

## A Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria de *Shopping Center*: um Estudo Crítico

**Autoria:** Cláudia Sirangelo Eccel, Maria Tereza Flores-Pereira

### Resumo

Elaboramos o presente artigo a partir de informações de uma etnografia realizada em uma livraria de *shopping center* de uma capital brasileira. Nosso objetivo é problematizar o discurso institucional do “aqui não tem preconceito!” a partir da crítica realizada por Alves e Galeão-Silva (2004) em relação ao caráter funcional e apolítico da ‘gestão da diversidade’. Partimos, para isso, da análise da interação de homossexuais assumidos nessa empresa e de como se configura essa aceitação em um contexto sócio-cultural mais amplo. Demonstramos que os homossexuais se apresentam como a “diversidade” com maior liberdade e poder nessa organização, fato este que analisamos como uma decorrência de uma lógica utilitária que faz uso da gestão da diversidade como composição da estratégia organizacional. Por fim, contribuimos para os estudos da diversidade nas organizações ao propormos um questionamento da dicotomia ‘normal-diferente’ a qual se apresenta, inclusive neste artigo, como o ponto de partida para essa temática. Argumentamos que manutenção dessa dualidade tem consequências políticas como, por exemplo, a manutenção da hegemonia daquilo que é tido como “normal” e a desvalorização do “diferente”.

### Introdução

Elaboramos o presente artigo a partir de informações de uma etnografia realizada em uma livraria de *shopping center* de uma capital brasileira. Esse estudo etnográfico visava desvendar a(s) cultura(s) dessa organização a partir da análise simbólica e fenomenológica do corpo de seus trabalhadores. Apesar da orientação sexual desses trabalhadores não ter sido o foco original da pesquisa, algumas situações de campo que tangenciavam essa temática chamaram a atenção da observadora, uma das autoras deste artigo, apresentando-se como um campo de análise a ser explorado, pois vinha ao encontro da atual carência de estudos sobre a inserção de homossexuais<sup>1</sup> no mercado de trabalho.

Nosso objetivo neste artigo é questionar o discurso institucional (tanto do corporativo, quanto da equipe de trabalhadores) do “aqui não tem preconceito!”, a partir da análise crítica do conceito funcional e apolítico da ‘gestão da diversidade’ e, portanto, dos modos práticos de inserção de diversidade nas organizações. Observamos que a empresa honra esse discurso no que se refere à diversidade de orientação sexual de sua equipe, mas que mesmo nesse caso devem ser feitas considerações sobre o uso que a organização faz de tal aceitação ou, mais exatamente, como essa inserção se explica a partir de um contexto sócio-organizacional mais amplo.

De maneira resumida vemos que o tema da diversidade na Administração tem sido estudado pela via da deficiência física (BATISTA, 2003; HEINSKI, 2004; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006; LEITE e SILVA, 2006; ALMEIDA, COIMBRA e CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2007; VERGARA e IRIGARAY, 2007); do gênero (HANASHIRO *et al.*, 2005; AGUIAR e SIQUEIRA, 2007), de raça (ou cor de pele<sup>2</sup>) (SOUZA, 1971; MONTEIRO, 1989; OLIVEIRA, 2007) e de identidades minoritárias de maneira mais geral (SOUZA e REIS, 2005). Outros artigos refletem sobre as práticas da diversidade no âmbito intra-organizacional, como: a percepção dos gestores sobre diversidade (SILVA e LUNA, 2004), análise de práticas de diversidade por parte de empresas (HANASHIRO e GODOY, 2004; IRIGARAY, 2007b), a importância da ‘gestão da diversidade’ para a competitividade das empresas (HANASHIRO e CARVALHO, 2005; ZAULI-FELLOWS, 2005; PEREIRA e HANASHIRO, 2007), efeitos da diversidade no desempenho das organizações

(HANASHIRO e QUEIROZ, 2005, 2006); reflexões sobre temas culturais na gestão (MOTTA, 2006).

A homossexualidade como objeto de estudos acadêmicos foi inicialmente abordada pela medicina, especialmente visando a repressão de tais práticas, consideradas anormais (GÓIS, 2004). A partir das décadas de 1970 e 1980 começaram a surgir estudos menos preconceituosos e, na década de 1990, disciplinas como a Psicologia, Antropologia, História, Sociologia, Artes e Literatura ocuparam-se do assunto. É uma temática que, segundo Góis (2004), não tem encontrado espaço dentro do debate sobre gênero, tampouco dentre os estudos feministas nos quais foi muito parcamente citada. Entretanto, atualmente encontramos desenvolvidos estudos relacionados às temáticas homossexuais em disciplinas, como a Educação (LOURO, 2000; SEFFNER, 2003; SANTOS, 2004), a Sociologia (PARKER, 2004), Antropologia (PEREIRA, 2004), entre outros.

Em Administração, a temática da homossexualidade parece não ter encontrado um campo onde se desenvolver. Os estudos de gênero privilegiam o feminino, e os estudos sobre a diversidade – conceito que, como veremos adiante, inclui orientações diferentes da heterossexual – também se focam muitas vezes em mulheres, e pessoas com deficiência. Algumas exceções, entretanto, devem ser citadas como os recentes estudos de Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), que propõe a montagem de uma agenda de pesquisa sobre a temática, e de Irigaray (2007a), que trata das estratégias de sobrevivência dos *gays* no mercado de trabalho. No marketing a identidade *gay* tem aparecido como foco de estudos, porém mais pela via de um nicho de mercado promissor e pouco explorado (PEREIRA, AYROSA e OJIMA, 2005; TIRELLI, 2006).

Para discutirmos a inserção de diversidade nas organizações partiremos de referenciais teóricos da Administração sobre diversidade e homossexualidade. Além disso, devido à pouca quantidade de trabalhos na Administração sobre a diversidade de orientação sexual, nos valeremos também de estudos da Sociologia e da Educação para complementar as análises teóricas e de campo. Por fim, privilegiaremos, dentre todo material empírico, observações etnográficas e falas dos informantes que trazem o discurso do não preconceito institucional, bem como a presença de trabalhadores homossexuais assumidos nesse ambiente de trabalho.

Iniciaremos com considerações teóricas e críticas sobre a temática da diversidade nas organizações para em seguida apresentar os estudos sobre a homossexualidade na Administração. Após, apresentaremos o método utilizado, discorreremos sobre a empresa pesquisada e o discurso do “aqui não tem preconceito!”. Por fim, faremos nossas análises demonstrando, assim como Alves e Galeão-Silva (2004) já havia apontado, a reprodução de uma lógica funcionalista em relação ao discurso e à presença da diversidade na organização estudada, assim como proporemos uma crítica a análise dicotômica do tema da diversidade.

