FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

BRENO MACHADO COLA

O SILÊNCIO DOS EMPREGADOS GAYS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS À LUZ DO COMPLEXO DE GULLIVER

VITÓRIA

2016

BRENO MACHADO COLA

O SILÊNCIO DOS EMPREGADOS GAYS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS À LUZ DO COMPLEXO DE GULLIVER

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profª Drª Marcia Juliana d'Angelo

VITÓRIA

2016

BRENO MACHADO COLA

O SILÊNCIO DOS EMPREGADOS GAYS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS À LUZ DO COMPLEXO DE GULLIVER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em 13 de junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Profª Drª: MARCIA JULIANA d'ANGELO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientadora

_____

Profª Drª: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

_____

Prof° Dr.: RUBENS DE ARAÚJO AMARO
Universidade Federal do Estado do Espírito Santo - UFES

Primeiramente, dedico este trabalho a minha mãe, Gislane, que sempre me escutou, mesmo quando eu estava em silêncio.

In memoriam, decido ao meu irmão Pedro Murilo, que partiu em silêncio, mas deixou saudades.

Ainda, dedico com carinho ao meu recém-nascido sobrinho e afilhado, Bernardo, desejando-lhe que viva numa sociedade melhor, onde não exista mais o silêncio de participar e contribuir derivado do medo.

AGRADECIMENTOS

Meu eterno agradecimento a minha mãe, Gislane Machado Cola, pelas suas abundantes contribuições no todo e apoio a minha formação acadêmica e pessoal.

Obrigado, ainda, a minha orientadora, Profª Drª Marcia Juliana d'Angelo, pelos seus valiosos *insight* e suas conjecturações nesta pesquisa.

A todos os meus professores e meus amigos de turma. Aprendi com todos.

“Ser um homem significa se sentir inferior e passar da inferioridade para situações de superioridade”.

Alfred Adler

RESUMO

Investigou-se como os empregados gays são silenciados em um local de trabalho sob a perspectiva do Complexo de Gulliver, que descreve a oscilação dos sentimentos de inferioridade e a sua compensação nos sentimentos de superioridade. Para alinhavar o problema, esta pesquisa qualitativa fez uso da técnica do incidente crítico, convidando os empregados homossexuais a relembrarem eventos positivos ou negativos nas suas relações de trabalho. A coleta de dados, sua interpretação e análise qualitativa focaram na situação, no comportamento e nas suas consequências. Os dados desta pesquisa apontam sentimentos de inferioridade e superioridade caracterizando o Complexo de Gulliver entre os empregados gays nas organizações brasileiras. Os sentimentos de inferioridade são autoabnegação ou masoquismo, sentimento de não pertencimento ou inadequação, a rejeição de proximidade ou a exclusão, a intolerância, o desrespeito ou agressão verbal e a necessidade de provar a competência. Por outro lado, os sentimentos de superioridade formaram as seguintes categorias: estratégias negativas de *coping*, sentir-se melhor do que os heteros, sentir-se melhor do que outros gays e fálico narcisista.

Palavras-chave: Complexo de Gulliver. Comportamento Organizacional. Empregados gays. Heterossexismo. Silêncio.

ABSTRACT

This research investigates how gay employees are silenced in a workplace in light of Gulliver's Complex, which describes the oscillation of feelings of inferiority and its compensation in feelings of superiority. To baste the problem, this qualitiative research has made use of critical incident technique, inviting gay employees to remind them positive or negative events in their labor relations. Data collection, interpretation and qualitative analysis focused on the elements of critical incidents - the situation, the behavior and its consequences. In analizing the data of this survey, it points out feelings of inferiority and superiority featuring Gulliver complex among gay employees in organizations. Feelings of inferiority are self-abnegation or masochism, feeling of not belonging or inadequacy, rejection of proximity or exclusion, intolerance, disrespect or verbal aggression and the need to prove competence. On the other hand, feelings of superiority formed the following categories: negative coping strategies, feel better than straight, and feeling better than other gay and phallic narcissist.

