressaltaram a importância de uma liderança mais inclusiva, que leve em consideração a diversidade e atue para incluir todos os indivíduos nos espaços organizacionais, sendo firme contra qualquer tipo de preconceito e discriminação.

Ademais, foi destacado que líderes gays e lésbicas, bem como de outros grupos minorizados, devem falar mais sobre si mesmos, compartilhando suas experiências e não tendo medo de expor sua vida pessoal em relação à sua orientação sexual. Essas pessoas podem ser um exemplo para que outras pessoas LGBTQIA+ possam acreditar que também podem alcançar posições de liderança, além de servirem como apoio para o desenvolvimento de suas carreiras.

A partir das narrativas das lideranças entrevistadas, constatou-se que as mulheres demonstraram uma maior sensibilidade em relação à temática da diversidade, em contraponto aos homens mais velhos que ocupam cargos de liderança elevados e que possuem maior passabilidade heterossexual, os quais apresentaram uma menor preocupação com a questão. Contudo, vale ressaltar que alguns líderes gays, especialmente os mais jovens e que possuem um histórico de militância, também se engajam na promoção da diversidade em suas organizações, levantando a bandeira do arco-íris.

Em síntese, constata-se que as pessoas cuja orientação sexual é de conhecimento geral possuem uma experiência mais próxima do que é considerado como gay profissional (Fassinger, 2008). Além disso, o ambiente organizacional em que estão inseridas também influencia o grau de conforto dessas pessoas em levantar questões relativas à diversidade e inclusão. Quanto mais aberto e seguro é o ambiente, mais essas pessoas se sentem à vontade

para agir de forma a incluir e acolher grupos minoritários. É importante destacar que essa liderança não busca ser percebida como diferente das demais, especial ou algo do tipo, mas sim ser respeitada e reconhecida por suas qualidades como líder, entregando resultados e apoiando a organização, contribuindo para a vida de seus liderados e lideradas.

5.6 SEXUALIDADE, CARREIRA E LIDERANÇA

A partir dos discursos das pessoas pesquisadas, constatou-se a existência de uma relação complexa e contraditória entre aspectos relacionados à sexualidade, escolhas e experiências profissionais das lideranças. Embora a maioria das pessoas participantes tenha relatado que sua identidade LGBTQIA+ não teve um impacto direto em suas carreiras, houve aquelas que afirmaram ter sido prejudicadas ou que escolheram uma profissão onde se sentissem mais acolhidas. Além disso, muitas pessoas entrevistadas mencionaram casos de discriminação e preconceito enfrentados por colegas de trabalho ou pessoas conhecidas do meio profissional. Este fato sugere que o preconceito e a discriminação ainda persistem na vida da população LGBTQIA+. E embora algumas pessoas entrevistadas não tenham relatado terem vivido experiência do tipo, ressalta-se que muitas vezes quem sofre o preconceito ou discriminação não percebe ou sente vergonha em falar sobre o assunto.

Ademais, mesmo aqueles que não relataram influência direta de sua sexualidade em suas carreiras, tomam ações voltadas para a diversidade, incluindo a diversidade sexual. Isso demonstra um comportamento inclusivo e de cidadania organizacional, além de refletir a importância da diversidade como um valor organizacional relevante para a sociedade atual. Portanto, este tema é merecedor de reflexão e atenção por parte das organizações e da sociedade como um todo.

Percebemos que alguns indivíduos optaram por realizar cursos universitários em outras cidades a fim de se sentirem mais livres em suas vidas pessoais, destacando a orientação sexual como um fator determinante. Além disso, alguns optaram por cursos mais diversos ou com maior presença feminina para se sentirem mais confortáveis. Nesses casos, é relevante destacar que a ameaça de estereótipos pode influenciar algumas pessoas a evitarem determinados espaços por medo de julgamentos ou experiências de preconceito e discriminação. No entanto, há indivíduos que escolheram cursos historicamente mais masculinos e machistas, como engenharia e contabilidade, e afirmaram que se baseando na sua orientação sexual, nunca teriam optado por esses cursos.

É notável a influência da sexualidade na vida profissional desses indivíduos, de maneira direta ou indireta, constituindo-se como um importante marcador social em suas experiências. O estigma da homossexualidade pode ter limitado ou atrasado o desenvolvimento profissional desses indivíduos. Embora a maioria tenha afirmado não ter sofrido prejuízos nesse sentido, alguns relataram ter sido preteridos ou desconsiderados para promoções, ou ainda terem recebido conselhos para mudar seu comportamento ou expressão de gênero a fim de se adequarem a um padrão heteronormativo. Em muitas dessas ocasiões, esses conselhos partem de superiores, que ao invés de fomentarem um ambiente de trabalho seguro e inclusivo para indivíduos de grupos minoritários, e de garantirem o apoio necessário para seu desenvolvimento profissional sem que sua identidade de gênero ou orientação sexual interfiram negativamente, acabam por reproduzir padrões binários de gênero e heteronormatividade.

Verifica-se que a ausência de apoio dos líderes ou pares pode representar um obstáculo à autenticidade das vivências dos líderes homossexuais, visto que estes buscam conformar-se às normas a fim de evitar preconceito ou discriminação. Como observado por Lyons et al. (2005), essas pessoas tendem a perceber uma redução em sua satisfação no trabalho quando inseridas em organizações sexistas. Vale destacar que indivíduos que se expressam abertamente em relação à sua orientação sexual tendem a sentir-se mais à vontade em ambientes corporativos cuja cultura se apresenta mais inclusiva à diversidade, reconhecendo a relevância dessa característica e suas implicações para a vida pessoal e profissional.

No tocante à influência da sexualidade na vida profissional das pessoas, observa-se que algumas pessoas entrevistadas destacaram que conseguem apresentar melhores resultados quando não precisam gerenciar sua identidade sexual. A possibilidade de não se preocupar com a forma como serão percebidos ou lidarão com sua orientação sexual pode impulsionar o desempenho profissional dessas pessoas.

Todavia, é preciso salientar que houve relatos frequentes de como pessoas LGBTQIA+, frequentemente, assumem um padrão de cobrança superior ao de seus pares. Algumas das pessoas entrevistadas argumentaram que sentiam a necessidade de provar sua competência em níveis mais altos do que os homens brancos heterossexuais, por exemplo, por medo de serem demitidas caso apresentassem desempenho semelhante. Essa postura pode estar relacionada à teoria da compensação, na qual o estigma associado à sexualidade precisa ser compensado com um desempenho superior, levando em conta os estereótipos negativos que cercam essa população.

Pode-se observar que os estigmas e estereótipos atribuídos à homossexualidade afetam diversas esferas da realidade de indivíduos gays e lésbicas dentro do ambiente organizacional,

desde a seleção de profissionais até a forma como eles se comportam dentro desses contextos, podendo variar em autenticidade dependendo da situação. Com trajetórias distintas e sem muitos modelos de referência, as pessoas entrevistadas frequentemente se sentiram isoladas no processo de liderança, uma vez que seus pares não compartilhavam das mesmas preocupações e desafios cotidianos. Foi evidente a ausência de uma comunidade de líderes LGBTQIA+, visto que tal existência é rara. Entretanto, a criação de uma comunidade de lideranças LGBTQIA+ pode ser uma alternativa para que esses indivíduos possam lidar de forma mais eficaz com suas experiências, percebendo que não estão sozinhos em seus desafios.

