

# Análise arqueológica das estratégias utilizadas por homossexuais no trabalho bancário

Eloisio Moulin de Souza

Monica de Fatima Bianco

Priscilla de Oliveira Martins da Silva

## INTRODUÇÃO

As pesquisas que envolvem aspectos relacionados a trabalhadores homossexuais no Brasil estão ainda em estágio embrionário. Contudo, apesar de incipiente, o número de estudos sobre o tema tem se tornado presente nos últimos anos (IRIGARAY, 2007a; 2007b; IRIGARAY; FREITAS, 2009; FERREIRA; SIQUEIRA, 2007; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; SIQUEIRA *et al.*, 2006; SOUZA; PEREIRA, 2010). Em contrapartida, já se desenvolveu na academia norte americana uma grande



tradição nos estudos que envolvem homossexuais, mulheres e negros no ambiente de trabalho (HEREK, 1991; 1998; WOODS, 2003; RAGINS; CORNWELL, 2001; HEBL *et al.*, 2002; HEBL; GRIFFITH, 2002; BUTTON, 2001; CAIN, 1991).

Estudar aspectos sobre a sexualidade, dentre outros, no espaço laboral, ainda não é algo fácil. Pesquisas sobre a sexualidade trazem a tona, aspectos subjetivos em um ambiente empresarial que valoriza sobremaneira aspectos objetivos de gestão (DAVEL; VERGARA, 2001). Portanto, a lógica burocrática descrita por Weber (1999), lógica esta que promove a separação entre vida pública e privada, valorizando a impessoalidade e banindo das organizações aspectos afetivos e subjetivos, ainda está presente nas práticas gerenciais contemporâneas.

Conforme relatado por Souza e Garcia (2010) os homossexuais no ambiente bancário sofrem diversas formas de discriminação e preconceito. Os autores destacam duas formas de discriminação: direta e indireta. A discriminação direta é representada pela deficiência dos normativos dos bancos em garantir e esclarecer os reais direitos dos trabalhadores homossexuais. Já a discriminação indireta manifesta-se das seguintes formas: (a) piadas que falam pejorativamente de forma generalizada sobre homossexuais, (b) isolamento para que não tenham contato direto com clientes, (c) condições de trabalho inferiores as ofertadas para os demais empregados, (d) exclusão de participação nos grupos informais e

atividades destes grupos ocorridas fora da empresa, (e) brincadeiras, fofocas e ironias sobre as formas de andarem, falarem e gesticularem quando não estão presentes no recinto, (f) uso de palavras pejorativas com o objetivo de evidenciar uma suposta feminilidade pertencente a homossexuais (“mocinha”, “veadinho”), (g) dificuldades de crescimento na carreira e (h) dificuldade de contratação de homossexuais, principalmente afeminados, por gerentes de bancos privados.

Diante da realidade exposta nos estudos acadêmicos no ambiente organizacional e com o objetivo de aprofundar sobre a temática e romper com a lógica objetiva e burocrática de gestão, esta pesquisa teve como norteadora a seguinte pergunta: Quais são as possíveis estratégias utilizadas pelos trabalhadores bancários para lidarem com aspectos relacionados à sua homossexualidade no local de trabalho?

Dessa forma, esse artigo analisa as possíveis estratégias adotadas pelos homossexuais masculinos no ambiente de trabalho bancário no intuito de se defenderem de possíveis preconceitos, discriminações ou estigmatizações sofridas. Metodologicamente, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que esta abordagem permite a compreensão do fenômeno em estudo a partir das falas dos sujeitos, já que “sujeitos, com suas opiniões sobre um determinado fenômeno, traduzem parte de sua realidade” (FLICK, 2004, p. 42).

Para cumprir seu intento o artigo foi assim estruturado: inicialmente são apresentados alguns trabalhos referentes à estigmatização, discriminação e hostilidade relacionadas aos homossexuais no trabalho. Em seguida são abordados estudos referenciais sobre estratégias utilizadas por homossexuais no espaço laboral, bem como, a relação entre estratégias e auto-aceitação. Depois, é apresentada a metodologia da pesquisa. Por fim, são discutidos e analisados os resultados encontrados e apresentada a conclusão.

## ESTIGMATIZAÇÃO, DISCRIMINAÇÃO E HOSTILIDADE DIRECIONADA A HOMOSSEXUAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A hostilidade para com pessoas homossexuais tem sido denominada de diversas formas: homofobia, heterossexismo, homossexofobia, homossexismo, homonegativismo, anti-homossexualismo e anti-homossexualidade. Desses termos, o mais comumente usado na literatura é homofobia. Contudo, independentemente da nomenclatura utilizada, o preconceito para com os homossexuais é primeiramente uma resposta a um “medo”, que é irracional e disfuncional para os indivíduos que manifestam o preconceito, pois os homossexuais são primeiramente vistos por eles como uma aberração individual, e as pessoas que manifestam tal preconceito não vêem que, na realidade, essa visão é um reflexo de seus valores culturais (HEREK, 1991).

Dessa forma, os homossexuais são socialmente estigmatizados e tratados como pessoas inferiores, exatamente por não seguirem o padrão heterossexual de comportamento imposto. Nesse propósito, qualquer comportamento divergente do heterossexual dominante passa a ser visto como um desvio de conduta, uma anomalia ou até mesmo uma doença a ser tratada e, nesse sentido, algo que deva ser combatido e curado (HEREK, 1991; RIOS, 2007; COSTA, 1995).

Para entender a estigmatização, Ragins e Cornwell (2001) analisaram a discriminação contra empregados que são homossexuais assumidos no trabalho ou apenas percebidos como homossexuais pelos colegas. Eles apresentam que, nos Estados Unidos, entre 25% e 66% de empregados homossexuais fizeram algum registro oficial nas empresas por terem sido discriminados no trabalho. Segundo os autores, a maioria dos homossexuais masculinos ou femininos não se assume no ambiente de trabalho, escondendo a sua orientação sexual para não sofrerem atos discriminatórios. Essa realidade faz com que Ragins e Cornwell (2001) afirmem que o número de registro nas empresas relacionados a discriminação poderia ser bem mais elevado, caso todos os indivíduos assumissem a sua homossexualidade.

Diante dos achados da pesquisa, Ragins e Cornwell (2001) concluem que a percepção de discriminação no trabalho está relacionada com a revelação da

homossexualidade. Sendo assim, empregados homossexuais que percebem grande discriminação no trabalho irão esconder muito mais sua orientação sexual do que empregados que percebem uma menor discriminação (RAGINS; CORNWELL, 2001).

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Herek (1998) assemelham-se aos achados de Ragins e Cornweel (2001). De acordo com Herek (1998), dois fatores são observados em relação aos homossexuais no trabalho: (1) empregados homossexuais tendem a esconder sua sexualidade no trabalho, e; (2) quanto maior a sensação de que há no trabalho discriminação e estigmatização baseada na sexualidade homossexual, mais provável é que os empregados homossexuais escondam sua orientação sexual.

Hebl *et al.* (2002) realizaram um estudo que procurou analisar a discriminação no trabalho sofrida por homossexuais masculinos. Para isso dividiu a forma de discriminação em dois tipos: discriminação formal e discriminação interpessoal. A discriminação formal refere-se à discriminação manifestada nas regras da empresa em contratar e promover o empregado. A discriminação interpessoal é algo mais sutil e envolve os aspectos não-verbais e interações verbais que acontecem entre o candidato a emprego e o funcionário da loja responsável pela

contratação, por exemplo. Os resultados encontrados verificaram a presença da discriminação interpessoal.