Keywords: Gulliver's Complex. Organizational behavior. Gay employees. Heterosexism. Silence.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 09

2 REFERENCIAL TEÓRICO 13

2.1 O SILÊNCIO..... 13

2.2 TEORIA *QUEER* 16

2.3 COMPLEXO DE GULLIVER..... 16

3 METODOLOGIA 24

4 ANÁLISE DOS DADOS 34

4.1 SENTIMENTOS DE INFERIORIDADE..... 34

4.2 SENTIMENTOS DE SUPERIORIDADE.....46

5 CONCLUSÕES..... 52

REFERÊNCIAS..... 56

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Assumir que as leis de proteção contra discriminação por orientação sexual colocaram um fim a presença silenciosa na participação das tomadas de decisões e na manifestação por direitos iguais do grupo LGBT, ou seja, lésbicas, gays, bissexuais e transexuais no ambiente de trabalho é um engano (COLLINS; CALLAHAN, 2012. OZTURK; RUMENS, 2014). Os LGBT continuam sendo estigmatizados e desvalorizados no trabalho (GATES, 2012). No caso particular dos homossexuais masculinos ou gays, há estudos comprovando que suas carreiras ficam mais limitadas nos setores masculinizados de trabalho (COLLINS; CALLAHAN, 2012). Setores masculinizados de trabalho são as organizações onde predominam os aspectos de masculinidade e o estilo heterossexual de trabalhar (COLLINS; CALLAHAN, 2012). Ou seja, organizações masculinizadas são indústrias ou setores econômicos historicamente embuídos por uma maioria de empregados do gênero masculino de orientação heterosexual, com domínio de um estilo tradicionalmente mais associado à heterosexualidade, como conjugalidade e a parentalidade, bem como força física e agressividade ou assetividade nas atitudes (GATO; FONTAINE; LEME, 2013).

Nos anos 80, nos Estados Unidos, os estudos sobre a questão gay conduziram para o que ficou conhecido como a Teoria Queer – inadequado ou diferente. A Teoria Queer destacou tanto a heteronormatividade, que são as normas de comportamentos baseadas na cultura e no modo de ser heterossexual, quanto o heterossexismo, que estigmatiza quem não segue esse padrão (HEREK, 2007.

SOUZA; PEREIRA, 2013. WILMOT; NAIDOO, 2014. OZTURK; RUMENS, 2014). Recentemente, estudos em países desenvolvidos, como EUA e Inglaterra sobre o grupo LGBT, têm explorado a voz, o silêncio e a inclusão dos empregados LGBT nas organizações do século XXI (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011), o bem-estar e o empregado queer (GATES, 2012), os desafios dos profissionais gays de se declararem homossexuais em ambientes organizacionais masculinizados (COLLINS; CALLAHAN, 2012) e a conexão entre os acadêmicos gays masculinos e as heteronormatividades e heterossexismo no contexto das escolas de negócios (OZTURK; RUMENS, 2014). No Brasil, os estudos têm abordado a discriminação por orientação sexual em ambiente de trabalho usando o humor como arma (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010), a homofobia contra orientação não-heterossexual e a tênue distinção entre a orientação sexual e a expressão de gênero (COSTA; PERONI; BANDEIRA; NARDI, 2013) e a discriminação de homossexuais por outros de mesma orientação sexual em relações de trabalho (SOUZA; PEREIRA, 2013).

Mesmo diante desse contexto, até o momento, há poucas pesquisas sobre os grupos LGBT em organizações no Brasil (ALTAF; TROCCOLI; PASCHOALINO; LUQUEZE, 2012), ainda que se estime aproximadamente 18 milhões de pessoas que se declaram homossexuais no Brasil (IBGE, 2007). Para Bell, Özbilgin, Beauregard e Sürgevil (2011), os empregados LGBT são muitas vezes negligenciados em estudos de diversidade e de voz. Ademais, a diversidade nas equipes de trabalho aparentemente pode contribuir para um melhor desempenho dessas e das organizações (SYED, 2014). Todavia, há insuficiência em compreender os comportamentos dos empregados e quando podem participar com

suas vozes e manifestando suas idéias, para assim gerar soluções criativas nas organizações (SYED, 2014).