Diversos pontos de relevância foram levantados durante a pesquisa, especialmente por indivíduos mais velhos, acerca das transformações percebidas ao longo do tempo quanto ao tratamento dado à sexualidade e às pessoas LGBTQIA+ na sociedade. Enquanto no passado as representações desses indivíduos eram caricatas e associadas a questões sexuais e de saúde, hoje em dia, eles estão ocupando espaços relevantes na política, sociedade e mídia, deixando de ser objetos de piada e caricaturas. Nesse processo, a mídia desempenha um papel importante na abordagem dessas questões, com notícias sobre a exposição da sexualidade de pessoas importantes, como o diretor da Apple ou de revistas de negócios, levantando a questão de como lidar com um funcionário que se apresenta como gay, mostrando uma nova visão mais respeitosa e profissional.

Em suma, a orientação sexual é uma parte integral da vida dessas pessoas e afeta não apenas sua identidade, mas também suas relações e interações com o mundo. É notável que a escolha de carreira e profissão desses indivíduos pode ser influenciada pelas experiências que possuem em relação aos estereótipos associados à sua orientação sexual e ao tipo de relacionamento que possuem com as pessoas em seu ambiente de trabalho, refletindo-se em sua atuação como líderes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta tese está estruturado para apresentar as considerações finais. Inicialmente, são exploradas as respostas aos objetivos do estudo por meio dos resultados alcançados. Em seguida, são apresentadas as contribuições desta tese para o campo de atuação em que ela se insere. Na sequência, aborda-se as limitações da pesquisa e, por fim, são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

O objetivo geral desta tese foi compreender como líderes gays e lésbicas construíram suas carreiras e lideranças no contexto organizacional, considerando as dimensões de gênero e sexualidade em suas experiências, a fim de entender as dinâmicas e desafios implicados no desenvolvimento de lideranças LGBTQIA+ e sua relação com as organizações. A partir do relato de 15 líderes gays e cinco lésbicas, foi possível responder aos objetivos específicos delineados e ao objetivo geral da pesquisa. A maioria das pessoas entrevistadas foi composta por homens, com fenótipo branco e idade entre 30 e 40 anos, que possuem ao menos uma graduação completa e vivem em grandes cidades.

O primeiro objetivo específico buscou explorar a história de vida de líderes gays e lésbicas, compreendendo seus desafios, superações e aprendizados e os reflexos disso na construção de suas carreiras e lideranças. Tanto as oriundas da classe média quanto as da pobreza apresentam similaridades e diferenças em suas vidas. Independentemente da classe social, aspectos como religião e educação são temas importantes no desenvolvimento pessoal dessas pessoas, considerando o tratamento que suas famílias davam a esses temas. A valorização da educação é comum em todas as histórias. As mães e os pais dessas lideranças incentivaram e priorizaram a educação de seus filhos e filhas em detrimento de outras comodidades. Como resultado, observa-se um perfil de pessoas com alta instrução formal.

Quanto à religião, este é um assunto complexo na trajetória das lideranças pesquisadas. Apesar de reconhecerem a influência dela em algumas famílias, em outras, ela era uma das bases fundamentais do ordenamento familiar. A Igreja sempre atuou como um dos reguladores da sexualidade, determinando o que era permitido e o que era pecado. Ao longo das histórias apresentadas, observa-se o quanto foi difícil lidar com a identidade sexual, considerando a

perspectiva da condenação ao inferno, bem como a visão moral de que determinadas ações são consideradas pecaminosas.

A assunção da sexualidade está intrinsicamente relacionada aos dogmas religiosos, sendo um processo que, em geral, começa na infância/adolescência e se estende até a fase adulta. Para a maioria das pessoas pesquisadas, esse processo foi marcado por conflitos internos, entre o que a religião dizia e o que eles ou elas sentiam em relação a si, e os embates com a família.

A temática da sexualidade era considerada um tabu na maioria das famílias, sendo vista como um assunto incômodo e associada a uma época em que as pessoas LGBTQIA+ eram retratadas de forma estereotipada e associadas à depravação e doença na mídia. A reação da família ao “sair do armário” dessas pessoas, em muitos casos, não foi receptiva, resultando na expulsão de casa de alguns indivíduos pesquisados, enquanto outros tiveram a internação em clínicas psiquiátricas cogitada. Além disso, a falta de suporte e compreensão foi um problema que muitas vezes durou longos períodos. No entanto, em menor frequência, houve casos em que essas pessoas receberam apoio familiar juntamente com a preocupação com a integridade física delas.

Foi observado ainda outro aspecto relevante no estudo, que diz respeito ao comportamento migratório dessas pessoas. A grande maioria dos participantes relatou ter mudado de cidades de menor porte para grandes centros urbanos, com ênfase na cidade de São Paulo, que se mostrou como o principal destino desses indivíduos. Essa migração foi impulsionada tanto pela busca de oportunidades de carreira mais favoráveis, quanto pelo desejo de se estabelecer em um ambiente culturalmente mais tolerante e receptivo à diversidade.

O segundo objetivo foi analisar a carreira dessas lideranças, identificando seus pontos de inflexão, estratégias adotadas e as condições que favoreceram ou limitaram sua ascensão profissional. A trajetória profissional delas tem início em idades precoces, com algumas inseridas no mercado de trabalho ainda na adolescência, seja para auxiliar financeiramente o núcleo familiar ou visando alcançar sua autonomia pessoal. Quanto ao tempo de permanência nas organizações, este varia entre seis meses e mais de duas décadas, abrangendo desde cargos de liderança até as posições mais elevadas de superintendência e diretoria. Contudo, cumpre ressaltar que os postos de alta liderança são majoritariamente ocupados por homens brancos homossexuais, dotados de extensa experiência profissional.

Em sequência tínhamos como objetivo caracterizar o contexto organizacional em que essas lideranças atuam, identificando a presença ou ausência de políticas e práticas de inclusão e diversidade, assim como as barreiras e resistências encontradas, inclusive os aspectos

relacionados à diversidade de gênero e sexual. Ao longo de suas trajetórias profissionais, tais indivíduos acumularam experiência em variadas instituições. Embora organizações sem fins lucrativos tenham sido comumente contempladas, a presença em instituições públicas se mostrou limitada, em contraposição à teoria que sugere uma participação mais expressiva de pessoas LGBTQIA+ no setor público. Tal disparidade pode ser atribuída à delimitação dos cargos de liderança. Evidencia-se a relevância das startups em acolher tais lideranças, ao proporcionar um ambiente e cultura organizacionais mais aptos à promoção da diversidade.