Em outro estudo sobre discriminação em relação a homossexuais no trabalho Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) observaram que existem duas formas de comportamento discriminatório no trabalho contra os homossexuais: discriminação no acesso e discriminação no tratamento. A discriminação no acesso faz que um determinado grupo de pessoas com cargos de comando na organização não permita que homossexuais sejam contratados. A discriminação no tratamento ocorre quando os homossexuais recebem poucas recompensas ou oportunidades de crescimento no trabalho devido a sua condição sexual, tais como não-indicação para treinamentos, pouca ou nenhuma promoção e salários menores.

Já Badgett (1995) pesquisou o efeito que a discriminação em relação aos homossexuais nas organizações tem sobre os salários. O estudo fornece claras evidências de que existem diferenças econômicas entre pessoas com diferentes sexualidades. Homens com um comportamento *gay*/bissexual ganham entre 11% e 27% menos do que homens com comportamento heterossexual (o que não significa que não possam ser homossexuais, contudo, adotam um comportamento tipicamente heterossexual e não se assumem no trabalho). Apesar de os dados

sobre as lésbicas não terem uma consistência estatística (devido à pequena amostra), as mulheres com comportamento lésbico ganham entre 12% e 30% menos do que as mulheres com comportamento heterossexual.

Dessa forma, ocorre uma construção social de estereótipos sobre a homossexualidade que estão fortemente correlacionados com comportamentos negativos direcionados a lésbicas e *gays*. Um estereótipo é um conjunto de características atribuídas a todos os integrantes de algum grupo específico ou de alguma categoria social específica (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005). O estereótipo, na linguagem da psicologia cognitivista, é uma parte do processo de categorização, que tem como função simplificar, sistematizar e facilitar a percepção das complexas e abundantes informações ambientais (JODELET, 2004). Na literatura psicossociológica, o termo categorização pode ter o sentido de atribuição de uma característica a alguém, que neste caso pode estar relacionado a estigmatização ou estereótipo (JODELET, 2004).

Portanto, diante de possíveis percepções esteriotipadas, do preconceito e de comportamentos discriminatórios e hostis nas relações de trabalho, os homossexuais tendem a criar estratégias que lhes permitam lidar com estas situações. Assim, o próximo tópico visa discutir aspectos teóricos sobre as estratégias adotadas por homossexuais no local de trabalho.



## ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR HOMOSSEXUAIS NO LOCAL DE TRABALHO

O gerenciamento de aspectos relacionados a sexualidade no ambiente de trabalho é algo presente na lógica burocrática descrita por Weber (1999), lógica está que prega a separação da vida pública e privada, na qual a sexualidade é entendida como algo privado e não como algo público e social. Dentro desta ideologia burocrática a burocracia impõe uma racionalidade que permite a avaliação pela meritocracia (NARDI, 2006). Apesar das mudanças dos modelos de gestão ocorridos nas últimas décadas este ideal meritocrático continua presente, mas com uma nova denominação: competência. Conforme salienta Nardi (2006, p. 118) em sua pesquisa sobre o setor siderúrgico de Canoas/RS, as novas formas de gestão buscam “aflorar as competências e maximizar o potencial criativo” onde o termo qualificação é substituído “pela idéia de competência”. Diante deste legado burocrático ainda presente nas organizações uma questão emerge: quais são as estratégias usadas pelos homossexuais nas organizações para gerenciarem aspectos relacionados a sexualidade?

Conforme já dito, as pesquisas sobre estratégias de homossexuais no local de trabalho devem sua incipiência no meio acadêmico a grande contribuição dos estudos desenvolvidos nos Estados Unidos da América, onde se encontra a maior parte de pesquisas realizadas sobre o tema. Entretanto, falar sobre a estratégia

de homossexuais relacionada a gestão de sua sexualidade no trabalho também implica abordar aspectos ligados a aceitação de sua sexualidade. Nesse sentido, pesquisadores como Woods (1993), Hebl e Griffith (2002), Button (2001), Franke e Leary (1991) e Cain (1991) são referências de pesquisadores norte-americanos sobre essas temáticas.

Woods (1993) identifica três estratégias pelas quais homens homossexuais gerenciam sua orientação sexual nas empresas. Essas estratégias incluem (a) passar por um falso heterossexual pela modificação dos pronomes relacionados a gêneros das pessoas com quem tem experiências afetivas, fabricando histórias heterossexuais, evitando maneirismo que são estereotipadamente relacionados a homossexuais, dentre outros; (b) evitar questões que envolvam a sexualidade nas conversas que ocorrem no trabalho ou (c) assumir sua homossexualidade para os demais membros da organização.

Nos estudos brasileiros encontrou-se um trabalho que aborda diretamente as estratégias de homossexuais no trabalho, tendo sido o mesmo desenvolvido por Irigaray (2007b). O autor observou que havia três grandes categorias de indivíduos pesquisados: totalmente assumidos, parcialmente assumidos e não-assumidos. Para o autor, cada categoria utiliza estratégias próprias de sobrevivência no trabalho, o que cria uma identidade homossexual. Os

totalmente assumidos adotam as estratégias de gladiadores ou pacificadores; os parcialmente assumidos são classificados como gente boa ou super-homens; já os não-assumidos usam três tipos de estratégias: machões, sedutores ou invisíveis (IRIGARAY, 2007b).

O mesmo autor salienta que quando os assumidos se valem da estratégia de gladiadores eles têm uma posição de enfrentamento, lutando por seus direitos. Como pacificadores, buscam evitar qualquer tipo de conflito, sendo sempre simpáticos, bem humorados, não negando ajuda a nenhum colega de trabalho e estando sempre dispostos a cooperar com a equipe. Para Irigaray (2007b), os indivíduos parcialmente assumidos usam a estratégia de gente boa, muito similar com a estratégia de pacificadores utilizada pelos assumidos. Contudo, a estratégia gente boa se diferencia da pacificadora pelo fato de que seu objetivo é desviar a atenção sobre sua sexualidade, enquanto na estratégia gente boa esse não é um objetivo dos assumidos. Os parcialmente assumidos que utilizam a estratégia de super-homem procuram demonstrar total eficiência e dedicação ao trabalho, para se esquivarem de uma possível discussão sobre sua sexualidade.

Os não-assumidos usam a estratégia de machão quando tentam evitar contato social com qualquer pessoa que pareça ser *gay*, tratando-a de forma pejorativa, evitando assuntos que possam ser relacionados a temas homossexuais e

preferindo conversar sobre futebol e mulheres. Na estratégia de sedutor, o não-assumido enfatiza a todo o tempo galanteios às mulheres, valorizando suas constantes aventuras e seus predicados sexuais. Por fim, os não-assumidos também usam a estratégia de homem invisível, tentando chamar o mínimo de atenção, preferindo ser classificado como tímido (IRIGARAY, 2007b).