Desta forma, criou-se a partir de um fenômeno de comportamento, o Complexo de Gulliver, que é assim chamado como uma metáfora por causa da personagem principal do romance satírico “As Viagens de Gulliver”, por Jonathan Swift (1998). Inicialmente, o Complexo de Gulliver foi descrito como um sistema que inter-relaciona emoções, memórias e impulsos geralmente reprimidos e que dão ensejo a comportamentos de oscilações entre sentimentos de inferioridade e de superioridade (BRACHFELD, 1953).

Brachfeld (1953) estudou o Complexo de Gulliver ou, simplesmente, os Sentimentos de Inferioridade, em relação a pessoas e grupos. Porém, resolveu-se testar o Complexo de Gulliver em um estudo de diversidade de orientação sexual nas equipes de trabalho que envolve comportamentos dos empregados gays nas organizações, por vislumbrar aparentemente uma lacuna.

Assim, essa pesquisa vai explicar a seguinte problemática: à luz do Complexo de Gulliver, como os empregados gays são silenciados nas organizações brasileiras? Isto posto, o objetivo da pesquisa é explicar o silêncio de empregados gays em organizações de trabalho masculinizadas, sob a perspectiva do fenômeno comportamental do Complexo de Gulliver. Para tanto, levantou-se a suposição de que o silêncio dos empregados gays está ligado ao Complexo de Gulliver, que é o desencadeamento ativo ora de sentimentos de inferioridade e ora de sentimentos de superioridade ocorreria a multilação na voz do empregado gay nas organizações brasileiras. Para Vergara (1998), a criação de uma suposição não vem associada a necessidade de testagem propriamente dita, mas precisa sim da sua confirmação ou não, através de uma pesquisa qualitativa. Daí, a opção pela investigação

exploratória, uma vez que ela tende a elucidar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno social (VERGARA, 1998).

Para o propósito deste estudo, utilizou-se o conceito do termo gay do livro *Virtually Normal, An argument about homosexuality,* de Andrew Sullivan (1995). Neste livro, o autor propõe que a palavra homossexual constitui uma pessoa emocionalmente e sexualmente atraída pelo mesmo gênero (SULLIVAN, 1995). Já a palavra gay refere-se a alguém que se autodenomina homossexual. Porquanto, esses dois termos são considerados neutros (SULLIVAN, 1995). Ainda, optou-se por usar a palavra gay somente para designar o homossexual masculino. Quando se trata de homossexual feminino, foi escolhido o termo lésbica, para assim melhor esclarecer quando é citado no texto os gêneros.

Logo, com os resultados desta pesquisa, espera-se explicar um aspecto do silêncio dos empregados gays, sob o enfoque do Complexo de Gulliver, na diversidade sexual e seus comportamentos nas organizações de trabalho. E ainda, corroborar no sentido de destacar questões que permanecem sem solução ou que foram pouco estudadas, como por exemplo, o silêncio dos empregados gays, sua integração e sua carreira, bem como os sentimentos que afetam o seu desempenho, o seu agir e a convivência interpessoal no ambiente de trabalho.

Quanto ao conteúdo deste estudo, estrutura-se a introdução, seguida do referencial teórico, apresentando o que é o silêncio dos empregados nas organizações, a Teoria Queer e o Complexo de Gulliver. Após, tem-se a explanação da abordagem metodológica qualitativa escolhida, alicerçada na técnica do incidente crítico e na metáfora do Complexo de Gulliver. E, assim, exibem-se os resultados, discutindo-os. Finalizando, então, com a apresentação das considerações finais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SILÊNCIO

O silêncio, para este estudo, não tem a conotação de se declarar ou não declarar sua orientação sexual dentro da empresa. E sim, o silêncio aqui pesquisado é a rentenção para si das suas opiniões e contribuições sobre circunstâncias organizacionais (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011). Assim, o silêncio organizacional é o oposto de contribuir livremente para a discussão organizacional (BARRY; WILKINSON, 2015). Ainda, o silêncio no ambiente de trabalho exclui o envolvimento e a participação dos empregados, que deixam de influenciar as ações organizacionais (BOWEN; BLACKMON, 2003. BARRY; WILKINSON, 2015). Isto é, ocorre o fechamento das linhas de comunicação dentro e fora da organização devido ao silêncio, inibindo a criatividade, as transformações e as inovações (Patterson; Warr; West, 2004).