### **Diversidade nas Organizações**

A diversidade tornou-se um tema relevante para as organizações empresariais primeiramente nos Estados Unidos, por volta da década de 1960, quando, através de legislação específica, o governo impôs condições de não discriminação por parte das empresas. Após esta origem em objetivos mais igualitários, a diversidade passou a ser tomada sob um olhar mais pragmático, ou seja, como poderia traduzir-se em vantagem competitiva para as organizações que a adotassem (FLEURY, 2000; ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Ainda, segundo Fleury (2000), a ‘gestão da diversidade’ surgiu da constatação de que o contingente de trabalhadores do sexo masculino e de cor branca diminuiria, fazendo com que o percentual de mulheres e negros no mercado de trabalho crescesse.

No Brasil passamos por uma trajetória diferente. O tema da diversidade chegou ao ambiente empresarial local por meio das políticas de gestão de multinacionais, que começaram a implantar aqui as ações já utilizadas nas matrizes. A lei brasileira, contudo, não oferece o mesmo respaldo que outros países, ainda que tenhamos aqui uma cota reservada para pessoas com deficiência<sup>3</sup>. Especificamente sobre a temática da cor de pele, deve-se considerar as especificidades da realidade brasileira a qual trata do tema a partir do mito da “democracia racial” (DAMATTA, 1983; FLEURY, 2000; FRY, 2002; ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). As origens históricas de miscigenação e de proximidade física entre senhores brancos e escravos negros podem levar a crer que se trata de uma sociedade não discriminatória, situação esta que não se traduz na prática. A estrutura social brasileira na realidade apresenta-se bastante estratificada não oferecendo oportunidades igualitárias para indivíduos de diferentes cores de pele.

Mas o que é, enfim, diversidade? Para Fleury (2000: 20): “A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”. Com base em revisões de literatura, Alves e Galeão-Silva (2004: 22) afirmam que diversidade “refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos”, os quais deveriam ser percebidos pelas organizações em referência aos seus consumidores e funcionários. Apesar desses conceitos de diversidade incluir minorias, maiorias, indivíduos e grupos com variados atributos; os estudos que seguem os trabalhos de Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) tratam do tema principalmente a partir da perspectiva das minorias.

Assim como Alves e Galeão-Silva (2004), realizamos uma pesquisa nos mais importantes periódicos de Administração no país (Revista de Administração de Empresas da FGV – RAE, Revista de Administração Contemporânea da ANPAD – RAC, Revista de Administração da USP – RAUSP, Revista de Administração Pública – RAP, Organização e Sociedade da UFBA – O&S), sendo que incluímos na nossa análise a Revista Eletrônica de Administração da UFRGS (REAd) que se tornou *Qualis A* em avaliação recente da CAPES. O período de nossa pesquisa se estendeu até o final do ano 2007, contemplando mais cinco anos em relação ao trabalho de Alves e Galeão-Silva (2004). Além do artigo da Fleury (2000) e o artigo dos próprios autores (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004), apenas um outro artigo na revista REAd foi encontrado (HANASHIRO e CARVALHO, 2005). A pesquisa nos anais do EnANPAD (de 2002 à 2007) e nos anais do EnEO de (2000 a 2006), diferentemente, demonstram uma evolução quantitativa relevante em relação à pesquisa de Alves e Galeão-Silva (2004) que encontrou apenas um artigo no ENANPAD (FLEURY, 1999). Em função do presente trabalho, nossa revisão contemplou as seguintes palavras-chave: diversidade, minoria(s), *gay* e homossexual.

O que encontramos na produção teórica em Administração é a diversidade entendida como o que se afasta de uma identidade: homem branco, heterossexual e sem deficiências. Mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência recaem todos na categoria de diversidade. Ilustrando este ponto, os artigos sobre diversidade apresentados nos anais do EnANPAD, que foi onde mais se incrementou os estudos sobre diversidade, dos cinco últimos anos trataram dos seguintes temas: pessoas com deficiência (BATISTA, 2003; HEINSKI, 2004; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006; LEITE e SILVA, 2006; ALMEIDA, COIMBRA e CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2007; VERGARA e IRIGARAY, 2007); a inserção de negros no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2007); gênero, como sinônimo de mulheres (HANASHIRO *et al.*, 2005; AGUIAR e SIQUEIRA, 2007); homossexuais (SIQUEIRA,

FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006; IRIGARAY, 2007a); identidades minoritárias diversas (SOUZA e REIS, 2005); além de abordagens mais gerais sobre o assunto (HANASHIRO e GODOY, 2004; SILVA e LUNA, 2004; HANASHIRO e CARVALHO, 2005; HANASHIRO e QUEIROZ, 2005, 2006; MOTTA, 2006; IRIGARAY, 2007b; PEREIRA e HANASHIRO, 2007).

Um dos artigos recentes e ilustrativos é o de Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), que pesquisaram sobre as práticas de aceitação da diversidade nas organizações em quatro grandes empresas, das quais três eram multinacionais e uma nacional. Os autores perceberam que a diversidade acaba sendo tomada por gênero (mulheres) e pessoas com deficiências, os quais são inclusive já apoiados pela lei de inclusão. Com menos ênfase, também encontraram algumas iniciativas em prol da inserção de indivíduos com “diferentes orientações sexuais”, e etnias. No que tange a não discriminação por orientação sexual, dentre as quatro empresas pesquisadas pelas autoras, uma referiu ter práticas de ministrar módulos de treinamentos para lidar com a diversidade, enquanto as demais nem mesmo mencionaram o assunto.

Costa e Ferreira (2006) mapearam o que se produziu em Administração nos últimos dez anos sobre minorias no contexto organizacional, sendo estas representadas por afro-descendentes, pessoas com deficiências, mulheres, e pessoas com diferentes orientações sexuais. Revisaram, para isso, os seguintes periódicos: RAC, RAE, RAUSP, O&S e RAP, além dos anais do EnANPAD e EnEO. As autoras concluíram que, ao passo em que gênero inspira um vasto número de publicações, os temas como etnia e orientação sexual não são explorados gerando, dessa maneira, uma lacuna de produção teórica acerca da inserção desses indivíduos.

Refletindo sobre como a ‘gestão da diversidade’ é utilizada pelas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) a diferenciam da ‘ação afirmativa’, que se caracteriza por um conjunto de políticas que visa a superar um histórico de discriminação, buscando condições igualitárias com os grupos dominantes. Para os autores a ‘gestão da diversidade’ possui um caráter ideológico, que se apóia em dois pilares: o da suposta racionalidade e neutralidade técnica da gestão e, no caso brasileiro, a crença da democracia racial. Em vez de promover a igualdade através da melhoria de condições e aumento das oportunidades para grupos discriminados, o uso que se tem feito da inserção da diversidade nas organizações mascara as diferenças, pois exclui o seu caráter político, e toma a diversidade como mais um recurso organizacional a ser administrado em busca de melhores resultados, através sensibilização de novos mercados, da retenção de talentos, incremento de criatividade e flexibilidade (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Dessa maneira, ao optarmos por trabalhar com a temática da homossexualidade nas organizações buscamos cobrir um pouco da lacuna teórica percebida por Costa e Ferreira (2006), confirmada também por nossa pesquisa bibliográfica. Além disso, adotar o posicionamento de crítica ao modelo funcionalista e apolítico de inserção da diversidade nas organizações (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004) será o ponto de partida para a construção das análises deste artigo.