O processo de "*coming out*" (revelar sua orientação sexual) no trabalho não é um processo fácil (CAIN, 1991; FRANKE; LEARY, 1991). Cain (1991) em seus estudos avalia que os homossexuais masculinos controlam cuidadosamente o que os outros sabem sobre sua sexualidade, pois percebem que podem ser estigmatizados pelos demais membros de uma organização e, desta forma, para não serem estigmatizados acabam criando diversas estratégias para conduzirem esse processo no ambiente de trabalho.

Os aspectos que interferem e mediam o processo de "*coming out*" no local de trabalho ou não, estão relacionados à auto-aceitação do indivíduo (BUTTON, 2001; HEBL; GRIFFITH, 2002) e as preocupações que os indivíduos homossexuais têm para com a reação que os outros possam ter em relação a tal processo (FRANKE; LEARY, 1991). Vale ressaltar que o nível de percepção de tratamento discriminatório experimentado é algo relativo, pois não se espera que uma experiência

discriminatória afete, da mesma forma ou na mesma extensão, empregados *gays* e lésbicas.

A auto-revelação da sexualidade é uma das questões mais difíceis para os homossexuais, porque envolve uma grande energia emocional e um medo de retaliação e rejeição. Entretanto, simultaneamente, aqueles que permanecem no “armário” manifestam baixos níveis psicológicos de bem-estar e de satisfação na vida, aumentando os riscos relacionados à saúde e gastando muita energia em atividades focadas, para esconder sua homossexualidade em uma tentativa de evitar qualquer estereotipia e estigmatização (HEBL; GRIFFITH, 2002).

A extensão em que as pessoas estão “*out*” (assumidas como homossexuais) em relação às outras pessoas de seu grupo social varia entre elas e é uma das diferenças individuais observadas; algumas pessoas revelam sua orientação para seus amigos e familiares, outros permanecem completamente no armário (“*closet*”). Verifica-se que as pessoas que revelam a sua homossexualidade aos amigos e aos familiares são aquelas que têm menor receio e medo de assumir a sua sexualidade no local de trabalho (HEBL; GRIFFITH, 2002).

Franke e Leary (1991) afirmam que o mediador central do processo de revelação da sexualidade do indivíduo no local de trabalho é a preocupação com que os

outros vão pensar. Sendo assim, o processo de *"coming out"* no trabalho vai depender do sentimento de segurança e apoio que o indivíduo pensa receber ao se pronunciar sobre a sua orientação sexual. Embora esses autores acreditem que a questão da auto-aceitação tenha menor peso nesse processo, o conjunto das pesquisas mostra que tanto a auto-aceitação como a preocupação com a reação dos outros são aspectos importantes na consideração sobre a revelação da homossexualidade no trabalho.

Em síntese, podem-se salientar os seguintes aspectos sobre o processo do *"coming out"* no local de trabalho: (a) a revelação da homossexualidade no trabalho está diretamente relacionada com a satisfação no emprego, pois uma das principais motivações que as pessoas possuem é a necessidade de pertencer a um grupo e ter apoio social desse grupo. Portanto, aqueles que recebem reações favoráveis e de suporte das outras pessoas sentem-se mais felizes e menos estressados no trabalho. (b) As diferenças individuais das pessoas têm uma relação forte com a maneira e a possibilidade de se assumirem no ambiente organizacional. (c) O apoio da organização aos homossexuais, por meio da criação de políticas e normas antidiscriminatórias, favorece que trabalhadores — *gays* e *lésbicas* — assumam sua orientação sexual no trabalho, relatem menor discriminação, percebam e sintam reações mais favoráveis dos colegas de trabalho, além de um tratamento

mais justo de seus chefes ou supervisores, do que em organizações que não possuam uma política antidiscriminatória.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Diante do exposto e em conformidade com os objetivos traçados para este artigo realizou-se uma pesquisa qualitativa. Entende-se a pesquisa qualitativa como uma forma de procurar respostas para questões particulares. Dessa forma, a pesquisa qualitativa se preocupa, dentro das ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 1994). Neste caso, realidade é considerada como sistemas culturais de significados que compõem a percepção e a elaboração da realidade subjetiva e social (FLICK, 2004).

### Obtenção e tratamento dos dados

A pesquisa foi realizada com profissionais do setor bancário público federal. Este setor foi escolhido devido ao pioneirismo dos bancos públicos na inclusão de direitos relacionados a união homoafetiva em seus regulamentos, bem como pela facilidade de acesso e contato que os pesquisadores têm juntos aos gestores e funcionários destas instituições, fato que contribui sobremaneira para que a pesquisa fosse realizada. Além disso, optou-se por realizar a pesquisa apenas no

setor público, pois se entende que existem diferenças nas estratégias adotadas pelos trabalhadores homossexuais de acordo com o campo de atuação profissional de cada um deles e do grau de abertura que a empresa tem em relação a homossexuais.

Participaram da pesquisa oito trabalhadores do setor selecionado, com idade variando de quarenta e um a cinquenta e três anos, apresentando boa parte deles entre vinte a trinta anos de trabalho bancário, dos quais apenas dois trabalhadores não possuem nível superior. Desses trabalhadores, quatro ocupam função gerencial e quatro não exercem nenhum cargo comissionado nos bancos em que trabalham. Embora, o número de entrevistas possa parecer reduzido, os dados coletados foram considerados ricos do ponto de vista qualitativo para a realização da análise.

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: a entrevista e o diário de campo. A entrevista foi organizada por meio de roteiro semi-estruturado (LAVILLE; DIONNE, 1999), dessa forma, diante das respostas fornecidas pelos trabalhadores bancários, o pesquisador pôde modificar o roteiro previamente traçado, obter informações e dados os mais confiáveis possíveis e as informações julgadas necessárias para a realização da pesquisa. Depois das entrevistas realizadas, utilizou-se adicionalmente a técnica de diário de campo, sendo o mesmo construído posteriormente a cada entrevista. Ressalta-se que o diário de



campo são anotações realizadas após a entrevista e fora da presença do entrevistado, salientando-se as principais observações efetuadas sobre a entrevista (LÚDKE, 1986).

### Análise dos dados

Os relatos obtidos foram analisados utilizando-se a técnica de análise do discurso. A análise do discurso, como forma de estudar os fenômenos relacionados com o mundo organizacional, tem sido usada por diversos autores. Nos estudos organizacionais brasileiros, destacam-se os trabalhos recentes de Carrieri, Silva e Souza (2005a), Cavedon (2005), Ischikawa e Ichickawa (2006), Alves *et al.* (2006) e Souza, Bianco e Garcia (2006), que empregam ou questionam as formas de utilização da análise do discurso no campo organizacional. Na psicologia ressaltam-se os trabalhos de Bardin (1977), Nardi (2007) e Narvaz, Nardi e Morales (2006).

Gill (2002) afirma que não há uma “análise do discurso”, mas diversos estilos de análise. O que os diferentes estilos de análise compartilham “é uma rejeição da noção realista de que linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social” (GILL, 2002, p. 244). Para Gill (2002), existem 57 formas de

análise do discurso. Dentre essas 57 formas de análise de discurso, adotou-se a análise pós-estruturalista do discurso presente na obra de Foucault (1996, 1995, 1999, 2004).