Para ajudar a explicitar o silêncio, pode-se fazer num contraponto com a definição clássica de voz de Hirschman (1970), que se refere à voz como participar, engajar ou empoderar os empregados a se expressarem nas tomadas de decisões e nas atividades da organização, ao invés de fugir de um estado desagradável dos assuntos de dentro da organização (WILKINSON; FAY, 2011). Comparativamente, Bell, Özbilgin, Beauregard e Sürgevi (2011) definiram voz organizacional como uma tentativa de promover mudança, quando se expressa ideias, informações e opiniões

relacionadas ao trabalho.

Todavia, Bowen e Blackmon (2003) instruíram para o dever de interpretar o silêncio naquilo que ele contém de razão. Embora voz seja uma fonte poderosa de mudanças organizacionais, mesmo assim alguns empregados escolhem permanecer em silêncio, em razão de algum impeditivo ou fato restringente (BOWEN; BLACKMON, 2003).

No geral, presume-se que os empregados são homogêneos e os veículos de voz são projetados de forma muito genérica (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011), privilegiando os empregados do grupo majoritário, ou seja, do gênero masculino, heterossexual e de pele branca (SYED, 2014). Entretanto, as organizações possuem em seus quadros uma diversidade de trabalhadores e a propensão à voz pode variar de acordo com o sexo, a raça e a orientação sexual (SYED, 2014). Dependendo do contexto organizacional, diversos empregados podem permanecer ignorados, suprimidos ou ausentes na tomada de decisão, bem como existirem vozes que não serão ouvidas ou situações em que há poucos instrumentos para melhorar e incitar essas vozes (SYED, 2014).

Historicamente, por causa das interações industriais, convencionou-se afirmar que os sindicatos e uniões de trabalhadores eram os mecanismos de voz mais eficazes, servindo para barganhar, conciliar e unificar os pleitos dos empregados coletivamente e indiretamente (WILKINSON; FAY, 2011). Recentemente, para responder o porquê as pessoas se comportam de determinada maneira em um ambiente organizacional, ou seja, entender o comportamento dos empregados, houve uma mudança de foco, com o estudo do comportamento organizacional (OB – Organizational Behavior) e do gerenciamento de recursos humanos (HRM – Human Resource Management) (WILKINSON; FAY, 2011. SYED, 2014).

O comportamento organizacional pode ser visto como o estudo do desempenho do empregado e dos seus comportamentos dentro da organização, em que a voz individual do trabalhador impacta com tanta dimensão quanto a voz coletiva dos sindicatos ou entidades de classe. Esse campo de estudo ainda privilegia a filosofia de se ater às necessidades humanas dos empregados e à semiautonomia do empregado e dos times de trabalho (WILKINSON; FAY, 2011. SYED, 2014).

Visto que a voz imputa positivamente as relações dos empregados, suas interações dentro e fora da organização e de seu comprometimento, o estudo do comportamento organizacional possibilita o aumento do desempenho do empregado na organização (WILKINSON; FAY, 2011). Caso contrário, tem-se um impacto negativo com a existência do silêncio no ambiente de trabalho (WILKINSON; FAY, 2011).

Ainda, no que tange à queda das relações de cooperação e comprometimento, quanto menor for a difusão de informações e de troca de experiência entre os empregados, menor a produtividade e o declínio da lealdade para com a organização, de acordo com os estudos de comportamento organizacional (WILKINSON; FAY, 2011). Já o gerenciamento de recursos humanos concentra-se em estudar como recrutar, contratar e reter mais eficientemente os empregados (WILKINSON; FAY, 2011). Talvez, proporcionando-lhes a remuneração, mais benefícios e treinamento. No entanto, todo campo de estudo do gerenciamento de recursos humanos visa, primeiramente, os interesses da organização e seus lucros (WILKINSON; FAY, 2011).