### **Gays nos Estudos Organizacionais**

Cabe lembrar, primeiramente, que a categoria teórica ‘gênero’ se refere aos significados sócio-histórico-culturais associados às diferenças anatômicas que distinguem homens e mulheres e, ainda, às relações de poder que se articulam a partir dessas diferenças, como já apontou Scott (1995) em sua clássica conceituação. Ao desconstruir a idéia de uma “natureza” feminina ou masculina, a categoria gênero permite que pensemos o corpo e suas práticas a partir de um processo inicial de identificação dos sujeitos com os atributos que culturalmente definem o que é ser homem e mulher.

A sexualidade, de outro modo, se refere às formas pelas quais os indivíduos organizam, valorizam e vivenciam seus prazeres e desejos sexuais (LOURO, 2000; SEFFNER, 2003). Ao incluir os desejos, as fantasias, os sentimentos, as sensações e as interpretações a categoria sexualidade transcende os limites do ato sexual. As formas de se vivenciar essa sexualidade será diversa, entre outros motivos, pela variabilidade da orientação sexual do indivíduo que pode ser desde a heterossexualidade exclusiva até homossexualidade exclusiva, passando pelas diversas e menos conhecidas formas de bissexualidade (SEFFNER, 2003).

Principalmente quando falamos de cultura ocidental contemporânea, na qual gênero e orientação sexual se apresentam como as mais importantes dimensões para a construção da identidade dos indivíduos (SEFFNER, 2003), a identificação do sujeito em cada uma dessas categorias torna-se um processo a ser vivenciado. Definir e identificar sexo, gênero e orientação sexual pressupõe, desse modo, uma classificação sócio-cultural que revela desníveis de poder na qual a trilogia macho-homem-heterossexual, de maneira geral, se apresenta como o modelo mais valorizado. Deste modo, as identidades homossexuais ou bissexuais, sejam elas femininas ou masculinas, normalmente encontram-se enquadradas como desvios, o que acarreta desafios específicos para estes indivíduos, inclusive no tocante a sua inserção profissional.

A respeito da inserção profissional de homossexuais, Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006) realizaram uma análise de nove periódicos internacionais<sup>4</sup> entre janeiro de 1985 a dezembro de 2005 que mencionavam a situação de homossexuais nas organizações. Os assuntos abordados foram: a discriminação, o estigma e a homofobia no ambiente de trabalho (37%); 26% abordaram a “saída do armário”, ou a “não saída” e suas conseqüências sobre as pessoas; 25% analisaram o desenvolvimento de carreira dos homossexuais; e, por fim, 12% tratavam sobre a busca dos homossexuais por direitos iguais. Acerca do desenvolvimento de carreira, os autores observaram que os artigos tratavam da escolha profissional dos homossexuais, que citavam como atrativas as atividades relacionadas com arte e entretenimento, tais como cabeleireiro, fotógrafo e decorador; bem como referiam possíveis limitadores de ascensão profissional. Segundo os autores, nos artigos foi observado que os homossexuais buscavam, em sua profissão, poder-se expressar livremente sobre sua orientação sexual, através de comentários e/ou da presença do parceiro em eventos. Além disso, os artigos ressaltavam a importância dada a aspectos como interesse na profissão, condições de trabalho, *status*, ganhos e oportunidades de crescimento (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006).

No que tange à “saída do armário” no ambiente de trabalho os autores perceberam em suas leituras que esta atitude depende em maior grau da percepção de aceitação do homossexual na organização do que das questões de ordem pessoal. Enquanto a “saída” pode ter conseqüências como discriminação e perda de oportunidades futuras, a omissão da homossexualidade geraria conflitos psíquicos pela necessidade de manutenção de aparências e imitação de um estilo de vida heterossexual, mas, por outro lado, as autoras afirmam, evitaria as reações negativas (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006). Irigaray (2007a), de forma semelhante, pesquisou sobre a inserção profissional de homens homossexuais em empresas. Os setores escolhidos pelo autor, entretanto, compunham áreas não estigmatizadas como “naturalmente” campos de trabalho *gay*, tal qual o setor de arte e entretenimento citados por Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), sendo, no caso, os setores estudados o financeiro, o de TI e a metalurgia. O autor percebeu que os homens assumiam-se ou não no ambiente de trabalho, conforme reconheciam a postura mais adequada para o local, e que faziam uso de diferentes estratégias, no que diz respeito à maneira como se portavam no ambiente de trabalho.

Sobre o tema da discriminação e homofobia, Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006) observaram que os artigos tratavam tanto de ações discriminatórias formais quanto informais. As formais são atos institucionalizados que limitam o espaço do indivíduo homossexual, como a não contratação ou promoção e a não extensão de benefícios aos seus companheiros. Já a discriminação informal reflete-se em falta de respeito de colegas e superiores, bem como agressões verbais e físicas. Já sobre a igualdade de direitos, os autores perceberam que se trata de uma temática que tem começado a aparecer em publicações mais recentes. Os artigos trataram da necessidade de uma legislação que garanta tratamento igualitário (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006).

Passamos agora para as considerações metodológicas deste estudo para, posteriormente, realizarmos as análises do campo – homossexuais em uma livraria de *shopping center* – à luz do material teórico apresentado.

### **Método: O Campo SerLivro**

A pesquisa empírica na qual este artigo se baseia para trabalhar a temática da diversidade a partir da inserção homossexual nas organizações, parte de um trabalho etnográfico mais amplo. O campo do qual se fala refere-se a uma etnografia realizada em uma livraria de *shopping center*, aqui ficticiamente denominada como SerLivro.

Para falar do método ao qual nossa pesquisa se filia trazemos uma frase com a qual Malinowski inicia sua obra ‘Argonautas do Pacífico Ocidental’: “Imagine-se o leitor sozinho, rodeado apenas por seu equipamento, numa praia tropical próxima a uma aldeia nativa, vendo a lancha ou o barco que o trouxe afastar-se no mar até desaparecer de vista” (MALINOWSKI, 1978: 19). É desse modo que o autor inicia a apresentação de seu campo de pesquisa junto a nativos das Ilhas Trobriand na Nova-Guiné elevando à categoria de método científico uma nova maneira de compreender o indivíduo e seu comportamento, o método etnográfico.