A análise do discurso pós-estruturalista, também denominada aqui de arqueologia, descarta a crença de que o homem seja autônomo, coerente e unificado, não se preocupando em procurar hermeneuticamente os discursos, mas sim em interpretá-los de uma forma histórica (FOUCAULT, 1995; 1999; 2004). De uma forma geral, apesar de a arqueologia ter um rosto com diversas faces, pode-se afirmar que Foucault acredita que o discurso constitui o mundo social e é constituído por ele. No entanto, Foucault rompe com a posição antropológica tradicional de sujeito, exatamente por acreditar que a antropologia tradicional está diretamente relacionada ao humanismo e que, devido a isso, cria um conceito transcendental de sujeito. Assim, Foucault não enxerga o discurso e o próprio homem como algo pronto, acabado, fixo e estático, nem como possuidor de uma essência. De acordo com essa perspectiva é possível “restituir ao enunciado sua singularidade de acontecimento [e então, permitir que ele surja] em sua irrupção histórica” (FOUCAULT, 1995, p. 32).

A partir dessa perspectiva de discurso e de homem Foucault ao longo de seus estudos e publicações propõe um método de estudo diferente para analisar o

discurso: a arqueologia. Para o autor o método arqueológico deve se dar da seguinte forma:

Só pode se referir a performances verbais realizadas, já que as analisa no nível de sua existência: descrição das coisas ditas, precisamente porque foram ditas. A análise enunciativa é, pois, uma análise histórica, mas que se mantém fora de qualquer interpretação: às coisas ditas, não pergunta o que escondem, o que nelas estava dito e o não-dito que involuntariamente recobrem, a abundância de pensamentos, imagens ou fantasmas que as habitam; mas, ao contrário, de que modo existem, o que significa para elas o fato de se terem manifestado, de terem deixado rastros e, talvez, de permanecerem para uma reutilização eventual; o que é para eles o fato de terem aparecido - e nenhuma outra em seu lugar (FOUCAULT, 1995, p. 126).

[O método arqueológico] "... constitui uma outra maneira de abordar as performances verbais, de dissociar sua complexidade, de isolar os termos que aí se entrecruzam e de demarcar as diversas regularidades que a obedecem." (FOUCAULT, 1995, p. 125).

Diante do exposto o método arqueológico pode ser considerado como um método que procura descobrir e descrever as regras que dirigem os discursos e, entender, como estes produzem os objetos sobre os quais falam. Dessa forma, para a realização da análise de dados, os relatos foram transcritos e analisados.

Para não identificar os participantes foram utilizados nomes fictícios. Os nomes escolhidos foram retirados do filme Guerra nas Estrelas (*Stars Wars*). Optou-se por esses nomes, pois observou-se que alguns entrevistados utilizavam a expressão “o outro lado da força”, marcadamente presente no filme Guerra nas Estrelas, para caracterizar as pessoas que haviam tido experiências homoafetivas. Desta forma, os participantes utilizavam esta expressão para demonstrar que, similarmente ao filme em que o universo encontrava-se dividido entre duas forças em constante guerra, o ambiente organizacional também estava dividido entre duas forças: heterossexuais *versus* homossexuais. Isto nos chamou atenção, principalmente pelo fato de que é muito comum na literatura organizacional se atribuir a origem da utilização de conceitos relacionados a estratégia às guerras, como por exemplo o livro “O Senhor da Guerra” de Sun Tzu (2000). Portanto, devido a forte ligação existente na literatura organizacional entre guerras e estratégia, somado ao fato de que os entrevistados utilizaram a expressão “o outro lado da força” que é proveniente de um filme sobre guerras no espaço, os entrevistados foram denominados de Anakin Skywalker, Obi-Wan Kenobi, Mace Windu, Conde Dookan, Yoda, Palpatine, C-3PO e R2-D2, todos personagens do filme Guerra nas Estrelas.

## AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

A obtenção de dados foi o momento mais crucial da pesquisa. Identificar sujeitos que têm desejos sexuais homoafetivos não é algo fácil, tendo em vista que esse desejo é algo velado e guardado de modo muito seguro pela maioria das pessoas. Assim, a indicação dos pesquisados ocorreu, em sua grande parte, por intermédio de terceiros que os conheciam e tinham liberdade para falar com eles sobre a possibilidade de concessão de uma entrevista. Um fato deve ser salientado: as pessoas que os indicavam diziam que a entrevista era algo fácil de obter, pois o indicado era uma pessoa “assumida”.

Contudo, mesmo com pessoas consideradas “bem resolvidas” e “assumidas”, encontrou-se uma grande resistência às entrevistas e a maioria delas não quis participar da pesquisa. Esse fato trouxe muito incômodo e fez sobressair uma grande indagação: por que pessoas que são consideradas bem resolvidas até mesmo no ambiente de trabalho, não concederam entrevista? Esse mesmo problema já ocorreu e foi observado em outras pesquisas realizadas (MEDEIROS, 2007; RIOS, 2007) que envolviam homossexuais e, diante dessa questão, os autores chegaram a dois possíveis motivos para a ocorrência desse fato.

Em primeiro lugar, como Medeiros (2007) salientou, as pessoas que desenvolvem sentimentos homoafetivos foram acostumadas, desde sua infância, a não falar sobre seus sentimentos no âmbito doméstico e familiar. Esse comportamento é estendido para a vida pública e leva a pessoa, diante da insegurança e medo, a não falar de sua sexualidade, para dessa forma, tentar aumentar sua aceitação na sociedade e evitar eventuais formas de preconceito e discriminação.

Segundo, falar sobre sua condição homoafetiva é um movimento que marca o próprio corpo. Rios (2007) salienta que uma das diferenças do preconceito e da discriminação contra homossexuais em relação ao racismo e ao sexismo é que estes apresentam marcadores corporais que possibilitam a distinção de negros e de mulheres. Portanto, analogicamente, falar sobre sua homoafetividade atua como um marcador no corpo dos entrevistados, de forma a torná-los visíveis e fáceis de serem identificáveis, deixando-os vulneráveis a processos que envolvam a estigmatização e a discriminação.

A resistência dos sujeitos para participarem da pesquisa pode ser considerada como uma estratégia utilizada com o objetivo de evitar a discriminação e o preconceito. Essa análise em conjunto com a análise dos dados coletados (de fato) que se dará a seguir, fornecem maiores elementos para a compreensão sobre as possíveis estratégias utilizada pelos participantes para lidarem com os aspectos relacionados à sua homossexualidade no mundo do trabalho.

Um dado que surgiu nas entrevistas diz respeito às estratégias de encobrimento da homoafetividade na adolescência e juventude. Devido a importância que essas estratégias podem ter tido na construção da individualidade do sujeito e das estratégias no ambiente do trabalho, estes dados também serão analisados. Assim, primeiramente serão apresentadas as estratégias utilizadas pelos participantes na adolescência e, posteriormente, as estratégias adotadas no ambiente de trabalho bancário.

Anakin Skywalker, Yoda, Palpatine, Conde Dookan, Obi-Wan Kenobi, Mace Windu, e C-3PO utilizaram estratégias para encobrimento de sua homoafetividade, inclusive namorando mulheres. As estratégias utilizadas pelos participantes foram as seguintes: Anakin Skywalker falava mal de *gays*. Yoda tentava firmar a voz e modificar sua maneira de andar. Palpatine trocava pronomes masculinos por femininos quando relatava uma experiência afetiva com homem e procurava ter atitudes masculinas. Conde Dookan procurava vestir roupas consideradas masculinas. Obi-Wan Kenobi agia de forma discreta e omitia sua sexualidade para seus familiares e as pessoas com quem saía. Mace Windu manteve relações com mulheres até seus vinte cinco anos, ficando noivo duas vezes. C-3PO teve até seus vinte e seis anos relações apenas com mulheres, chegando a ficar um período vivendo como se fosse assexuado entre os vinte e seis e trinta e três anos.