De acordo com Syed (2014), voz seria toda forma de se fazer ouvir nas atividades rotineiras e também em momentos de decisões importantes da

organização. Além disso, a participação, o envolvimento, o relacionamento e o empoderamento dos profissionais na organização são sinônimos de voz (SYED, 2014). Quanto aos empregados LGBT, estudo comprova que esse grupo é a minoria mais silenciada no ambiente de trabalho (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011). Isso porque a orientação sexual não hegemônica nos ambientes de trabalho masculinizados intimida a voz nos indivíduos, que têm de escolher onde e para quem se declaram. Caso contrário, se mantêm em silêncio sobre a sua identidade diferente (BOWEN; BLACKMON, 2003).

2.2 A TEORIA *QUEER*

A palavra inglesa *queer*, originalmente, tinha uma conotação muito pejorativa e agressiva contra os que rompiam com as normas de gênero e sexualidade (MISKOLCI, 2009). Com o tempo, passou a ser adotada por alguns pesquisadores e ativistas, para designar o indivíduo desviante das normas, o estranho ou quem não se encaixa na definição de orientação sexual já estabelecida (PERREAU, 2014).

A Teoria *Queer* aflorou no final da década de oitenta nos Estados Unidos, embora alicerçada nas obras de uma década antes de Michael Foucault (MISKOLCI, 2009). Essa teoria expôs que as identidades sexuais, como a invenção do homossexual, são produtos sociais de sexólogos, psiquiatras, psicanalistas e educadores, a fim de descrever, regulamentar e normalizar delimitações de suas formas aceitáveis (MISKOLCI, 2009).

A Teoria *Queer* é pertinente ainda nos dias atuais porque proporciona entender a heteronormatividade como sendo o padrão compulsório a ser seguido

por todos. Ainda, compreender o heterossexismo como o comportamento e a identidade heterossexual beneficiada em relação aos outros grupos de orientação sexual diferente (GATES, 2012).

2.2.1 Heteronormatividade

A heterormatividade é um dispositivo de poder que regula implicitamente todas as formas de identidades sexuais, sejam elas heterossexuais ou homossexuais (SOUZA; PEREIRA, 2013). E como tal, a heteronormatividade crê que o fato de ser homossexual comprometeria tanto os desempenhos sociais quanto profissionais (IRIGARAY, SARAVIVA; CARRIERI, 2010). Mormente, a heteronormatividade serve como dispositivo de controle dos grupos minoritários e não dominantes (OZTURK; RUMENS, 2014), mas também presta como norma rígida aos comportamentos heterossexuais (SOUZA; PEREIRA, 2013).

Mesmo com a despatologização da homossexualidade pela medicina na primeira metade da década de setenta e descriminalização da homossexualidade antes disso, no geral, pela percepção social, os gays ainda eram tidos como um desvio de conduta moral (MISKOLCI, 2009). Sendo assim, a heteronormatividade opera de forma imperativa e compulsória a todos os entes em todos os ambientes sociais, inclusive nos ambientes de trabalho (SOUZA; PEREIRA, 2013). Não para que os homossexuais se “tornem heterossexuais”, mas sim objetivando que vivam como os heterossexuais, como por exemplo, submetendo-os à instituição do relacionamento monogâmico, a fim de serem aceitos e validados (MISKOLCI, 2009). Ademais, por exemplo, tem-se a díade ativo/passivo reproduzida e imposta aos homossexuais,

tomando como referência uma relação heterossexual reprodutiva para definir, subjugar e hierarquizar posições sexuais gays (MISKOLCI, 2009).

Portanto, a Teroria *Queer* elucidou a consciência sobre a existência da heteronormatividade e que essa norma é prejudicial para todos, do ambiente de trabalho à sociedade de modo geral, uma vez que extermina estilos de vida singulares em detrimento de um único (COLLINS; GALLAHAN, 2012).