Observando e participando da vida desses nativos Malinowski (1978) acaba por criar a observação participante como uma técnica de pesquisa do método etnográfico chamando a si, e à Antropologia, a incumbência de reconstruir e transmitir uma experiência de vida diversa da do homem das sociedades complexas. A observação participante, a partir daí, torna-se um dos procedimentos de pesquisa freqüente nos estudos antropológicos ou, mais do que isso, se transforma no principal responsável pela caracterização do trabalho de campo da área (OLIVEIRA, 1998). É um procedimento de pesquisa caracterizado por atos de olhar, ouvir e sentir muito peculiares, pois devem permitir ao pesquisador a interpretação da sociedade e da cultura do outro em sua verdadeira interioridade. Desta forma, não almeja uma neutralidade ou objetividade na pesquisa, pois considera a subjetividade e as interpretações do pesquisador.

É no início de agosto de 2005 que uma das autoras deste artigo inicia seu campo de maneira intensa ficando por lá até dezembro do mesmo ano. Em janeiro e fevereiro de 2006 ela também vai por diversas vezes à livraria, porém mais dedicada à realização das entrevistas.

Para acompanhar a extensa rotina de trabalho da loja, a qual abria de segunda à sábado das 10h às 22h, domingos e feriados das 13h às 21h, a observadora diversificou seus horários participando tanto da rotina da manhã quanto da noite, tanto dos dias de semana quanto dos sábados, domingos e feriados. A periodicidade das visitas era de quatro vezes por semana com um tempo de permanência média de seis horas. Participou, ainda, de um treinamento para novos funcionários, de um processo de seleção de vendedores, de três reuniões com a direção da empresa e da festa oficial de Natal. No período em que não estava em campo a pesquisadora elaborava seu diário a partir das pequenas notas que realizava no decorrer de sua observação. Seguindo os ensinamentos de Malinowski (1997), a observadora registrava em

seu diário de campo, com o máximo de detalhes, a rotina, os imponderáveis, os sentimentos seus e de seus “colegas” de trabalho.

É importante destacar que era objetivo inicial da pesquisa estudar a cultura da SerLivro através da análise simbólica dos corpos de seus vendedores. A base teórica que serviu para tal etnografia é denominada por Scheper-Hughes e Lock (1987) como estudo do ‘corpo social’, corrente esta que crê que a imagem da sociedade é marcada nos indivíduos através de inscrições físicas, estéticas e comportamentais (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000) tornando o corpo um símbolo da sociedade humana, ou seja, uma miniatura da estrutura social (DOUGLAS, 1966). A Antropologia (ou Sociologia) do Corpo é a disciplina, formada por representantes do estruturalismo e simbolismo, que estuda essas relações entre corpo, cultura e sociedade.

A escolha dos vendedores como foco de sua observação parecia bastante estratégica uma vez que podemos considerar, a partir das análises de Rodrigues (2000), o ato de compra e venda como um ritual que confere valor às mercadorias. O vendedor, nesse contexto, assume um papel de agente ritual que corporifica, através de suas vestes, gestos e fala, os valores que a empresa almeja vender e que os clientes desejam comprar (RODRIGUES, 2000). Mesmo sendo os vendedores os trabalhadores-chave para estudar a relação corpo e cultura organizacional, o trabalho etnográfico permitiu sua convivência e a observação de diversos outros trabalhadores – os seguranças, os compradores, os caixas, os coordenadores, etc. – contexto esse que permitiu algumas análises comparativas da relação que se estabelece entre diferentes cargos, diferentes corpos e a organização.

Além do trabalho etnográfico de loja, a pesquisadora ampliou sua observação com o intuito de melhor conhecer algumas dinâmicas corporais dos funcionários da livraria. Almoçou e lanchou por diversas vezes com vários membros da equipe, nos diferentes lugares por eles eleitos como adequados: copa da empresa, praça de alimentação e restaurante vizinho ao *shopping*. Participou de atividades de lazer, principalmente daquelas referentes a um grupo específico de funcionários. A programação de lazer deste grupo era vinculada a eventos noturnos como: longos e intensos *happy hours*, uma festa na casa do informante-chave, uma festa de bar na qual o informante-chave era DJ, uma festa de aniversário de um dos membros do grupo e um show de rock, sendo que neste último acompanhou, principalmente, alguns membros da equipe dos CDs.

Partindo do pressuposto de que o olhar por si só não é suficiente para dar-se conta da natureza das relações sociais mantidas entre as pessoas (OLIVEIRA, 1998), a pesquisadora se valeu, ainda, do recurso da entrevista para a obtenção de outros tipos de informações sobre a relação corpo-organização. Realizou entrevistas semi-estruturadas com doze vendedores, com um comprador, com os três diretores e com o encarregado dos recursos humanos. As entrevistas com os vendedores e o comprador tinham três grandes objetivos: (a) conhecer, pela fala do entrevistado, partes da rotina desses trabalhadores que não era possível alcançar na observação participante; (b) conhecer os atributos, inclusive corporais, os quais os entrevistados acreditam como importantes para sua entrada e permanência na SerLivro; (c) conhecer as mudanças, inclusive físicas, decorrentes da entrada e do trabalho na SerLivro. As entrevistas com os diretores e o encarregado de RH tinham como objetivo conhecer algumas expectativas, inclusive em termos corporais, do grupo estratégico da livraria em relação à equipe de vendedores.

É desse intenso trabalho de campo que nos servimos para trabalhar o objetivo proposto por este artigo: problematizar a temática da diversidade nas organizações aqui representada pela inserção de homossexuais em um determinado contexto do mercado de trabalho. Uma das questões que muito se repetiu na pesquisa de campo foi o discurso sobre a falta de

preconceito por parte do corporativo da empresa em relação ao corpo, religião, etnia e orientação sexual de seus funcionários. Especificamente sobre a temática da orientação sexual, a observadora percebeu a presença de pessoas que declaravam sua orientação homossexual não só a partir de seus jeitos de corpo (vestes, posturas, gestos, etc.), como também a partir de suas falas dentro e fora do território organizacional.

Desvendar a coerência desse discurso de aceitação da diversidade por parte do corporativo e, ainda, descobrir os motivos pelos quais tais pessoas se sentiam a vontade para declarar sua orientação sexual nessa organização é parte do esforço desta pesquisa. Para isso partiremos das informações advindas da observação do campo, utilizaremos falas das entrevistas que correspondam a construção desse discurso da falta de preconceito e, ainda, nos serviremos mais detalhadamente de uma entrevista realizada com um vendedor que se assumia *gay* para, com todas essas informações, melhor compreendermos a temática que estamos a estudar.

### **A SerLivro e o Discurso do “Aqui não tem preconceito!”**

A SerLivro é uma cadeia de livrarias presente em quatro capitais brasileiras. Tem como uma de suas estratégias atuais ser uma, ou a única, loja âncora do *shopping center* no qual se localiza ocupando, desse modo, grande área física. Especificamente sobre a loja onde foi realizada a presente pesquisa, os livros estão distribuídos por setores, quais sejam: técnicos, idiomas, esotéricos, humanas, artes, literatura brasileira, estrangeira e infanto-juvenil. Os CDs e DVDs estão organizados principalmente entre *pop-rock* e clássicos, sendo uma quantidade menor alocada ao setor de literatura infanto-juvenil. Revistas e jornais são vendidos no setor de revistaria e, próximo a esta, há um café que vende bebidas variadas e disponibiliza mesas e cadeiras para seus clientes. Há, além disso, espaço para o lançamento e autógrafos de livros, local para crianças, aparelhos para escuta de CDs e DVDs, bem como poltronas para que os clientes possam confortavelmente manusear os produtos oferecidos pela loja. Tal investimento no ambiente físico da SerLivro indica a importância atribuída pela empresa à visita do cliente para a realização de suas compras.