A partir dos relatos das pessoas entrevistadas, observa-se que boa parte das organizações não trata os temas diversidade, equidade e inclusão como questões estratégicas. Algumas organizações adotam políticas voltadas à diversidade somente por obrigação regulatória ou por tendência de mercado. O questionamento que emerge é se a gestão da diversidade é uma prática meramente mercadológica ou se reflete uma preocupação genuína com o tema. Em contrapartida, algumas organizações estão criando ou já possuem estruturas para tratar dessas questões, enquanto outras incorporam essa perspectiva em sua cultura corporativa. É perceptível que a presença de pessoas diversas é um fator impulsionador dessa tendência, mesmo na ausência de exigências mercadológicas. As lideranças investigadas tendem a adotar ações mais efetivas na promoção da diversidade e inclusão. A questão da equidade ainda carece de maior compreensão e desenvolvimento no ambiente organizacional. Observou-se que quanto mais confortáveis essas lideranças se sentiam em relação à sua sexualidade e à sua exposição no ambiente de trabalho, e quanto mais inclusivo e receptivo era o contexto, maior era a participação delas na gestão da diversidade.

Adiante, procuramos analisar as relações dessas lideranças com os demais membros da organização, investigando como suas identidades de gênero e sexualidade influenciam essas relações e como elas lidam com possíveis preconceitos e discriminações. Elas demonstraram cultivar bons relacionamentos com suas equipes, pares e pessoas hierarquicamente superiores, participando de eventos formais e informais da organização. É possível constatar que o relacionamento com os membros da equipe, incluindo indivíduos de grupos minoritários, é mais afetuoso em relação aos demais níveis hierárquicos. Porém, as relações com colegas apresentam diferenças. Segundo os relatos, as lideranças em questão costumam interagir majoritariamente com pares do sexo masculino e heterossexuais, mantendo uma relação cordial e profissional. Já com os superiores, as relações variam de acordo com o porte e a cultura da organização, bem como com o tempo de convivência. Algumas lideranças afirmam que têm espaço para expressar suas ideias e serem ouvidas, enquanto outras percebem que não são levadas em consideração

em determinadas circunstâncias, ou ainda que precisam lidar com o ego de seus superiores hierárquicos.

Também buscamos entender como a orientação sexual dessas lideranças influencia suas práticas e comportamentos enquanto líderes organizacionais, bem como suas estratégias para lidar com situações de conflito e resistência. Parte das pessoas entrevistadas afirmou não perceber influência da orientação sexual em suas experiências profissionais. Contudo, mesmo entre aqueles que se posicionaram de forma negativa, houve relatos de indivíduos que conhecem pessoas passaram por situações de discriminação e preconceito, ou mesmo tiveram que ocultar sua orientação sexual para manter o emprego ou obter uma promoção. Por outro lado, foi observado que algumas pessoas afirmaram que sua orientação sexual não interfere em sua experiência profissional, enquanto ainda assim promovem a diversidade, especialmente no que tange à diversidade sexual.

Observou-se ainda uma divergência de opiniões em relação à existência de uma possível distinção na liderança exercida por uma pessoa homossexual em comparação com outras lideranças. Parte das pessoas pesquisadas concordou que não deveria haver diferença nesse sentido, e que a liderança deve se pautar por aspectos como inspiração, clareza, exemplaridade, gestão de pessoas e processos, prestação de serviços à equipe e fazer parte da equipe, características essas que deveriam ser comuns a todas as lideranças. Enquanto outras afirmaram que uma pessoa LGBTQIA+ em posição de liderança precisa atuar em favor desta população e outras minorias.

As ações das pessoas líderes demonstraram que elas exercem uma liderança mais inclusiva e preocupada em promover a diversidade em seus times e organizações. Conscientes de suas ações, buscam criar oportunidades para outras pessoas de grupos minorizados que também sonhem e se projetem como líderes, caso essa seja uma vontade delas. As lideranças pesquisadas procuram conhecer e interagir com seu time, a fim de não apenas potencializar o desempenho destas pessoas, mas também buscar o equilíbrio nas relações, enxergando-as como parceiras de equipe, tendo consciência das singularidades de cada pessoa que lideram e como isso contribui não somente para o grupo e a organização, mas também para a melhoria de suas atuações enquanto liderança. Trata-se de um processo contínuo e desafiador.

O último objetivo específico foi comparar as experiências de lideranças gays e lésbicas, buscando compreender possíveis semelhanças e diferenças em suas trajetórias profissionais e o exercício de suas lideranças. Apesar de fazerem parte da comunidade LGBTQIA+, diferente das lésbicas, os gays carregam um privilégio que elas não possuem, por serem homens. É crucial considerar como o marcador de gênero afeta a vivência profissional de pessoas da comunidade

LGBTQIA+. Enquanto os homens gays possuem um privilégio em relação às lésbicas por serem homens, as mulheres continuam a enfrentar o machismo dentro das organizações. Historicamente identificadas como mais frágeis, humanas, empáticas e abertas ao diálogo, as mulheres precisam lidar ainda com o machismo nas organizações. Contudo, nos casos relatados, observamos que homens gays que têm menor passabilidade heterossexual, recebem tratamento diferente daqueles que são confundidos com hétero naturalmente. Assim, a proximidade de um comportamento ou expressão de gênero tida como mais feminina acarreta numa pressão machista maior também para os gays. Observa-se que os dilemas do universo feminino foram destacados quanto ao processo de maternidade e o alinhamento e suporte disso com a organização. Pontos como equilíbrio trabalho-família, comuns em estudos que tratam da vida laboral da família, não foram possíveis de serem observados, dado o perfil das mulheres entrevistadas.

Atenta-se ainda para uma distinção entre as lideranças lésbicas e gays. Em geral as atuações das líderes lésbicas tinham uma maior preocupação com a promoção da diversidade e com a inclusão e equidade. Elas procuram agir em maior intensidade para garantir um ambiente seguro para todas as pessoas e ainda tomam iniciativas próprias para trazer mais pessoas da diversidade para os seus times ou para a organização. Esse ponto de vista é interessante e pode ser explicado através de pesquisas como a de Gedro (2010) e Baker e Greene (2007). Segundo tais referências mulheres em geral são mais engajadas com a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho e mulheres lésbicas tendem a ter uma maior consciência e comprometimento com as questões de justiça social e diversidade. Contudo, é importante destacar que a generalização de características a partir da orientação sexual pode ser um estereótipo, e que cada indivíduo tem sua própria forma de liderar e se envolver com a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

A partir das respostas aos objetivos específicos, é possível responder ao objetivo geral deste estudo. A construção da carreira de pessoas gays e lésbicas apresenta singularidades que não são percebidas em outras populações. A escolha profissional, assim como o campo de atuação, pode ter relação com a orientação sexual dessa pessoa e como ela se sente confortável consigo mesma. O fato de ser gay ou lésbica já foi prejudicial no ambiente de trabalho ou interferiu na escolha de carreira dessas pessoas, fazendo-as procurar ambientes em que se sentissem mais acolhidas.

É lamentável constatar que algumas pessoas podem ter seus sonhos e ambições limitados ou até mesmo impedidos devido a mensagens negativas que ouviram durante a infância, como, por exemplo, “isso é coisa de viado” ou “menina não pode isso”. Infelizmente,

essas expressões ainda carregam consigo um estigma e um estereótipo que tendem a reforçar preconceitos e discriminações em relação à comunidade LGBTQIA+. É importante que se trabalhe para desconstruir esse tipo de linguagem e construir uma cultura de respeito e inclusão, de modo que, em um futuro não muito distante, expressões como “coisa de viado” possam ser ressignificadas de forma positiva.