Dentre os entrevistados, R2-D2, foi o único que, desde cedo, não procurou utilizar estratégias para encobrir sua homoafetividade. Contudo eram seus familiares conscientes de sua homoafetividade que elaboravam estratégias para que esse fato não pudesse ser percebido no meio social a que pertenciam; sempre tentando arrumar uma namorada para R2-D2.

Ao observar as estratégias utilizadas pelos entrevistados e a reação da família do único entrevistado para lidar com a homoafetividade, identifica-se a dificuldade que é a revelação da orientação sexual ao grupo social em que se está inserido. Por isso é possível que indivíduos não assumam a sua orientação sexual, mesmo para amigos e familiares, permanecendo completamente no “armário” (HEBL; GRIFFITH, 2002).

No ambiente de trabalho, além de algumas das estratégias de encobrimento da homoafetividade observadas na adolescência e juventude, outras estratégias são identificadas. Dentre as estratégias de encobrimento, são observadas as seguintes: (a) manter um discurso contraditório sobre quem realmente é; (b) trocar pronomes masculinos por femininos, (c) tentar ser o mais masculino possível, e; (d) evitar criar relações de amizade mais profunda, mantendo a separação entre a vida pública e privada.



As outras estratégias utilizadas pelos participantes são: (1) manter o direito de exercício da sexualidade, assumindo publicamente e reafirmando a todo o momento no ambiente de trabalho a condição homoafetiva, não fazendo assim diferença entre a vida pública e a vida privada; (2) aumentar a aceitação do grupo colocando-se a disposição dos colegas de trabalho e adotando condutas que não provoquem conflitos em relação aos valores sociais existentes no ambiente trabalho; (3) aumentar a aceitação no grupo pela via afetiva, ou seja, pela criação de laços de amizade; (4) aumentar a aceitação no grupo pela via da conduta de alta *performance* no trabalho (pela competência).

No discurso dos entrevistados é possível observar a utilização de mais de uma das estratégias mencionadas, isso porque, provavelmente quanto mais estratégias são utilizadas, maior deve ser o sentimento de segurança para lidar com a discriminação e o preconceito. A seguir, estão os relatos dos entrevistados sobre a forma de lidar com a homossexualidade no trabalho.

Anakin Skywalker, para encobrir sua homoafetividade, afasta-se das pessoas para que não permita desenvolver amizades mais profundas, para não ter de admitir e confessar sua homoafetividade, evitando questões que envolvam sexualidade nas conversas que ocorrem no trabalho. Estratégia equivalente a observada por Woods (1993).

Também para encobrir a sua homoafetividade, mas com uma estratégia diferente, Obi-Wan Kenobi dá um valor extremo à forma física que considera pertencer a um “homem de verdade”, para não ser confundido com uma “bichinha”, segundo os próprios dizeres de Obi-Wan Kenobi. Aliás, Obi-Wan Kenobi de forma bastante inteligente também elabora uma estratégia que encontra apoio no discurso organizacional, estratégia que se alia aos ideais burocráticos, que é a separação entre sua vida pública e privada (WEBER, 1999). Esta separação se manifesta quando Obi-Wan Kenobi, conforme descrito abaixo, a todo o tempo afirma que sua sexualidade fica em casa e não a leva para o trabalho para não permitir que ela influencie a execução de suas atividades laborais. Aliás, de encontro ao dito anteriormente, Obi-Wan Kenobi salienta que no trabalho as pessoas não são tratadas de forma diferenciada a partir da orientação sexual, isso pois no trabalho as pessoas são consideradas como se fossem assexuadas. O entrevistado ainda destaca que no trabalho as pessoas têm de esquecer sua sexualidade.

Na verdade, eu tenho consciência de que eu, enquanto eu estou no meu trabalho, eu estou para trabalhar. Eu não deixo a minha vida pessoal interferir. Então, pra mim é uma coisa natural! Eu quando estou lá no meu trabalho, eu não, eu não fico com a minha mente voltada pra minha sexualidade. São coisas que pra mim são completamente diferentes. A

minha sexualidade aflora quando estou fora do meu local de trabalho.

(Obi-Wan Kenobi)

C-3PO, de forma similar, para encobrir a sua homoafetividade, tenta manter separada a sua vida particular e pública. Para isso, procura ser o mais profissional possível tratando os clientes com respeito e preferindo manter certa distância do grupo de trabalho, não dando abertura para que as pessoas possam questioná-lo em relação a sua vida particular.

Mace Windu também utiliza estratégias para encobrir a sua homoafetividade. Nas conversas no local de trabalho modifica o sexo das pessoas com quem se relaciona, assim, declara que está sendo cortejado por uma mulher e não por um homem. Entretanto, sua principal estratégia é passar-se por uma pessoa muito reservada e fechada em relação a sua vida pessoal, afastando as pessoas de seu convívio social, e evitando desenvolver amizades mais profundas para não ter que revelar sua homoafetividade, bem como tenta mostrar a todo tempo que é superior as demais pessoas do trabalho. Mace Windu também utiliza outra estratégia: faz piadas pejorativas sobre homossexuais, para que as pessoas não o vejam como pertencente a esse grupo, tentando se passar como sendo heterossexual assemelhando-se a cultura predominante (BUTTON, 2001). Estas

estratégias também estão de acordo com as encontradas nas pesquisas de Woods (1993)

Outro entrevistado que também utiliza estratégias para encobrir a homoafetividade é Palpatine. Dentre os entrevistados, este foi o que também utilizou estratégias de encobrimento durante a maior parte da entrevista. Sendo assim, forneceu ao longo da entrevista informações contraditórias. Uma hora afirmava algo, em outro momento ele negava o afirmado anteriormente e vice-versa. A estratégia utilizada por este entrevistado no local de trabalho é controlar o seu comportamento para não deixar transparecer que é *gay*, fato encontrado por Woods (1993) em suas pesquisas. Este achado corrobora as pesquisas de Cain (1991) que identifica que os homossexuais masculinos controlam cuidadosamente o que os outros sabem sobre sua sexualidade.