2.2.2 Heterossexismo

Num nível mais estrito, emerge da Teoria *Queer* o heterossexismo, que Smith e Ingram (2004) concluíram ser toda atitude que nega, exclui, denigre e estigmatiza quaisquer comportamentos que não sejam heterossexuais. O heterossexismo é normalmente usado para discriminações em face de um grupo coletivo, pois presume que o comportamento heterossexual é o único correto (SOUZA; PEREIRA, 2013). Assim, o heterossexismo preconiza que a homossexualidade é algo ilegítimo de existir e, portanto, deve ser combatida, considerando que os indivíduos LGBT são ruins, doentes e inferiores (GATES, 2012).

Pela Teoria *Queer*, a ordem social é estruturada no dualismo hetero/homo, entretanto, de maneira a priorizar a heterossexualidade por meio de um dispositivo que a naturaliza (MISKOLCI, 2009). Dessa forma, o heterossexismo considera a identidade sexual heterossexual como sendo o normal, fazendo com que todas as outras identidades sexuais sejam consideradas anormais, incluindo preconceitos individuais e institucionais antigay (SOUZA; PEREIRA, 2013).

Assim, o heterossexismo refere-se a todas atitudes negativas baseadas em preconceito sexual ou de orientação sexual, no qual o alvo da discriminação são

todos os não-heterossexuais, o que o difere da heteronormatividade. Isso porque a heteronormatividade rege até os próprios heteros, não tendo o objetivo de combater mas sim normatizar a sociedade como um todo (HEREK, 2007). Como os outros tipos de preconceitos, como por exemplo, o racismo, o heterossexismo possui três características principais: a atitude (por exemplo, julgamento); o alvo (a homossexualidade e os seus membros) e a forma (negativa, hostil ou aversão), de acordo com Herek (2007).

Os empregados LGBT sofrem com piadas preconceituosas, assédio verbal e até com violência física no ambiente de trabalho por conta do heterossexismo (GATES, 2012). A violência contra homossexuais é derivada do preconceito heterossexista, sendo a quarta forma de crime mais comum nos Estados Unidos, segundo fontes do FBI – Federal Bureau of Investigation (SMITH; INGRAM, 2004). Corroborando para essa afirmação de efeitos negativos, Smith e Ingram (2004) encontraram que o heterossexismo está positivamente relacionado com depressão e estresse em empregados gays nas organizações.

O heterossexismo legitima e perpetua o estigma sexual e posiciona a heterossexualidade como superior à sexualidade LGBT, por meio de dispositivos de poder, tais como julgamentos e exclusão (WILMOT; NAIDOO, 2014). Com isso, argumenta-se que confrontar o heterossexismo não somente ajudará a minimizar um problema social importante, como também enriquecerá a compreensão científica do comportamento humano (HEREK, 2007).

Aparentemente, as atitudes heterossexistas poderiam silenciar os empregados gays porque ela dissemina uma lógica de exclusão, marginalizando a todos que não compactuam com o modelo padrão heterossexual e infringindo o medo de se declarar (OZTURK; RUMENS, 2014).

O quadro 1 resume as principais diferenças entre heteronormatividade e heterossexismo.

TERMOS	DEFINIÇÕES	EXERCE EFEITO SOBRE	OBJETIVO	FONTE
Hetero normatividade	Normatização dos comportamentos heterossexuais que rege de forma hegemônica, imperativa e compulsória em todos os ambientes sociais, inclusive nos ambientes de trabalho.	A sociedade como um todo: tanto os heterossexuais quanto os homossexuais.	Impor o padrão heterosexual de normas e de estilo de vida	Herek (2007) Bell; Özbilgin; Beauregard e Sürgevil (2011)
Heterossexismo	Sistema ideológico que nega, exclui, denigre e estigmatiza qualquer comportamento, relacionamento, identidade e comunidade não heterossexual.	Apenas nos LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais).	Rechaçar tudo e todos que não sejam heterossexuais	(Smith e Ingram, 2004) Gates (2012) Souza e Pereira (2013)

Quadro 1: Diferenças básicas entre heteronormatividade e heterossexismo.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 COMPLEXO DE GULLIVER

O Complexo de Gulliver é uma conotação à obra de 1726 “*As Viagens de Gulliver em Várias Nações Remotas do Mundo*”, de Jonathan Swift (2015), em que o autor através da personagem Gulliver, pintado como um misantropo típico, ou seja, aquele que é averso a vida em sociedade ou tem repulsa as pessoas e à humanidade, demonstra sentimento de inferioridade frente a gigantes da terra de Brobdingnag e um sentimento de superioridade para com os seres humanos minúsculos habitantes de Liliput.