Pessoas homossexuais podem carregar consigo a necessidade de hipercompetitividade como forma de compensação pelo estigma negativo que carregam desde a infância. Essa necessidade se manifesta na busca incessante por um desempenho superior à média, a fim de garantir segurança em eventuais crises e distinguir-se das demais pessoas. Isso pode ser observado, por exemplo, em seu desempenho no mercado de trabalho. No entanto, é importante ressaltar que essa busca por excelência não é garantia de sucesso, pois a realidade é incerta e imprevisível.

Indivíduos pertencentes a grupos minoritários, mesmo apresentando desempenho superior, frequentemente são vítimas de discriminação em relação aos privilégios desfrutados pelos homens brancos heterossexuais. Para pessoas lésbicas ou gays, a conquista do espaço profissional muitas vezes requer um esforço adicional, e por vezes são aconselhadas a não expor sua orientação sexual no ambiente de trabalho, ou ainda a amenizar certos comportamentos, a fim de aumentar suas chances de progressão na organização.

A regulação do comportamento de gênero é uma prática social que ocorre devido à estrutura heteronormativa e machista em que vivemos. A sociedade associa o comportamento feminino a algo inferior, resultando em uma classificação social hierárquica. Como as mulheres, meninos e homens afeminados também sofrem com o machismo estrutural, apesar de em menor grau. Esses corpos são submetidos a uma contínua regulação para se adequarem às normas estabelecidas. Infelizmente, o fim dessa prática é indefinível. Enquanto isso, as mulheres precisam lidar com o desafio de provar que são tão capazes quanto os homens, mesmo que sejam mais preparadas e tenham desempenhos superiores. O padrão a ser alcançado ainda é o masculino.

Uma questão relevante a ser considerada na discussão sobre liderança é como a interseccionalidade atua fortemente na questão de gênero, levando em conta aspectos relacionados à classe socioeconômica e raça. Embora os fatores de classe possam ter sido limitantes em alguns momentos, especialmente na infância, juventude e início da fase adulta, esses não foram impedimentos para que essas pessoas alcançassem posições de liderança. No entanto, a perspectiva da raça merece ser examinada mais profundamente, uma vez que parece

ter sido pouco explorada nas experiências relatadas, possivelmente devido ao perfil majoritariamente branco ou de pele clara das pessoas entrevistadas.

Um ponto de grande relevância nas experiências compartilhadas neste estudo é o processo de assunção da sexualidade. Observa-se que as pessoas que já percorreram esse caminho sentem-se mais à vontade em relação às questões da diversidade sexual. Isso é demonstrado pela forma como elas se comportam, se expressam e expõem sua orientação sexual. Em geral, aquelas que já finalizaram esse processo apresentam atitudes mais abertas em relação à diversidade sexual, não ocultando sua orientação sexual e a demarcando logo no início das relações, de forma natural, em conversas informais sobre a vida. Em contrapartida, as pessoas que ainda estão nesse processo podem preferir não divulgar sua orientação e, portanto, adotar um comportamento e uma expressão de gênero heteronormativa, com uma elevada passabilidade heterossexual, especialmente nos homens gays entrevistados. Essa realidade muitas vezes leva essas pessoas a gerenciar suas identidades nos locais de trabalho.

Verificou-se que pessoas que possuem maior autoaceitação em relação à sua sexualidade apresentam uma postura mais engajada na promoção da diversidade e inclusão de grupos minorizados. Essas pessoas demonstram maior sensibilidade às discussões acerca desses temas e fazem questão de incluí-los nas discussões organizacionais. Elas encarnam a noção de “gay profissional” cunhada por Fassinger (2008), na qual a dimensão sexual é um aspecto central de sua identidade e é refletida em suas ações profissionais, levando em consideração essa faceta em suas tomadas de decisão.

As lideranças entrevistadas ressaltaram a importância de abordar questões básicas relacionadas à diversidade e inclusão, tais como a paridade de gênero e a inclusão de pessoas negras nas organizações, antes de focar em pontos mais delicados. Uma estratégia efetiva para promover a diversidade e inclusão, e posteriormente garantir a equidade, deve considerar questões como o número de homens e mulheres na organização, e se estão em igualdade na hierarquia organizacional. Deve-se ainda observar o número de pessoas negras nos espaços organizacionais e quais cargos estão ocupando. Além disso, é importante tratar das questões LGBTQIA+, fornecendo um ambiente seguro e aberto no qual as pessoas possam expressar livremente sua sexualidade, caso desejem, sem sofrer preconceito e discriminação. Deve-se também considerar como incluir pessoas com deficiência, neurodiversas, com diferentes espiritualidades, níveis educacionais e experiências nas organizações. É fundamental garantir que os espaços organizacionais sejam acessíveis a todas as pessoas, incluindo aquelas que possuem privilégios, como homens brancos cisgêneros e heterossexuais.

Em resumo, argumenta-se que a construção da carreira e a liderança de pessoas gays e lésbicas apresentam singularidades que não são percebidas em outras populações. Consta-se que a orientação sexual dessa pessoa pode influenciar sua escolha profissional, campo de atuação e ambiente em que irá trabalhar. Porém, para algumas pessoas este aspecto é uma característica como qualquer, enquanto para outras é um ponto central de sua experiência. Observou-se que gays brancos mais masculinos são mais privilegiados do que mulheres lésbicas e gays mais afeminados, ao passo que estes possuem uma atuação mais presente para à promoção da diversidade e inclusão. Denota-se que o contexto social e organizacional mais diverso e inclusivo contribui para uma liderança autêntica e influencia o modo como essas lideranças expõem sua sexualidade e as relações delas com as pessoas presentes nesses ambientes. Por fim, ser líder é estar numa posição mais segura para expor e tratar desses temas.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização deste estudo algumas limitações foram encontradas e devem ser destacadas para uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

A primeira limitação do estudo está relacionada à pandemia da Covid-19. Lidar com a pandemia representou um desafio extra para a construção e finalização deste estudo, interferindo diretamente em sua realização. O isolamento social, os cuidados com a saúde e as preocupações psicológicas, de alguma forma, afetaram a continuidade da pesquisa. Mais especificamente, o trabalho de campo precisou ser repensado, uma vez que inicialmente as entrevistas seriam preferencialmente presenciais e in loco, com a possibilidade de observação participantes para perceber os signos e símbolos adotados pela organização e pela liderança. Diante dessa impossibilidade, optou-se por entrevistas em vídeo.

Outra importante limitação está relacionada ao acesso às pessoas pesquisadas. Seria interessante conhecer outras realidades dentro da sigla LGBTQIA+, mas duas razões justificaram essa escolha. A primeira foi a consciência das dificuldades em operacionalizar uma pesquisa mais abrangente. A segunda diz respeito ao conhecimento adquirido por meio de outro estudo sobre a concentração de homens gays e mulheres lésbicas, que observou a diversidade sexual em posições de liderança.