Yoda e R2-D2, contrariamente aos relatos acima, declaram que não fazem diferença entre a vida pública e a vida privada, fazendo questão de afirmarem-se a todo tempo no local de trabalho como sendo *gays*, chegando Yoda inclusive a se relacionar com as pessoas somente por meio de brincadeiras, estórias e piadas que falam sobre a sua homossexualidade. Tal comportamento tem forte relação com a centralidade da sexualidade, bem como com o processo de auto-aceitação, ambos relatados por Hebl e Griffith (2002) e a assunção da sexualidade para os

demais membros da organização apontada por Woods (1993). A quebra de fronteiras entre vida pública e privada, bem como a centralidade descrita por Woods (1993) podem ser exemplificadas nos relatos abaixo:

O mundo sabe da minha homossexualidade, não porque eu grite ou queira levantar bandeiras, nunca quis, nem pretendo. Simplesmente, hoje, hoje, quero dizer, há um bom tempo, eu me descobri. E descobri que a minha vida não teria sentido se eu fosse pra o outro lado, se eu fosse optar, como eu conheço pessoas que optaram por um casamento frustrado, ou pra mostrar pra família ou pros amigos que tinham capacidade de manter uma mulher, de serem machos. É... Eu descobri que isso daí não funcionava comigo, não era a minha linha de vida e hoje, todas as pessoas que me freqüentam, que freqüentam a minha vida sabem. E eu nunca tentei esconder. Tentei esconder até os meus vinte e poucos anos. Depois disso não e eu cheguei a conclusão de que quem gostasse de mim, gostaria do jeito que eu era. (Yoda)

Todo mundo sabe. Todo mundo. Inclusive no trabalho. Quer me aceitar do jeito que eu sou, ótimo. Se não quiser o problema é de quem não me aceita. Mas aceito também quem não aceita também, entendeu? Igual já aconteceu aqui no trabalho de um amigo falar: "olha, eu não aceito homossexuais, eu não gosto". Eu falei com ele: "o direito é seu, né?" E, quando acaba, ele é um dos meus melhores amigos agora. (R2-D2)

R2-D2 para manter o direito do exercício de sua sexualidade de forma aberta e completamente assumida no local de trabalho, declara que prefere ficar no ostracismo — o preço pago por esse ostracismo é nunca ter ocupado nenhuma função de confiança e ficar enclausurado em um arquivo, pois assim evita que não seja cobrada pelos gestores a necessidade de mudança de sua postura no ambiente de trabalho. Essa realidade revela a discriminação no tratamento em relação aos homossexuais nesta organização (GREENHAUS *et al.*, 1990). Em uma tentativa de amenizar o impacto de sua homoafetividade no trabalho, R2-D2 afirma que prefere não dar relevância aos preconceitos e discriminações sofridas para, dessa forma, não enxergá-las.

Além da estratégia citada anteriormente, Yoda utiliza outra estratégia com o objetivo de aumentar a sua aceitação no grupo: tenta ser o mais solícito possível com todas as pessoas do trabalho, estando sempre disponível para ajudar os outros.

Conde Dookan utiliza uma estratégia que está presente em todos os trabalhadores estudados, mas que ainda não foi relatada. Conde Dookan e todos os demais entrevistados utilizam o discurso da competência para, ao mesmo tempo, aumentar suas aceitações nos grupos e amenizar o impacto da homoafetividade nas suas vidas profissionais, fato que demonstra a importância dada a

competência no local de trabalho (NARDI, 2008). Quando questionado se considerava a competência algo importante em sua vida profissional e que se tal atributo serviria para compensar eventuais formas de discriminação no trabalho o entrevistado deu a seguinte resposta:

Sim. Não só na, no trabalho não. Acho que na vida inteira, tanto em termos da época de escola, em termo de relacionamento familiar.. Eu sempre procurei ser o melhor possível, acho que é pra apagar isso daí, né? (Conde Dookan)

Todos os entrevistados demonstraram direta e indiretamente em seus discursos que utilizam a competência como uma estratégia. Anakin Skywalker informa que tenta ser o mais competente possível no trabalho e na vida privada, assim como Conde Dookan. Obi-Wan Kenobi atribui o respeito que os funcionários têm em relação a ele a sua competência, justificando que, apesar de as pessoas saberem sobre sua homoafetividade, elas o respeitam por ser competente. Yoda deixa claro que tem capacidade para ocupar qualquer cargo na empresa, declarando até que sempre foi uma pessoa muito elogiada por todos pela sua competência. R2-D2 acredita que o fato de ser competente faz com que as pessoas não o discriminem tanto. C-3PO salienta que é reconhecido como um funcionário competente e que foi escolhido para trabalhar como gerente em uma agência exatamente por ser competente e um grande "carregador de piano" e, conforme

já relatado, ele trata os clientes da forma mais profissional possível. Mace Windu destaca várias vezes em seu discurso que os homossexuais estão conquistando mais espaço no mundo do trabalho por serem competentes. Aliás, chega a afirmar que os heterossexuais têm medo dos homossexuais no trabalho, exatamente porque os homossexuais são mais competentes que os heterossexuais. Palpatine considera-se altamente competente e atribui a um processo administrativo aberto contra ele uma conspiração feita por outros gerentes, essa conspiração é denominada por ele de "A trama", e a considera uma vingança por ser competente, mesmo sendo homossexual, segundo os seus próprios dizeres.

O discurso de competência está presente no discurso contemporâneo do mundo do trabalho, e, a princípio, não tem relação única com a sexualidade dos funcionários. Nos dias atuais, a competência profissional é algo extremamente valorizada, falada, desejada e incentivada no local de trabalho, independentemente do tipo de trabalho que a pessoa executa. Para incentivar o desenvolvimento de competências de seus funcionários, as empresas criaram diversos programas de gestão voltados para isso, e a denominação mais comumente utilizada para esses programas é "gestão por competências" ou "gestão de competências" (RUAS *et al.*, 2005). Assim, é óbvio que essa valorização da competência passe a ser incorporada e reproduzida no discurso cotidiano dos



funcionários, independentemente das práticas sexuais que esses funcionários exerçam. No caso dos participantes desta pesquisa, ser competente aumenta a aceitação no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, as chances de crescimento na carreira profissional.

### ANÁLISE ARQUEOLÓGICA DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

Conforme já relatado, para gerenciarem sua homossexualidade no trabalho, os bancários utilizam diversas estratégias. O estudo do discurso sobre as estratégias utilizadas por meio do método arqueológico permite compreender a dinâmica presente no discurso dos entrevistados, assim como a dinâmica presente na realidade.

As estratégias são instrumentos utilizados pelos pesquisados para lidar com a discriminação e a estigmatização. As estratégias observadas podem ser categorizadas em três formas: a estratégia de assumir a homossexualidade independentemente das conseqüências, as estratégias de encobrimento e as estratégias de mediação da homossexualidade. Esta última foi denominada dessa forma, pois para a revelação da homossexualidade, os sujeitos oferecem algo em troca como que para compensar a homossexualidade. Sendo assim, a

homossexualidade é considerada como algo negativo, algo limitador (BUTTON, 2001). Apesar dos ganhos observados em relação aos direitos humanos, ainda observa-se a forte presença da discriminação dos homossexuais (HEREK, 1991).

As estratégias de mediação da homossexualidade são similares as estratégias observadas após a independência do Brasil em relação ao racismo. O racismo no Brasil assumiu uma característica distinta de outros países como, por exemplo, os países anglo-saxões. No Brasil, o racismo assumiu uma condição diferente, pois a noção de 'branco' adotada tinha também relação com a renda, o conhecimento das letras e a formação cristã, além da cor da pele. Neste sentido, a questão estava também associada a uma hierarquia social e não apenas a uma hierarquia de raça (GUIMARÃES, 1999). Diante disso, verificam-se elementos diversos que ditam as regras de pertença a um ou a outro grupo. Ou seja, embora existam diferenças entre os dois grupos, é possível, de certa forma, buscar ter as características necessárias para participar do grupo dominante, no caso em questão, o branco. De acordo com Guimarães (1999), somente aqueles com pele escura é que sofrem a discriminação, já àqueles que apresentam variados graus de mestiçagem "podem usufruir de acordo com o seu grau de brancura (tanto cromática quanto cultural (...)) alguns dos privilégios reservados aos brancos" (GUIMARÃES, 1999, p. 51)

Tendo como referência a dinâmica observada em relação ao racismo, observa-se que os sujeitos da pesquisa na tentativa de lidar com a discriminação podem

procurar se passar por heterossexuais; ou, buscar elementos que sejam aceitos e compartilhados pelo grupo dos heterossexuais, como é o caso da competência; ou ainda, assumir a homossexualidade independente das conseqüências. Nos dois primeiros casos, buscam-se os privilégios dados ao grupo dos heterossexuais.