A cadeia de livrarias SerLivro tem como estratégia de diferenciação a diversidade de seus produtos e serviços. Não é objetivo desta empresa, por exemplo, focar seu negócio na venda de livros *best sellers* ou, no caso da música, nos CDs mais tocados nas FMs. Diferentemente, a empresa orgulha-se de ter o maior acervo de livros do Brasil, de promover eventos culturais na própria livraria e de deter uma ampla seção de música clássica. O material institucional que dá as boas vindas aos funcionários diz que essa sistemática de trabalho não atende apenas uma visão comercial, mas sim propiciar acesso ao que “existe de melhor em todas as áreas do conhecimento”. Desse modo, mais do que uma vendedora de livros a SerLivro se intitula como uma “disseminadora de cultura”, no caso, uma cultura que aqui denominaremos como *cult-intelectual-erudita*.

É nesse sentido que a SerLivro seleciona e desenvolve sua equipe fazendo com que, principalmente os vendedores, mantenham-se “antenados” com os eventos culturais, mais especificamente aqueles relacionados a livros e música. Percebemos essa tendência, por exemplo, no processo de seleção desses trabalhadores o qual tem como etapa eliminatória uma prova sobre literatura, música, revistas, etc. Além disso, a livraria realiza ações que facilitam o acesso de seus funcionários a tal *ethos* cultural como o empréstimo de livros, o convênio com uma rede de cinemas da cidade, possibilitando a venda de ingressos a preços bastante reduzidos, a permissão de uso do auditório da empresa para a realização de eventos culturais a serem organizados pela equipe, entre outros.



Um dos discursos institucionais mais incorporados pela equipe da SerLivre é o: “Aqui não tem preconceito!”. Esse tema da falta de preconceito e da diversidade esteve presente em diversas falas e conversas de funcionários da SerLivre. Eles aparecem mais enfaticamente vinculados às diferentes formas de ornamentação dos corpos (*piercings*, tatuagens, vestimentas, cores e cortes do cabelo, etc.), pela não necessidade de ser bonito ou de ter um corpo nas medidas “padrão” para trabalhar na loja e, ainda, pela possibilidade de expor sua orientação homossexual. Fala também, com menor ênfase, sobre a questão da cor de pele, religião e etnia. Enfim, um discurso que versa sobre a suposta falta de preconceito que a direção da empresa teria acerca da aceitação da diversidade nesta organização.

Uma das maneiras de explicar essa filosofia de trabalho foi oferecida pelo vendedor Franz<sup>5</sup> que, no segundo dia de observação da pesquisadora, relatou a postura da SerLivre de não discriminar as pessoas. Segundo ele esse contexto de não preconceito na empresa teria relação com uma experiência pela qual a própria fundadora da SerLivre passou: a fuga de seu país de origem durante a Segunda Guerra Mundial, devido à perseguição nazistas ao povo judeu. Nancy<sup>6</sup>, judia, vem para o Brasil ainda jovem reconstruir sua vida.

Outro fato que colaborava essa forte crença da falta de preconceito e diversidade dos funcionários se refere a algumas narrativas que são contadas (e recontadas) pela equipe. São falas que dizem de atitudes do corporativo em relação à defesa da diversidade de sua equipe. A pesquisadora escutou, por mais de uma vez, histórias sobre: (a) o amparo que uma vendedora recebeu por parte do corporativo em relação a um cliente que a denominou como “gorda com TPM”; (b) a expulsão, realizada por um diretor, de um cliente que havia se negado a ser atendido por um caixa negra; (c) a demissão de um funcionário por ter colocado na *intranet* uma mensagem cujo título era “ciganos malditos”.

Diante de tantas falas a pesquisadora, ainda muito impregnada pelo campo, chegou a acreditar que havia uma total defesa da diversidade por parte desta empresa. Esse discurso era bastante legitimado, por exemplo, quando dizia da possibilidade do funcionário apresentar-se *gay*. Com o tempo, entretanto, a pesquisadora começou a perceber que outras formas de diversidade não pareciam tão presentes, seja no discurso, seja no cotidiano dessa organização. Dessa maneira, problematizar os limites desse discurso institucional (que inclui o discurso dos funcionários) sobre a falta de preconceito e aceitação da diversidade é uma das finalidades deste artigo. Essa problematização ocorrerá pela análise das formas como tal organização aceita a diversidade homossexual.

### **Os gays na SerLivre**

Cabe lembrar que o trabalho etnográfico que forneceu informações para as análises deste artigo decorrem de um olhar sobre o corpo dos funcionários da SerLivre. Foi, primeiramente, a partir da observação das formas de se vestir, de parar, de andar, de falar, de ornamentar (ou não ornamentar) que a observadora percebeu a presença de funcionários que assumiam sua identidade homossexual, seja ela feminina ou masculina, em diversos espaços dessa organização. As maneiras pelas quais esses sujeitos mostravam e usavam os corpos demonstrava claramente o deslocamento desses funcionários em relação aos “tradicionais” comportamentos masculinos e femininos.

A percepção da orientação homossexual de alguns indivíduos com o tempo foi confirmada a partir de conversas e contextos de campo específicos. Dentro da loja, por exemplo, a pesquisadora escutou vários diálogos e comentários, por parte dos próprios homossexuais, que confirmavam essa percepção inicial. Fora da loja, nas festas e encontros informais, assim como na festa corporativa de Natal, também ocorreram diálogos e, além desses, cenas que corroboravam com a interpretação inicial da pesquisadora.

Um exemplo da confirmação dessa percepção se deu com a funcionária Margaret<sup>7</sup>, coordenadora da equipe de segurança, sobre a qual a pesquisadora havia escrito no seu diário de campo: “A orientação dela parece ser homossexual. Seu andar, o modo como veste as calças (com os fundilhos meio caídos) assemelham às técnicas corporais masculinas. Lembro que as duas vezes que precisei pedir um favor para ela e percebi uma atitude super dura (interessante escolha de palavras!), bem masculina (ao menos o estereótipo do que é o masculino)” (nota de campo). Alguns dias depois dessa anotação a observadora vivenciou uma cena dentro da loja na qual a orientação de Margaret ficava clara:

Margaret aparece na revistaria (...) revisa uma revista que está aberta a qual deveria ter um CD dentro. Pierre<sup>8</sup> [vendedor] abre o armário embaixo do computador para ver se o CD está ali dentro, todos olhamos. O CD não estava, mas tinha uma revista Playboy edição especial cuja capa era a Juliana Paes. Thomas<sup>9</sup> [outro vendedor] fingindo seriedade disse: “procura dentro da revista”. Margaret entra na brincadeira como uma interessada no tema e se aproxima dos meninos, que começam a folhear a revista, e comenta algo sobre ver “umas florzinhas” (...). Pierre puxa para o lado profissional da coisa dizendo que é “controle de qualidade” e depois comenta que não é proposta da empresa colocar revistas mais “pesadas” tipo “Molhadinhas”. Margaret, entretanto, discorda. Diz que a loja está perdendo de ganhar dinheiro, que esse tipo de publicação vende muito (nota de campo).