Por fim, a impossibilidade de generalização dos resultados é outra limitação. É importante destacar que essa não é uma preocupação da estratégia de pesquisa escolhida, cujo objetivo é compreender como os sujeitos e sujeitas de pesquisa construíram suas histórias e como seu entendimento de mundo influencia nesse processo. Conscientes disso, a amostra de

pesquisa selecionada, que é não-probabilística, intencional e por conveniência, não atende aos requisitos para generalização, mas está de acordo com a estratégia de pesquisa utilizada.

6.3 CONTRIBUIÇÕES

Esta tese apresenta contribuições para o campo teórico sobre liderança, pois se distancia dos aspectos gerencialista de autoridade presentes na maioria dos trabalhos sobre o tema, em especial aqueles de caráter positivista e pós-positivista, tratando a liderança como um aspecto contextualizado. Busca-se, assim, um caminho mais próximo da liderança como um fenômeno socialmente construído e com um foco mais grupal, dando atenção especial para a diversidade, sem deixar de considerar os processos administrativos e de sustentabilidade da organização.

A partir da revisão da literatura, foi possível perceber que é necessário entender a interação entre diversidade sexual e liderança, conhecendo como líderes LGBTQIA+ interagem no ambiente organizacional. Para isso, foi preciso reconhecer o viés hegemônico da heteronormatividade nessa relação e, a partir desse entendimento, engendraram-se esforços para trazer outra perspectiva, fundamentada na Teoria Queer, ampliando as observações sobre o fenômeno a partir das vivências de líderes gays e lésbicas.

Constatou-se que as experiências de vida dessas lideranças são singulares e marcadas por regulações sociais desde a infância. A orientação sexual pode ser um fator importante na tomada de decisão sobre qual carreira e caminhos profissionais escolher, mesmo que isso não aconteça de forma consciente. Uma contribuição interessante é de como o papel da família e da relação desta com a religião podem influenciar o desenvolvimento de pessoas LGBTQIA+. Outro ponto que merece destaque é a importância do autoconhecimento e de como o nível de segurança com a própria sexualidade é refletido nas relações e envolvimento organizacional. Aponta-se também para a interferência dos papéis e comportamentos de gênero na construção da liderança, bem como para a questão da interseccionalidade. Homens brancos com maior passabilidade hétero ascendem mais facilmente e ocupam posições de liderança mais altas, o que pode indicar que a realidade da diversidade na liderança não é muito distante da liderança tradicional.

De maneira prática, as contribuições desta tese estão relacionadas ao modo como as pessoas e as organizações podem agir para promover a diversidade e aumentar a inclusão em suas organizações, e também trazer um olhar para a equidade.

Outra contribuição é pensar em como garantir que pessoas LGBTQIA+ acessem às oportunidades de liderança de modo igualitário às demais. Estratégias que eliminem ou

minimizem as dificuldades desta população em relação às outras devem ser consideradas, tais como a criação de um programa de mentoria para liderança LGBTQIA+; políticas de tolerância zero com preconceito e discriminação; a criação de canais de denúncias; treinamento organizacional para liderados de pessoas LGBTQIA+, além de treinamento organizacional para líderes de LGBTQIA+. A finalidade é assegurar um ambiente seguro onde estas pessoas possam expressar suas identidades sexuais e de gênero sem a preocupação de que este aspecto possa vir a representar um obstáculo em tal ambiente. Tais práticas podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida destas pessoas e, conseqüentemente, na melhoria de sua gestão, posto que exercer liderança em um ambiente livre de preconceitos permite que elas dediquem seus esforços à condução de sua equipe para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Esta tese também contribui na esfera social. O conhecimento sobre a injustiça manifestada na discriminação de orientação sexual e de gênero, que é recurso crucial na transformação do mundo em um espaço mais acolhedor e melhor para todas as pessoas, fez parte das motivações deste estudo. Dar voz a essas lideranças é uma forma de colaborar na exposição de realidades tão relevantes na dinâmica social, fato potencializado durante o período de construção desta tese, cujo cenário sociopolítico não apresentava condições propícias aos grupos minorizados, como relatado por muitas das pessoas entrevistadas. É primordial que pessoas LGBTQIA+ continuem conquistando seus espaços nas organizações e no cotidiano, e ter referências de outras pessoas da comunidade é parte desse processo.

6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A área de estudos sobre a diversidade sexual na liderança ainda está em desenvolvimento. Com o objetivo de ampliar as pesquisas acadêmicas envolvendo líderes LGBTQIA+, apresentamos algumas sugestões de pesquisas futuras:

- Ampliar a população de respondentes da pesquisa para além de gays e lésbicas, abrangendo mais letras da sigla LGBTQIA+. Considerando a provável maior dificuldade em encontrar bissexuais, pessoas trans e travestis, Queers, intersexuais, assexuais e outras denominações como líderes organizacionais, esses trabalhos podem contribuir para analisar as similaridades e diferenças das experiências nas histórias de vida, liderança e carreira dessas pessoas, quando comparadas com gays e lésbicas. Além disso, é importante ampliar o escopo para sair do binarismo marcado por essas duas orientações sexuais.
- Uma pesquisa quantitativa, por meio da estratégia Survey, pode ser importante para ampliar o número de respondentes e também a abrangência da diversidade sexual, a fim de permitir generalizações. Isso pode ajudar a conhecer melhor o perfil dessas

pessoas e dos espaços nos quais elas trabalham, e perceber possíveis relações entre o perfil interseccional e os cargos assumidos, bem como as características das organizações em que essas pessoas atuam.

- Explorar a relação entre líderes e pessoas lideradas. Investigar como as pessoas que estão sendo lideradas percebem a liderança de uma pessoa LGBTQIA+, observar como elas esse sentimento pode contribuir para entender como a construção de um ambiente organizacional aberto, e ainda identificar estratégias de como essa relação promove ou dificulta o alcance dos objetivos organizacionais. Ao mesmo tempo que pontos similares são investigados sob a perspectivas de quem ocupa o papel de líder.
- Aprofundar a investigação sobre como aspectos como a ameaça do estereótipo, o nível de inclusão em um ambiente e outros fatores reguladores da vida LGBTQIA+ influenciam na ascensão profissional dessas pessoas até elas chegarem a posições de liderança, e também as implicações disso em sua prática cotidiana como líder.

7 DISQUE 100

Ainda há muitos temas a serem elucidados acerca dos abordados nesta tese. Todavia, muitos outros foram omitidos, não por terem menos importância, mas porque sua análise requer mais elementos e complexidades que fugiriam ao escopo aqui pretendido e também da alçada analítica do autor. Um destes temas é a questão do Disque 100.

O assunto a ser tratado aqui é grave e de extrema importância. Várias das pessoas entrevistadas foram vítimas de estupro durante a infância e juventude, além de casos de assédio sexual e moral no ambiente de trabalho. Num total de 20 pessoas, mais de um quarto delas contou que já passou por esses sofrimentos. O estupro de vulnerável é crime e deve ser denunciado, para isso, ligue para o número 100. A denúncia é anônima.