No primeiro caso, há a possibilidade de comportar-se como heterossexual apenas no ambiente de trabalho, fazendo a diferença entre a vida pública e privada (WEBER, 1999), e; há a possibilidade de comportar-se como heterossexual tanto na vida pública quanto particular o que é denominado pelos participantes de “ir para o outro lado da força”. Isto pode acontecer, pois como Rios (2007) afirma a orientação sexual não traz marcas no corpo que a identifique, diferentemente da cor da pele e do sexo.

No segundo caso, verifica-se que os sujeitos buscam formas de aceitação pelo grupo dos heterossexuais no local de trabalho. Para isso, podem assumir os seguintes comportamentos: ser amigo, ser solícito e ser competente. Dentre as três possibilidades a última foi a única citada por todos os respondentes.

Para os entrevistados, ter o atributo “competência” aumenta a aceitação e chances de ser admirado e respeitado no ambiente de trabalho. Fato que colabora com que os entrevistados demonstrem em seus discursos que ser

considerado como alguém competente pode amenizar o impacto relacionado à sexualidade dos mesmos e aumentar a aceitação deles no local de trabalho. É como se as conseqüências de ser *gay* fossem diluídas e reduzidas pela competência. Em outras palavras, "sou *gay*, mas sou competente". Os outros dois atributos (amigo e solícito) também seguem a mesma lógica.

Caso o indivíduo opte pela terceira possibilidade (assumir a homoafetividade), as conseqüências podem ser negativas, tais como discriminação de tratamento (GREENHAUS, *et al.*, 1990), discriminação direta e indireta (SOUZA; GARCIA, 2010), discriminação formal e interpessoal (HEBL *et al.*, 2002) e salários mais baixos do que os salários de heterossexuais (BADGETT, 1995). Para lidar com isso, um entrevistado disse preferir não dar importância aos processos de discriminação sofridos. Assim, prefere criar um mundo fictício no local de trabalho, mesmo que a realidade deixe claro as conseqüências da estratégia utilizada, que no caso em questão, é o ostracismo.

Dentre as estratégias relatadas, não se verifica a utilização da estratégia de enfrentamento ou de "levantar bandeiras" (Yoda). É provável que a sua ausência seja decorrência da dinâmica e das regras observadas no mundo do trabalho. Uma das possíveis razões é a lógica burocrática (WEBER, 1999), na qual o local de trabalho segue regras diferentes das regras da vida privada. Neste sentido, o

local de trabalho deve ser um ambiente em que as condições propiciem a realização ótima do trabalho, por meio da profissionalização, da impessoalidade, entre outras características. Outra possível explicação deve-se a influência da reestruturação produtiva que se deu no Brasil a partir da década 1990 (ALVES, 2007). Com a automação e a redução dos quadros tanto dos bancos públicos como dos bancos privados, a orientação das pessoas no trabalho passou a ser a de sobrevivência, ou seja, a de manutenção do emprego. Sendo assim, conflitos no ambiente do trabalho geralmente, não são interessantes se o objetivo é manter o emprego.

## CONCLUSÕES

Os resultados encontrados indicam que os sujeitos pesquisados utilizam diversas estratégias para gerenciar sua homossexualidade no local de trabalho. Comparando as estratégias encontradas com o referencial teórico utilizado, pode-se concluir que algumas estratégias são semelhantes às relatadas pelos autores, todavia, outras não o são. Assim, observa-se que a estratégia de se passar por heterossexual, de evitar questões no trabalho que envolva a sexualidade e de assumir sua sexualidade, todas salientadas por Woods (1993), foram encontradas nos discursos dos pesquisados. Contudo, as estratégias relacionadas com (1) aumentar a aceitação do grupo colocando-se a disposição dos colegas de trabalho

e adotando condutas que não provoquem conflitos em relação aos valores sociais existentes no ambiente trabalho; (2) aumentar a aceitação no grupo pela via afetiva, ou seja, pela criação de laços de amizade, e; (3) aumentar a aceitação no grupo pela via da competência; configuram-se como estratégias encontradas na pesquisa que são diferentes das relatadas pelos autores que desenvolveram estudos sobre o tema.

A partir da identificação dessas estratégias foi possível fazer uma análise da lógica e das regras observadas em seu uso. Sendo assim, a lógica do discurso está em fazer com que as os indivíduos encontrem de alguma forma meios para lidarem com a discriminação no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, fica evidente que a adoção de estratégias se dá devido à existência de preconceito, estigma e discriminação para com trabalhadores homossexuais, em suas relações laborais cotidianas. Nesse sentido, a academia científica pode e deve exercer um papel importante no debate relacionado à construção de espaços laborais mais igualitários e que promovam justiça no tratamento para com homossexuais, mulheres, negros, deficientes físicos, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

ALVES, G. Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho. 2. ed. Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007. 288 p.

ALVES, M. A.; GOMES, M. V. P.; SOUZA, C. M. L. Análise do discurso no Brasil: será ela crítica? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

BADGETT, M. V. L. The wage effects of sexual orientation discrimination. *Industrial and Labor Relations Review*, Ithaca, v. 48, n. 4, p. 726-739, July 1995.

BARDIN, L.L. *Analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977. 320 p.

BUTTON, S. B. Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 1, p. 17-28, Feb. 2001.

CAIN, R. Stigma management and gay identity development. *Social Work*, Oxford, v. 36, n. 1, p. 67-73, Jan. 1991.

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L.; SOUZA, P. A. G. Os discursos ambientais nas organizações: o caso de uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

CAVEDON, N. R. Os saberes produzidos no cotidiano. In: CAVEDON, N. R. (Org.). Representações sociais na área de gestão em saúde. Porto Alegre: Dacasa, 2005. 109 p.

COSTA, J. F. A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II. São Paulo: Escuta, 1995. 308 p.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A inserção da "diversidade" homossexual em uma livraria de *shopping Center*: um estudo crítico. In: ENCONTRO ANUAL DA



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. O *gay* no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser *gay* nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FLICK, U. Uma introdução a pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004. 408 p.

FOUCAULT, M. A arqueologia do saber. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. 244 p.

FOUCAULT, M. As palavras e as coisas. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 512 p.

FOUCAULT, M. Entrevista com Michel Foucault, por Sérgio P. Rouanet e J. G. Merquior. In: FOUCAULT, M.; ROUANET, S. P.; MERQUIOR, J. G.; LECOURT, D.; ESCOBAR, C. H. O homem e o discurso: a arqueologia de Michel Foucault. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996. 140 p.

FOUCAULT, M. A ordem do discurso. São Paulo: Loyola, 2003. 80 p.

FOUCAULT, M. Ética, sexualidade, política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. 392 p.