O doutor em Filosofia e psicólogo húngaro F. Oliver Brachfeld (1951) cunhou o termo "Complexo de Gulliver”, a fim de caracterizar o sentimento de inferioridade que o indivíduo sente perante um determinado grupo social e o sentimento de superioridade perante outro grupo (BRACHFELD, 1951). E, como é praxe dar nome de figuras literárias a fenômenos psíquicos como, por exemplo, o Complexo de Édipo, Complexo de Electra e de Diana (BRACHFELD, 1951). Por exemplo, há o Complexo de Peter Pan, onde o inconsciente do indivíduo coloca dificuldade na passagem da infância para a vida adulta, ou seja, apresenta imaturidade emocional e aversão a responsabilidades e compromissos (FAIGEL, 1965).

Brachfeld (1951) usa a figura de Gulliver como alegoria para explicar o surgimento de sentimentos de inferioridade e de superioridade em indivíduos por uma condição coletiva ou frente a um magote.

Os sentimentos de inferioridade coletivos ocorrem, por exemplo, quando há discriminação a uma raça (negra, caucasiana, indígena); a uma etnia (hispânicos, latino-americanos, curdos, judeus, chineses); a um gênero ou a uma camada social, econômica ou de casta. Também podem ser derivados de algum aspecto congênito,

como uma deficiência, uma estatura muito baixa em relação aos padrões da raça; às características físicas (cor de cabelo loiro, ruivo, sardas, nariz grande); à orientação sexual diferente dos padrões. Essa forma de sentimento de inferioridade recebe o nome de inferioridade orgânica (BRACHFELD, 1942; 1951).

Depois desse sentimento de inferioridade, segue-se a compensação por meio do sentimento de superioridade (BRACHFELD, 1951). De um lado, estão os sentimentos de insuficiência, impotência e de menos-valia perante um grupo de pessoas. E, de outro lado, encontra-se o mesmo indivíduo, só que desta vez para compensar a inferioridade que ele sente dentro dele, ele a transforma em um sentimento de superioridade, imbuído em algo que ele considere superior que os outros de um grupo específico ou de todos ao redor (BRACHFELD 1942).

Antes de Brachfeld, foi o austríaco Alfred Adler o verdadeiro pai do então chamado Complexo de Inferioridade (BRACHFELD 1951). Porém, a importante contribuição de Adler foram seus estudos sobre a ideia da compensação (BRACHFELD 1951). Nele, Adler descreve que a inferioridade inicia-se na infância por causa do tamanho da criança frente aos gigantes adultos, da sua falta de poder e da sua dependência aos adultos para poder sobreviver (ADLER, 1956). Embora a inferioridade na infância apareça mais intensa, é quando permanece na fase adulta, que os sentimentos de inferioridade podem causar danos (STEN, 1998).

Os seres humanos são repletos de desejos, honra, opiniões e ilusões de poder, resultando em um campo fértil aos sentimentos gulliverianos frente a outras pessoas (BRACHFELD, 1951).

Nas relações trabalhistas, os empregados tendem a realizar projetos para elevar o seu nível de autoestima e compensar os sentimentos de diminuição frente a outros colegas de trabalho ou frente a própria organização (BRACHFELD, 1951).