O Art. 217-A do Código Penal descreve “Ter conjunção carnal ou praticar outro ato libidinoso com menor de 14 (catorze) anos”. A pena para o crime é reclusão de oito a 15 anos. Contudo, o desafio está em fazer a denúncia. O 14º Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2022) indica que os números não refletem a realidade. O relatório indica que mais de 40 mil meninas e 7 mil meninos sofreram abusos sexuais apenas no ano de 2021. Quanto à característica de quem comete o crime, esta tem a figura de um homem em 95,4% e é conhecido da vítima em 82,5%, sendo pais ou padrastos (40,8%), irmãos, primos ou outro parente (37,2%), e avós (8,7%) nesta ordem. Em 76,5% dos casos, a violência acontece dentro de casa.

As meninas estão mais suscetíveis aos abusos conforme vão crescendo, enquanto os meninos estão mais vulneráveis dos quatro aos seis anos. O relatório traz duas hipóteses para isso: a primeira é de que em um país machista os meninos ganham respeito à medida que crescem e deixam de ser objetos de violência; a segunda é que, também pelo machismo, eles denunciam menos que as meninas por se sentirem constrangidos. Um ponto interessante a ser levantado nessa discussão, pois estamos tratando de meninos gays e meninas lésbicas, é o estupro corretivo, uma tentativa de controlar o comportamento social ou sexual da vítima. Ou seja, é quando o crime é cometido na tentativa de corrigir uma característica da vítima, como sua orientação sexual ou identidade de gênero.

O canal para denúncia foi criado em 14 de maio de 2006. O Disque-denúncia Nacional de Abuso e Exploração Sexual contra Crianças e Adolescentes passou a atender em um número de utilidade pública - 100, de fácil acesso e memorização. O serviço recebe denúncias de violência sexual contra crianças e adolescentes e as encaminha aos órgãos de defesa e

responsabilização. Em respeito a dor das vítimas, não foram colocados relatos dos abusos sofridos por elas.

REFERÊNCIAS

- Adelman, M. (2000). Paradoxos da identidade: a política de orientação sexual no século XX. *Revista de Sociologia e Política*, 163-171.
- Alexander, B. (2003). Querying *Queer* theory again (or *Queer* theory as drag performance). *Journal of Homosexuality*, 45(24), 349-352. http://dx.doi.org/10.1300/J082v45n02_19
- Almeida, P. C. A. de, Razuck, F., & Mamede, W. (2017) Gênero e identidade masculina no novo milênio: A homoafetividade e a visão social baseada na filosofia comportamental gØy (g-zero-y). *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 7 (1) 199-225.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 236-262.
- Arendt, H. (2010). *A condição Humana*. São Paulo, Saraiva.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*, 7, 25.
- Atkinson, R. (2001) The life story interview. In: Grubrium, J.A.; Holstein, J.A. *Handbook of interview research: context & methods*. Thousands Oaks, CA: Sage, 2001. p.121-140.
- Baker, N. L., & Greene, B. (2007). Lesbian women and leadership: Which comes first. *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*, 341-354.
- Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexuals and workplace diversity—A case of “change” management. *Personnel Review*, 35, 487-502.
- Barker, M., Richards, C., Jones, R., Bowes-Catton, H., & Plowman, T. (2012). *The bisexuality report: Bisexual inclusion in LGBT equality and diversity*. Milton Keynes, UK: Centre for Citizenship, Identities and Governance, Faculty of Health and Social Care, The Open University.
- Barros, J. D. A. (2006). Igualdade, desigualdade e diferença: contribuições para uma abordagem semiótica das três noções. *Revista de Ciências humanas*, (39), 199-218.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B M. (2007). Concepts of Leadership. In: Vecchio, R. P. (Ed.). (2007). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. University of Notre Dame Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121
- Bento, A. V. (2008). Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas*, 145-157.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human resource management*, 50(1), 131-146.
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *Organizações & Sociedade*, 11(31), 59-76.
- Bergamini, C. W. Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- Bernstein, M., & Swartwout, P. (2012). Gay officers in their midst: Heterosexual police employees' anticipation of the consequences for coworkers who come out. *Journal of Homosexuality*, 59, 1145-1166.
- Bourdieu, P. (2012). *A dominação masculina*.
- Brasil, A. (2022). <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2022-05/ibge-divulga-levantamento-sobre-homossexuais-e-bissexuais-no-brasil>. Recuperado em 05 de janeiro de 2023.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Perenium.
- Butler, J. (1993). Critically *Queer*. *GLQ. A Journal of Lesbian and Gay Studies*, 1(1), 17-32.
- Butler, J. (2002). Criticamente subversiva. In. Jiménez, Rafael M. Mérida. *Sexualidade transgressoras: Uma antologia de estudos Queer*. Barcelona: icária editoria.
- Butler, J. (2011). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE*, 13(1), 121-135.
- Carvalho, F. (2020). LGBTQI+ NO TOPO: Um panorama sobre gestoras e gestores LGBTQI+ em organizações brasileiras. *ENCONTRO DA ANPAD*, 44.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma Associação (Im) Possível?. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 659-688.
- Carvalho, F; & Silva, J. C da. (2020). LGBTQI+ Career: A diamond to be cutter. *ENCONTRO DA ANPAD*, 44.
- Chang, J., & Bowring, M. A. (2017). The perceived impact of sexual orientation on the ability of *Queer* leaders to relate to followers. *Leadership*, 13(3), 285-300.

- Chin, M. H., & Chien, A. T. (2006). Reducing racial and ethnic disparities in health care: An integral part of quality improvement scholarship. *Quality and Safety in Health Care*, 15, 79–80.
- Chung, Y. B. (1995). Career decision making of lesbian, gay, and bisexual individuals. *The Career Development Quarterly*, 44, 178-190.
- Ciulla, & Joanne. B. (2006). Ethics, the heart of leadership. In: *Responsible Leadership*. Edit Thomas Maak and Nicola M. Pless. London: Routledge
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.
- Christians, C. G. (2005). Ethics and Politics in Qualitative Research. In: NK Denzin & YS Lincoln (Red.). *Handbook of Qualitative Research*, 3, 139-164.
- D'Amario, E. Q.; Fonseca, s. A.; & Soranz, R. F. (2009) O Ambiente Inclusivo e a Experiência de Inclusão de Indivíduos da Raça Negra nas Organizações à Luz da Teoria Institucional. *REGES: Revista Eletrônica de Gestão*, v. 2, p. 89/6-103.
- Davidson, M. N.; & Ferdman, B. M. (2001). Diversity and inclusion: what difference does it make? *TIP – The industrial-organizational Psychologist*. 39 (2)
- de Castro, G. H. C., da Silva, D. W. G., & Siqueira, M. V. S. (2021). LGBT NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO INTERNACIONAL, DEBATE E AGENDA. *E&G Economia e Gestão*, 21 (58), Belo Horizonte
- Delfino, I. D. L., Silva, A. D., & Rohde, L. R. (2010). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *ENCONTRO DA ANPAD*, 34.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. (3ed)
- Demartini, Z. de B. F. Trabalhando com relatos orais: reflexões a partir de uma trajetória de pesquisa. In: LANG, A. B. da S. G. (Org.). *Reflexões sobre a pesquisa sociológica*. 2.ed. São Paulo: CERU, 1999. p. 33-45.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American psychologist*, 65(3), 216.
- Ethos, I. (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas.
- Exame (2015). <https://exame.com/revista-exame/chefe-sou-gay/>. Recuperado em 20 de janeiro de 2023.
- Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy. *American Psychologist*, 63, 252–268. doi:10.1037/0003-066X.63.4.252
- Fassinger, R. E., Shullman, S. L., & Stevenson, M. R. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65(3), 201.