Ao se juntar ao grupo dos homens para olhar “umas florzinhas” Margaret demonstra claramente, dentro do ambiente organizacional, sua orientação homossexual.

Pelo que a pesquisadora pôde perceber, Margaret era a única homossexual do sexo feminino na SerLivro, ao passo em que encontrou um número maior de homossexuais masculinos. Por diversas vezes a observadora presenciou as demonstrações do vendedor Norbert<sup>10</sup> sobre sua preferência por homens. Uma delas foi durante uma conversa que estava tendo com uma colega sobre um cliente que estava em loja: “loirinho, baixinho, meu número” (nota de campo). Em outra circunstância Norbert convidara vários de seus colegas de trabalho para sua festa de aniversário que ocorreria em um tradicional bar da cidade, conhecido por ser freqüentado por pessoas homo, bi e heterossexuais. Vários colegas estiveram presentes e, durante a festa, Norbert apresentou seu namorado para todos. Na festa corporativa de Natal Norbert levou seu namorado, a pesquisadora viu ambos se beijando no meio da pista de dança.

Na festa de aniversário de Norbert a observadora pôde também confirmar a orientação de Claude<sup>11</sup>, que é um dos encarregados dos pedidos da internet. Uma nota de campo demonstra aquilo que a pesquisadora já havia percebido no ambiente da livraria:

Enquanto dançava Claude trocava confidências com uma colega, era sobre um rapaz forte vestido com camisa cuja estampa simulava o couro de uma vaca holandesa que falavam. Brincava com a idéia de poder “montar” alguém, numa alusão à camisa de vaca e, obviamente, ao próprio rapaz. Claude e sua colega simulavam, com seus movimentos de corpo, serem vaqueiros montando um touro. Faziam também um movimento com os braços que imitava o giro de um laço, como se quisessem laçar o referido rapaz (nota de campo).

Peter<sup>12</sup>, coordenador de atendimento, também deixou transparecer ser *gay* quando, em conversa com a pesquisadora, declarou freqüentar um conhecido bar *gay* da cidade. Clifford<sup>13</sup>, outro vendedor, também falou para a observadora de sua orientação homossexual, mas dele falaremos mais adiante.

A distribuição destes cinco sujeitos na hierarquia da SerLivro demonstra o caráter variado de suas ocupações e, ainda, a colocação desses sujeitos em cargos de importante valor estratégico para a empresa. Apenas um, os pedidos da internet, apresenta uma posição hierárquica inferior. Não estamos dizendo com isso, que não existem pessoas homossexuais

em cargos de menor hierarquia, como a equipe da limpeza ou de segurança, mas apenas que esses foram os casos que mais demonstraram sua orientação homossexual.

Pensando acerca do posicionamento dos homossexuais assumidos em termos dos setores da organização não foi possível estipular um padrão. Ao mesmo tempo em que Margaret ocupava um cargo socialmente determinado como masculino; Clifford estava alocado, conforme ele próprio disse: “no setor mais másculo da loja” (entrevista).

Margaret era coordenadora da equipe de segurança, conforme já mencionado. Junto com ela outras duas mulheres compunham a equipe, no caso, como seguranças. O que chama a atenção nestas outras é que seus ‘jeitos de corpo’ também puxavam para alguns estereótipos do masculino. Isso não significa dizer, entretanto, que elas eram homossexuais, uma vez que a pesquisadora não obteve nenhuma confirmação disso. Clifford, por outro lado, não trabalhava em áreas tradicionalmente atribuídas aos *gays*, como poderia ser o setor de Artes ou Literatura. Apesar disso, enfatiza ter consciência de que sua permanência no setor dos livros técnicos causa certa perplexidade por parte de algumas pessoas. Ao responder à pergunta sobre a existência de atributos corporais que haviam levado ele a trabalhar no setor de livros técnicos, Clifford responde:

Não. Em relação a isso, não. Talvez até pelo contrário (...) Não tem um atributo ‘técnico’. Várias pessoas já me disseram isso, que conseguem me imaginar em todos os setores da loja menos nos técnicos. (...) Inclusive a própria entrevistadora [*risos*] deixo isso ressaltado que ela me imaginava talvez no setor de Artes [*risos*]... (...) Literatura ali com o Robert<sup>14</sup> e a Mary<sup>15</sup>, mas não, ao contrário de todas as expectativas e acabei no setor mais másculo da loja [*risos*], que é o técnicos” (entrevista).

Conforme pôde ser percebido na fala de Clifford, a própria pesquisadora ficou surpresa quando descobriu que ele trabalhava no setor de livros técnicos. Esta é uma mostra de que mesmo com muita leitura sobre a temática do corpo, da diversidade, da politização dos papéis sociais, lá estava ela agindo a partir de suas mais antigas representações. Essa surpresa se deve a um contexto mais amplo de vivência da pesquisadora com outras organizações nas quais ora a homossexualidade não é assumida, ora está circunscrita a ofícios, cargos e organizações específicas.

Sobre esses cinco casos de homossexualidade na SerLivro podemos dizer que esses sujeitos encontraram um ambiente de trabalho no qual podem expressar sua orientação homossexual o que, segundo alguns artigos pesquisados por Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), se apresenta como um importante atributo na escolha da profissão. Podemos interpretar que esses sujeitos percebem a aceitação por parte da empresa de pessoas com orientação homossexual – discurso da falta de preconceito, homossexuais do sexo feminino e masculino, homossexuais em diferentes setores e hierarquias – não tornando necessário a esses sujeitos a manutenção das aparências e a imitação de um estilo de vida heterossexual (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006).

Relacionando os achados de pesquisa com o estudo de Irigaray (2007a), foi possível encontrarmos diferenças importantes. Em seu estudo o autor percebeu que a maioria dos homens homossexuais assumia apenas parcialmente sua orientação sexual, isto é, vivia como homossexual entre seus amigos e família, mas na empresa valia-se de subterfúgios para não ser descoberto. Uma minoria era totalmente assumida, mas, mesmo dentre este grupo, poucos se sentiam confortáveis para levar o parceiro a conviver na vida organizacional. Na livraria estudada, percebemos que os homossexuais sentiam-se livres para demonstrar sua orientação sem necessitar manter uma aparência heterossexual. Quanto às estratégias percebidas por Irigaray (2007a), os *gays* da SerLivro não mostravam-se combativos e nem necessitavam

passar despercebidos, provavelmente em função de perceberem uma segurança em sua aceitação.