FRANKE, R.; LEARY, M.R. Disclosure of sexual orientation by lesbians and gay men: a comparison of private and public processes. *Journal of Social and Clinical Psychology*, New York, v. 10, n. 3, p. 262-269, June 1991.

GILL, R. Análise do discurso. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W. M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 33, n. 1, p. 64-86, Mar. 1990.

GUIMARÃES, A. S. A. Racismo e antirracismo no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1999. 240 p.

HEBL, M. R.; FOSTER, J. B.; MANNIX, L. M.; DOVIDIO, J. F. Formal and interpersonal discrimination: a field study of bias toward homosexual applicants. *Society for Personality and Social Psychology*, Washington, v. 28, n. 6, p. 815-825, June 2002.

HEBL, M. R.; GRIFFITH, K. H. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "coming out" at work. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 87, n. 6, p. 1191-1199, Dec. 2002.

HEREK, G. M. Stigma, prejudice, and violence against lesbians and gay men. In: GONSIORAK, J. C.; WEINRICH, J. D. *Homosexuality: research implications for public policy*. Newbury Park: Sage, 1991. p. 60-80.

HEREK, G.M. *Psychological perspective on lesbian and gay issues: stigma and sexual orientation*. Newbury Park: Sage, 1998. 278 p.

IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007a.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos *gays* no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007b.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Gays e relações de trabalho: análise sob a ótica da *Queer Theory*. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2009.

ISCHIKAWA, E.Y.; ICHIKAWA, L.M. O sujeito moderno sob o olhar "pós-moderno": as contribuições da análise de discurso produzida no contexto francês para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

JODELET, D. Os processos psicossociais da exclusão. In: BADER, S. As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 53-66.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes; Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LÜDKE, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 128 p.

MEDEIROS, M. O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não-discriminação no trabalho. In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: NUANCES, 2007. p. 81-90.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. Psicologia Social. São Paulo: Pioneira Thompson, 2005. 761 p.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994. 80 p.

NARDI, H. C. Ética, trabalho e subjetividade: trajetória de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 224 p.

NARDI, H. C. Nas tramas do humano: quando a sexualidade interdita o trabalho. In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: NUANCES, 2007. p. 71-80.

NARVAZ, M. G.; NARDI, H. C.; MORALES, B. Nas tramas do discurso: a abordagem discursiva de Michel Pêcheux e de Michel Foucault. Revista Psicologia Política, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 369-390, 2006.

RAGINS, B. R.; CORNWELL, J. M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. Journal of Applied Psychology, Washington, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, Dec. 2001.

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: NUANCES, 2007. p. 27-48.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, nov./dez. 2010.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. As categorias identitárias que (re)produzem discriminações: estudo da discriminação exercida por *gays*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F.; GARCIA, A. Pesquisa pós-moderna: a fragmentação e o devir no campo organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

TZU, S. A arte da guerra. Porto Alegre: LM&P, 2000. 144 p.

WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.

Brasília: UnB, 1999. v. 2. 580 p.

WOODS, J. D. The corporate closet: the professional lives of gay men in America.

New York: Free Press, 1993. 341 p.



# Análise arqueológica das estratégias utilizadas por homossexuais no trabalho bancário

## Resumo

O artigo objetiva analisar as estratégias utilizadas por trabalhadores bancários homossexuais contra eventuais atos discriminatórios e preconceituosos no local de trabalho. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa em que foram entrevistados trabalhadores do setor bancário público federal. De acordo com os resultados encontrados pode-se afirmar que cinco estratégias são utilizadas pelos entrevistados: (1) encobrir a homoafetividade; (2) manter o direito de exercício da sexualidade; (3) aumentar a aceitação do grupo adotando condutas que não provoquem conflitos em relação aos valores sociais existentes no ambiente trabalho; (4) aumentar a aceitação no grupo pela via afetiva, ou seja, pela criação de laços de amizade; (5) aumentar a aceitação no grupo pela via da conduta de alta performance no trabalho (competência). As estratégias utilizadas podem ser categorizadas como: a estratégia de assumir a homossexualidade independentemente das consequências, estratégias de encobrimento e estratégias de mediação.

## Palavras-chave

Estratégias; Homossexuais; Trabalho; Bancários; Sexualidade.

# Archaeological analysis of the strategies used by homosexuals in the banking work

## Abstract

The paper aims to analyze the strategies used by bank homosexual employees against any prejudice and discrimination in the workplace. To achieve the proposed objective was carried out qualitative research in which respondents were employees of the federal public banking sector. According to the results can be stated that the five strategies are used by the interviewees: (1) cover up homosexuality, (2) retain the right to exercise their sexuality, (3) increase the acceptance of the group by adopting behaviors that do not cause conflicts social values in relation to existing work environment, (4) increasing acceptance in the group through affective, or by creating bonds of friendship, (5) increasing acceptance in the group through the conduct of high performance at work (competence). The strategies used can be categorized as a strategy to take on homosexuality regardless of consequences, strategies of covering and mediation strategies.

## Keywords

Strategy; Homosexuals; Labor; Bank Worker; Sexuality.

## El análisis arqueológico de las estrategias utilizadas por homosexuales en el trabajo del banca

### Resumo

El artículo tiene como objetivo analizar las estrategias utilizadas por los empleados homosexuales del banco contra cualquier discriminatoria y perjudicial en el sitio trabajo. Para lograr el objetivo propuesto se realizó una encuesta cualitativa fuimos entrevistados empleados de la banca pública federal. Según los resultados, se puede decir que cinco estrategias son utilizado por los encuestados: (1) cubrir el homoafetividade; (2) mantener el derecho a ejercicio de la sexualidad; (3) aumentar la aceptación del grupo de la adopción de conductas que no causan conflictos en torno a los valores sociales existentes en el entorno trabajar; (4) incrementar la aceptación por el camino afectivo grupo, es decir, mediante la creación de lazos de amistad; (5) aumentar la aceptación del grupo por medio de una conducta de alto rendimiento en el trabajo (competencia). Las estrategias utilizadas pueden ser categorizados como: una estrategia para tomar la homosexualidad independientemente las consecuencias, estrategias de ocultación y estrategias de mediación.

### Palavras-chave

Estrategias; Homosexuales; Trabajo; Banca; Sexualidad.

## Autoria

### Eloisio Moulin de Souza

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [eloisiomoulin@gmail.com](mailto:eloisiomoulin@gmail.com).

### Mônica de Fátima Bianco

Doutora em Engenharia pela Universidade de São Paulo. Professora Titular da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [mofbianco@gmail.com](mailto:mofbianco@gmail.com).

### Priscilla de Oliveira Martins da Silva

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professora Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: [priscillamartinssilva@gmail.com](mailto:priscillamartinssilva@gmail.com).

## Endereço para correspondência

Eloisio Moulin de Souza. Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória, ES, Brasil. CEP: 29075-910. Telefone: (+55 27) 40092598.

## Como citar este artigo

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F.; SILVA, P. O. M. Análise arqueológica das estratégias utilizadas por homossexuais no trabalho bancário. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 13-65, abr. 2016.

*Contribuição Submetida em 15 jul. 2014. Aprovada em 11 nov. 2014. Publicada online em 30 mar. 2016. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 3 | N. 6 | ABRIL | 2016 | ISSN: 2358-6311