- Ferreira, R. C. (2007). *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. 126 f (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília).
- Fine, L. E. (2017). Gender and sexual minorities' practice and embodiment of authentic leadership: Challenges and opportunities. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 378-392.
- Fleury, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25. 2000.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ed). Artmed editora.
- Flores-Pereira, M. T. (2010). Corpo, pessoa e organizações. *Organizações & Sociedade*, 17, 417-438.
- Foucault, M. (2012) *A história da Sexualidade*. Editora Paz e Terra
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2020). A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). *ENCONTRO DA ANPAD*, 44.
- Gedro, J. (2009). LGBT career development. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 54-66.
- Gedro, J. (2010). Lesbian presentations and representations of leadership, and the implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 552-564.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Ed. 4). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar*. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 1-16.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n 3, p.20-29, maio/jun
- Godoy, A. S. (2018). Reflexão a respeito das contribuições e limites da história de vida na pesquisa em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 161-175.
- Grossi, M. P.. (1998). *Identidade de gênero e sexualidade*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 3 (191-216).
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist*, 62, 43–47. doi:10.1037/0003-066X.62.1.43
- Hanashiro, D. M., Nassif, F. J., Nassif, V. M. J., Carvalho, V. A. C., & Bido, D. D. S. (2005). Diversidade na liderança: há diferença em gênero. *Anais... ENAMPAD, CD-ROM*.

- Hatch, M. J., and A. L. Cunliffe. (2006). *Organizational Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hayes, B. C. (2002). *Creating inclusive organizations: its meaning and measurement*. Old Dominion University.
- Heintz, P. A. (2012). Work-life dilemmas emerging from lesbian executives' narratives. *The Career Development Quarterly*, 60, 122-133.
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista narrativa. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, 4, 90-113.
- de Vries, M. F. K., Marcondes, R. C., & Marcondes, A. C. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management — Addressing the B in LGBT as a relevant “sexual orientation” in the workplace. *Journal of Bisexuality*, 13, 122-137.
- Kosciw, J. G., Greytak, E. A., Diaz, E. M., & Bartkiewicz, M. J. (2010). *The 2009 National School Climate Survey: The experiences of lesbian, gay, bisexual and transgender youth in our nation's schools*. New York, NY: Gay, Lesbian Straight Education Network.
- Leão, N., Candido, M., Campos, I., & Júnior, J. (2017). Relatório das desigualdades de raça, gênero e classe (gema). Rio de Janeiro: UERJ/IESP, (1), 1.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4, 255-311.
- Louro, G. L. (2004a). *Os estudos feministas, os estudos gays e lésbicos e a teoria Queer como políticas de conhecimento. Imagem e diversidade sexual*. São Paulo: Nojosa, 23-28.
- Louro, G. L. (2004b). *Um corpo estranho. Ensaio sobre sexualidade e teoria Queer*. Belo Horizonte, Brasil: Autentica.
- Louro, G. L. (2008). *Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas*. Pro-posições, 19(2), 17-23.
- Lyons, H. Z., Brenner, B. R., & Fassinger, R. E. (2005). A multicultural test of the theory of work adjustment: Investigating the role of heterosexism and fit perceptions in the job satisfaction of lesbian, gay, and bisexual employees. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 537-548.
- Madera, J. M. (2010). The cognitive effects of hiding one's homosexuality in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 86-89.
- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. (6 ed). São Paulo: Atlas.

- Matte, C., & dos Santos, A. C. M. Z. (2017). Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 6(2), 163-184.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162
- Metcalfe, B. D., & Woodhams, C. (2012). Introduction: New directions in gender, diversity and organization theorizing—re-imagining feminist post-colonialism, transnationalism and geographies of power. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 123-140.
- Miller, F.A. (1998). Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*.v.27, n.2, p.151-160.
- Miskolci, R. (2007). A Teoria *Queer* e a Questão das Diferenças: por uma analítica da normalização. In *Congresso de leitura do Brasil* (Vol. 16, pp. 10-12).
- Miskolci, R., & Simões, J. (2007). Dossiê: sexualidades disparatadas. *Cadernos. Pagu*, 28, 9-18.
- Mor Barak, M. E. M. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications
- Morton, J. W. (2017). Think leader, think heterosexual male? The perceived leadership effectiveness of gay male leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(2), 159-169.
- Muylaert, C. J., Sarubbi Jr, V., Gallo, P. R., Neto, M. L. R., & Reis, A. O. A. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(SPE2), 184-189.
- Neto, H. L. C., Saraiva, L. A. S., & de Almeida Bicalho, R. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista pensamento contemporâneo em administração*, 8(1), 86-103.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2012). Anticipated discrimination and a career choice in non-profit: A study of early career lesbian, gay, bisexual, transgendered (LGBT) job seekers. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 332-352.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, 334-360.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517.
- ONU (2019). <https://brasil.un.org/>. Recuperado em 25, novembro, 2019)

- O’Ryan, L. W., & McFarland, W. R. (2010). A phenomenological exploration of the experiences of dual-career lesbian and gay couples. *Journal of Counseling and Development, 88*, 71-79.
- Paiva, F. G. J., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração, 13*(31), 190-209.
- Parnell, M. K., Lease, S. H., & Green, M. L. (2012). Perceived career barriers for gay, lesbian, and bisexual individuals. *Journal of Career Development, 39*, 248-268.
- Plummer, K. Documents of life 2: an invitation to a critical humanism. London: Sage, 2001.
- Pozzebon, M., & Petrini, M. (2013). Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil, 51-72*.
- Prado, M. A. M., & Machado, F. V. (2017). *Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade*. Cortez Editora.
- Queiroz, M. I. P. de. Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 216-234.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 69-88.
- Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Greenwood Publishing Group.
- Rubin, G. (1993). *O tráfico de mulheres. Notas sobre a “Economia Política” do sexo*. Tradução de Christine Rufino Dabat. Recife: SOS Corpo.
- Sanchez, M. C., & Schlossberg, L. (Eds.). (2001). Passing: Identity and interpretation in sexuality, race, and religion (Vol. 29). NYU press.
- Sangganjanavanich, V. F., & Headley, J. A. (2013). Facilitating career development concerns of gender transitioning individuals: Professional standards and competencies. *The Career Development Quarterly, 61*, 354-266.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de administração de empresas, 49*(3), 337-348.
- Schütz, A. (2012). *Sobre fenomenologia e relações sociais*. Petrópolis: Editora Vozes
- Schwandt, T. A. (2006). *Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social*. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens, 2, 193-217.