Parece-nos possível dizer, ainda, que essa é a minoria que se encontra melhor representada na empresa. Os homossexuais assumem postos de trabalho com melhor remuneração e, ainda, não são necessariamente estigmatizados a partir dos setores e cargos nos quais trabalham. Talvez possamos explicar essa situação pela crescente organização dos homossexuais como movimento, principalmente a partir da década de 1980 com o advento da AIDS. Na análise de Pereira (2004: 57):

Diante dessa onda conservadora, a figura do *gay*, um dos símbolos da liberação sexual e cultural dos anos 60/70, é aos poucos substituída, ao longo dos anos 80, pela figura do *yuppie*, marcado por um estilo mais controlado e por um comportamento mais estilizado, com forte inserção no mercado de trabalho (respeitando todas as suas regras), valorizando o consumo (ainda que contrariando as regras mais evidentes da então sociedade de consumo) e minimizando a dimensão erótico-sexual da vida cotidiana.

Essa garantia de comportar-se de acordo com as regras do sistema capitalista de produção e consumo, acaba por legitimar a presença de tais pessoas em uma série de ambientes sociais. A SerLivro pode ser considerada um deles. É uma empresa que parte de um posicionamento “politicamente correto” de inserção da diversidade e, ainda, vincula-se a um produto e setor diretamente relacionado ao mundo *cult*-intelectual-erudito, o qual muito se vincula a uma “cultura *gay*” (PEREIRA, 2004).

É importante ressaltar que, como bem atenta Pereira (2004), esse modo de inserção pela capacidade de consumo, produção e capital econômico é incompleto uma vez que insere a minoria da minoria. Esse modo de inserção da homossexualidade, apesar de mostrar alguns avanços nas formas de representá-la, está longe de abarcar a diversidade dos grupos que se incluem sobre essa rubrica. Análise esta que funciona para a sociedade como um todo, mas também para o caso SerLivro.

### Conclusões

A SerLivro veicula um posicionamento favorável à diversidade em seu quadro funcional, o que aparece no discurso e no cotidiano da empresa. Conforme visto, homossexuais assumidos lá trabalham e compõem “a diversidade” que apareceu com maior liberdade e poder nesta organização. De um modo ou de outro, a presença efetiva da diversidade segue uma lógica utilitária, no que tange a estratégia organizacional. Especificamente sobre a presença dos homossexuais, sua alocação se dá de acordo com o que Pereira (2004) anunciava de uma aceitação da sociedade capitalista pela capacidade de este grupo produzir e consumir. Além disso, o campo do qual falamos – *cult*-intelectual-erudito – se aproxima daquilo que é dito por Pereira (2004), de um certo recorte dentre os homossexuais fazer o estilo intelectual e culturalmente “antenado”. Sua aceitação em uma livraria cujo objetivo é vender cultura não é ingênua.

Conforme já havia referido Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), a aceitação da diversidade passa, muitas vezes, pela possibilidade de legitimação da empresa na comunidade, ou pela percepção de que se constitui numa vantagem competitiva, pois contando com mão de obra diversificada, há possibilidade da conquista de mais clientes. Esta realidade é percebida por um dos diretores da empresa o qual afirma: “Como é uma empresa que vende diversidade, tem que ter uma diversidade de pessoas” e reforça essa idéia dizendo: “São clientes diversos, vendedores diversos, livros diversos” (entrevista).

Deste modo, confirmamos as análises de Alves e Silva (2004). Quando a SerLivro adota um discurso de não preconceito ela faz, na realidade, uma ‘gestão da diversidade’ que

se baseia em garantir oportunidades para grupos minoritários sem, entretanto, buscar uma real promoção de igualdade. A presença da “diversidade” homossexual é tida como uma vantagem competitiva, um diferencial de mercado, pois busca tanto promover a identificação do público consumidor, como possibilita atrair e reter profissionais cujas competências interessam à organização.

Por fim, cabe realizarmos uma crítica para este próprio artigo uma vez que ao escolhermos os homossexuais estamos nos unindo ao grupo de estudos que trata estes como os “diversos” naturalizando, mais uma vez, aquilo que é tido como o “normal”, no caso, a hegemonia heterossexual. Discutimos, portanto, a diversidade a partir daquilo que é diferente, ou “anormal”. O fato de algumas identidades não serem problematizadas, como é o caso da heterossexual, tem conseqüências políticas em termos da legitimação desta e da discriminação daquelas que dela se distanciam sendo tachadas, desse modo, de “desviantes” (LOURO, 2000).

Com essa crítica buscamos acrescentar mais uma preocupação aos teóricos que estudam a diversidade nas organizações, ou seja, de questionar a dicotomia normal-desviante como uma referência inicial para tais estudos. No momento em que conseguirmos quebrar tal dualidade, possivelmente não se fará mais necessário realizar tais estudos. A chegada desse tempo, entretanto, ainda parece distante.

### Referências

- AGUIAR, G. S. e SIQUEIRA, M. V. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- ALMEIDA, L. A. D.; COIMBRA, C. E. P. e CARVALHO-FREITAS, M. N. D. Percepções das pessoas com deficiência em relação à inserção no mercado formal de trabalho: um estudo realizado em duas regiões metropolitanas de Minas Gerais. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- ALVES, M. A. e GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p.20-29, 2004.
- BATISTA, C. A. M. A prática de responsabilidade social e a inclusão da pessoa portadora de deficiência. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Atibaia: **Anais EnANPAD**, 2003.
- CARRETA, R. Y. D. **Pessoas com deficiência organizando-se em cooperativas: uma alternativa de trabalho?** (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. 173 p.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. D. Análise da inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. D. e MARQUES, A. L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. D. e MARQUES, A. L. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- COSTA, S. G. e FERREIRA, C. D. S. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. IV EnEO. Porto Alegre: **Anais EnEO**, 2006.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.
- DOUGLAS, M. **Pureza e perigo**. São Paulo: Perspectiva, 1966.