- Scott, J. W. (1988). *2. Gender: A Useful Category of Historical Analysis*. Columbia University Press
- Scott, J. W. (2005). O enigma da desigualdade. Florianópolis: Revista Estudos Feministas.
- Scott, D. A., Belke, S. L., & Barfield, H. G. (2011). Career development with transgender college students: Implications for career and employment counselors. *Journal of Employment Counseling*, 48, 103-113.
- Sedgwick, E. K. (2008). *Epistemology of the closet*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Seidman, S. (1996). *Queer theory/sociology*. Cambridge/Oxford: Blackwell Publishers.
- Selltiz, C., Jahoda, Deutsch, & Cook. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Siqueira, M. V. S., & Zauli-Fellows, A. (2010). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.
- Souza, E. M. de, & Carrieri, A. de P. (2015). When invisibility is impossible body, subjectivity, and labor among travestis and transsexuals. *Journal of Workplace Rights (Sage Open)*, 5, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244015585406>
- Souza, E. M. D. (2017). A teoria *Queer* e os estudos organizacionais: revisando conceitos sobre identidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 308-326.
- Spargo, T. (2017). *Foucault e a teoria Queer: seguido de Ágape e êxtase: orientações pós-seculares*. Autêntica.
- Spizzirri, G., Eufrásio, R. Á., Abdo, C. H. N., & Lima, M. C. P. (2022). Proportion of ALGBT adult Brazilians, sociodemographic characteristics, and self-reported violence. *Scientific reports*, 12(1), 1-8.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Stuber, J., Meyer, I., & Link, B. (2008). Stigma, prejudice, discrimination and health. *Social science & medicine* (1982), 67(3), 351.
- Sullivan, N. (2003). A critical introduction to *Queer* theory. New York: New York University Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79.

- Ullrich, D. R., de Oliveira, J. S., Basso, K., & Visentini, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. *Análise—Revista de Administração da PUCRS*, 23(1), 19-30.
- Uvaldo, M. C. C. (2011). Possibilidades identitárias contemporâneas em um mundo do trabalho flexibilizado. *Revista Polis e Psique*, 1(1), 42-60.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (6ed) São Paulo: Atlas.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.
- Walton, G. M., Murphy, M. C., & Ryan, A. M. (2015). Stereotype threat in organizations: Implications for equity and performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 523-550.
- Weller, W. (2009). Tradições hermenêuticas e interacionistas na pesquisa qualitativa: a análise de narrativas segundo Fritz Schütze. *Reunião anual da ANPEd*. (32) Caxambu, MG, 4.
- Weller, W., & Zardo, S. P. (2013). Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. *Revista da FAEBA*, 22(40).
- Weeks, J. (1998). O corpo e a sexualidade. *O corpo educado*, 2, 35-82.
- Weeks, J. (2002). *Sexuality and its discontents: Meanings, myths, and modern sexualities*. Routledge.
- Weeks, J. (2017). *Sex, politics and society: The regulation of sexuality since 1800*. Routledge.
- Wiik, F. B. (2012). Os g0ys: Religião, sexualidade, gênero e identidades homoeróticas na contemporaneidade. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 2(2), 66-83.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perceptions of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16. doi:10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zauli-Fellows, A., & Siqueira, M. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Material divulgado nas redes sociais do autor



GAYS E LÉSBICAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

PESQUISA ACADÊMICA



GAYS E LÉSBICAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

Olá! Gostaria de conversar com você, gay ou lésbica, que ocupa cargo de liderança (gerência, diretoria, presidência, ou similares). Trata-se da pesquisa que estou realizando em meu doutorado. O intuito é conversarmos sobre suas experiências e sua carreira. Informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações da conversa tratadas de forma cuidadosa. Inclusive gostaria de participantes cuja orientação sexual não é conhecida pelas outras pessoas. Caso esteja interessado ou interessada, pode falar diretamente comigo nos contatos disponibilizados abaixo, ou por meio do QR Code. Sua participação será de muito valor e desde já agradeço a disponibilidade.

Peço que quem puder, e quiser, compartilhe esta imagem com outras pessoas.



Felipe Carvalho
Doutorando em Administração (FEA-USP)
carvalho@usp.br
(11) 985966611



PESQUISA ACADÊMICA
Doutorado-USP



GAYS E LÉSBICAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

Olá! Gostaria de conversar com você, gay ou lésbica, que ocupa cargo de liderança (gerência, diretoria, presidência, ou similares). Trata-se da pesquisa que estou realizando em meu doutorado. O intuito é conversarmos sobre suas experiências e sua carreira. Informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações da conversa tratadas de forma cuidadosa. Inclusive gostaria de participantes cuja orientação sexual não é conhecida pelas outras pessoas. Caso esteja interessado ou interessada, pode falar diretamente comigo nos contatos disponibilizados ao lado, ou por meio do QR Code. Sua participação será de muito valor e desde já agradeço a disponibilidade.

Peço que quem puder, e quiser, compartilhe esta imagem com outras pessoas.



Felipe Carvalho
Doutorando em Administração (FEA-USP)
carvalho@usp.br
(11) 985966611



APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da Pesquisa: Liderança LGBTQIA+: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações

Pesquisador (a) Responsável: Felipe Carvalhal

Nome do (a) Participante:

Data de Nascimento:

Você está sendo convidado (a) para ser participante da Tese intitulada “**Liderança LGBTQIA+: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações**” de responsabilidade do pesquisador Felipe Carvalhal Barbosa, com orientação da professora Dra. Tania Casado e coorientação do professor Dr. Sigmar Malvezzi.

O trabalho tem por objetivo compreender como líderes gays e lésbicas construíram suas carreiras e lideranças no contexto organizacional, considerando as dimensões de gênero e sexualidade em suas experiências, a fim de entender as dinâmicas e desafios implicados no desenvolvimento de lideranças LGBTQIA+ e sua relação com as organizações. Para tal serão feitas entrevistas abertas com homens gays e mulheres lésbicas, maiores de 18 anos, que estejam em cargo de liderança e atuem no Brasil.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecida ou esclarecido sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

- a) A participação é obrigatória e não obrigatória
- b) Sua participação nessa pesquisa consistirá em participar de uma entrevista, conduzida pelo pesquisador sobre o tema Liderança LGBTQIA+; estima-se que o tempo de duração seja entre 1h e uma 1h e 30min para realizar a entrevista. Destaca-se que será pedido autorização para gravar a entrevista, para facilitar o processo de análise do pesquisador, porém, você não é obrigada ou obrigado a aceitar.
- c) Pode acontecer desconforto com algum tema ou pergunta, porém é possível não responder a tais questionamentos..
- d) A qualquer momento você pode desistir de participar ou retirar seu consentimento. Sua recusa não trará prejuízo na sua relação com o pesquisador ou com a instituição.
- e) As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a impossibilitar sua identificação.
- f) Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa entendo que os meus direitos são:

- Receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos,

- benefícios e outros relacionados à pesquisa;
- Retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
 - Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade;
 - Não terei nenhum gasto financeiro referente à pesquisa realizada.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Felipe Carvalho, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (11) 985966611, e-mail: carvalho@usp.br, ou com a coordenação do Programa de Pós-graduação em Administração – FEA USP ppgafea@usp.br

Eu, nome do (a) participante, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nessa pesquisa e concordo em participar.

Cidade, ____ de _____ de 202_.

Assinatura do (a) participante

Nome e assinatura do (a) responsável por obter o consentimento