- FLEURY, M. T. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25, 2000.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Foz do Iguaçu: **Anais EnANPAD**, 1999.
- FRY, P. Estética e política: relações entre "raça", publicidade e produção de beleza no Brasil. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu & Vestido**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. p.303-326.
- GÓIS, J. B. H. Desencontros: as relações entre os estudos sobre a homossexualidade e os estudos de gênero no Brasil. In: CARVALHO, M. J. S. e ROCHA, C. M. F. (Org.). **Produzindo gênero**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M. e CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd**, v.11, n.5, set.-out., 2005.
- HANASHIRO, D. M. M. e GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. e CARVALHO, S. G. D. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. III EnEO. Atibaia: **Anais III EnEO**, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M. *et al.* Diversidade na liderança: há diferença em gênero? XXIX III ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M. e QUEIROZ, R. C. D. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M. e QUEIROZ, R. C. D. O efeito da diversidade nos times funcionais: um estudo na indústria automobilística. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.
- HEINSKI, R. M. M. S. Um estudo sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.
- IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007a.
- IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007b.
- LEITE, M. R. S. D. T. e SILVA, G. R. Inclusão da pessoa com deficiência visual nas instituições de educação superior de Belo Horizonte. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.
- LOURO, G. L. Corpo, escola e identidade. **Educação e Realidade**, v.25, n.2, jul./dez., p.59-76, 2000.
- MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MALINOWSKI, B. **Um diário no sentido estrito do termo**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MONTEIRO, J. A. A questão racial e a Administração de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. **RAE**, v.29, n.1, p.53-59, 1989.
- MOTTA, P. R. Novas hipóteses sobre a gestão intercultural: avanços de uma corrente. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.
- OLIVEIRA, J. S. D. Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- OLIVEIRA, R. C. **O trabalho do antropólogo**. São Paulo: Editora UNESP, 1998.
- PARKER, R. Emponderamento erótico e cidadania sexual para homens que fazem sexo com homens e tribos afins. In: HOMOSSEXUALIDADE: produção cultural, cidadania e saúde. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS**, 2004.

- PEREIRA, B. N.; AYROSA, E. A. T. e OJIMA, S. Consumo entre gays: compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.
- PEREIRA, C. A. M. O impacto da AIDS, a afirmação da "cultura gay" e a emergência do debate em torno do "masculino" - Fim da homossexualidade? In: HOMOSSEXUALIDADE: produção cultural, cidadania e saúde. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS**, 2004.
- PEREIRA, J. B. C. e HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- RODRIGUES, A. I. P. O ritual de venda e a performance dos vendedores do shopping center conjunto nacional de Brasília. In: TEIXEIRA, J. G. L. C. (Org.). **Performance, Cultura e Espetacularidade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.
- SANTOS, L. H. S. D. Educação e pesquisa de práticas sexuais de risco. Homossexualidade: produção cultural, cidadania e saúde. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS**, 2004.
- SCHEPER-HUGHES, N. e LOCK, M. The mindful body: a prolegomenon to future work in medical anthropology. **Medical Anthropology Quarterly**, v.1, n.1, p.6-41, 1987.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v.20, n.2, julho/dezembro, p.71-99, 1995.
- SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual**. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. 260 p.
- SILVA, C. N. e SANTOS, I. A. A. D. Brasil sem homofobia: programa de combate à violência e à discriminação contra GLTB e de promoção da cidadania homossexual. In: CONSELHO NACIONAL DE COMBATE À DISCRIMINAÇÃO. Ministério da Saúde, Brasília, 2004
- SILVA, R. D. F. C. D. e LUNA, D. Diversidade cultural - a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.
- SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C. e ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.
- SOUZA, A. D. Raça e política no Brasil urbano. **RAE**, v.11, n.4, p.61-70, 1971.
- SOUZA, V. D. e REIS, A. Inclusão da identidade nas relações de trabalho. XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.
- TIRELLI, C. **Entretenimento noturno para casais gays: um estudo exploratório**. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. 91 p.
- VENTURI, G. e BOKANY, V. Pesquisando discriminação institucional e identidade racial. In: SANTOS, G. e SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.
- VERGARA, S. C. e IRIGARAY, H. A. R. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.
- VÍCTORA, C.; KNAUTH, D. e HASSEN, M. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo, 2000.
- ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade cultural: competências para gerenciá-la. XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.

---

<sup>1</sup> Neste estudo utilizaremos as terminologias homossexual e *gay* como sinônimos. Entretanto, cabe destacar que enquanto o termo homossexual se refere a uma vivência afetiva e sexual que homens e mulheres têm com

pessoas do mesmo sexo, o termo *gay* designa um estilo de vida de acordo com essa preferência, no caso, vivendo abertamente sua sexualidade. Apesar de mais utilizada para homossexuais do sexo masculino, a terminologia *gay* funciona para ambos os sexos (SILVA e SANTOS, 2004).

<sup>2</sup> Optamos por trabalhar com o termo ‘cor de pele’ pois, mesmo insuficiente para exprimir a complexidade das questões tratadas, se refere a um modelo de categorização utilizado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o qual organiza a população brasileira pelas cores branca, preta, parda, indígena e amarela. Além disso, ao escolher o termo ‘cor de pele’ fugimos da designação ‘raça’, a qual é um conceito, raça como subespécie, que perdeu qualquer valor científico (VENTURI e BOKANY, 2005).

<sup>3</sup> São muitas as terminologias para designar as pessoas com deficiências, variando a partir dos valores de cada época e lugar. Segundo Carreta (2005) alguns termos caíram em desuso devido ao seu caráter discriminatório (ex.: inválido, incapaz), outros se apresentam de maneira questionável e ambígua (ex.: pessoas especiais, excepcionais), e, ainda, outros que são utilizados em espaços bastante restritos (ex.: pessoas com necessidades educacionais especiais, pessoas com direitos especiais). A autora elimina ainda a possibilidade de utilizar a terminologia ‘deficiente’, pois considera que esta enfatiza a deficiência em detrimento da pessoa. Além disso, Carreta (2005) não adota a expressão ‘pessoas portadora de deficiência’ (PPD), pois analisa que a deficiência não é algo portátil que se carrega apenas quando necessário ou desejado. A terminologia que a autora adota é ‘pessoas com deficiências’ a qual permite manter o foco na pessoa “como alguém que pode ser olhado independente de sua deficiência” (CARRETA, 2005: 37) sem, entretanto, esquecer a deficiência como uma condição de vida dessa pessoa. Será esta a terminologia que utilizaremos neste trabalho.

<sup>4</sup> São estes: *Human Relations*, *Journal of Homosexuality*, *Journal of Vocational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Personnel Review*, *The Career Development Quarterly*, *The Gay & Lesbian Review Worldwide*, *The Harvard Gay & Lesbian Review* e *The Sociological Review*. A escolha dos mesmos se deveu ao seu foco em temáticas relacionadas aos *gays* no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006).

<sup>5</sup> Os nomes dos informantes foram trocados pelos primeiros nomes de antropólogos famosos. Franz se refere ao antropólogo Franz Boas.

<sup>6</sup> Antropóloga Nancy Sheper-Hugues.

<sup>7</sup> Antropóloga Margaret Mead.

<sup>8</sup> Antropólogo Pierre Bourdieu.

<sup>9</sup> Antropólogo Thomas Csordas.

<sup>10</sup> Antropólogo Norbert Elias.

<sup>11</sup> Antropólogo Claude Fischler.

<sup>12</sup> Antropólogo Peter Fry.

<sup>13</sup> Antropólogo Clifford Geertz.

<sup>14</sup> Antropólogo Robert Hertz.

<sup>15</sup> Antropóloga Mary Douglas.