Esses projetos podem ser individuais ou coletivos, positivos ou negativos, como por exemplo, sindicatos fortes, instituto de previdência social estruturado, coral e associações desportivas a fim de competir entre si e entre organizações (BRACHFELD, 1951).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa, utilizando a técnica do incidente crítico, de acordo com Flanagan (1973), para investigar o silêncio dos empregados gays. Esta pesquisa inicia-se com a metáfora de que comportamentos críticos emergirão quando forem perguntados aos empregados gays, em forma de recordações de episódios negativos ou positivos em organizações masculinizadas. A figura da metáfora justapõe dois ou mais componentes *a priori* distintos, neste caso três, os empregados gays, incidentes críticos e sentimentos de inferioridade e superioridade que formam o chamado Complexo de Gulliver, para formar outro conteúdo (VERGARA, 2012).

A utilização da metáfora exige criatividade dos pesquisadores na sua elaboração e argumentação, segundo descreve Vergara (2012). Dessa forma, a criação da metáfora viabiliza um novo olhar sobre os fenômenos, suscitando revelações a fim de compreendê-los (VERGARA, 2012).

Assim, provocaram-se os empregados gays com a metáfora de que, por serem gays, esses empregados teriam passado por incidentes críticos nas organizações. Obviamente, esta pesquisa pode encontrar quaisquer tipos de respostas na investigação do problema, ou até mesmo a ausência de respostas a pergunta gerada.

Então, com a elaboração da metáfora, escolheu-se o método que condiz com a investigação objeto desse estudo, ou seja, a técnica do incidente crítico. Isso porque a técnica do incidente crítico serve como avaliação eficaz dos

comportamentos, criando um sistema de classificação psicológica apropriada das atitudes e, por conseguinte, dos sentimentos (FLANAGAN, 1973).

Primeiramente, almeja com a técnica do incidente crítico investigar como os gays são silenciados nas relações de trabalho em organizações masculinizadas à luz do fenômeno comportamental chamado de Complexo de Gulliver.

Segundo, aspira com esta pesquisa o aumento do emprego da técnica de incidente crítico na literatura científica brasileira, fornecendo evidências empíricas sobre a aplicabilidade e usabilidade do método para identificar os fatores relevantes de comportamento humano nas organizações.

A técnica do incidente crítico surgiu de estudos no Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea na II Grande Guerra, onde resultou em grandes benefícios porque analisou atitudes de liderança e desorientação dos pilotos em combate com êxito (FLANAGAN, 1973). Após a guerra, o Instituto Americano para Pesquisa da Universidade de Pittsburgh desenvolveu e ampliou a sua aplicação.

O aproveitamento da técnica de incidentes críticos ainda é acanhado em estudos brasileiros, mas, em outros países, vem sendo aplicada há mais de 50 anos em configurações técnicas e sociais (OLDENBURGER; LEHTO; FEINBERG; LEHTO; SALVENDY, 2008). Isso porque se usa grande variedade de situações, tornando-as não só de grande valia, bem como a melhor técnica que permite o fluxo livre de pensamentos e lembranças (FLANAGAN, 1973).

Sendo assim, a técnica do incidente crítico está fundamentada na suposição de que emergirão incidentes positivos e negativos, ou seja, críticos, quando o entrevistado for convidado a recordar episódios (OLDENBURGER; LEHTO; FEINBERG; LEHTO; SALVENDY, 2008).

Este estudo sugere que essa técnica seja o método propício para a reunião de dados concretos relacionados a ações específicas (FLANAGAN, 1973), envolvendo escolhas e tomadas de decisão dos empregados gays nas funções dentro das organizações.

Portanto, um estudo utilizando a técnica do incidente crítico deve ser preferível a qualquer outro que se faça valer de dados de opiniões, “palpites”, interpretações e avaliações baseadas em impressões gerais (FLANAGAN, 1973). Embora os incidentes críticos coletados devam ser vistos como a matéria-prima da pesquisa, entretanto não responde por si só o problema de pesquisa. Daí, quando se obtêm, os incidentes derivados dos comportamentos, registra-se as avaliações e observações necessárias, classificando-as num quadro de resultados (FLANAGAN, 1973).

Aos empregados gays que trabalham ou trabalhavam em organizações masculizadas, efetuou-se uma única pergunta, isto é: “conte-me algum(s) episódio(s) marcante(s), positivo ou negativo, que você tenha vivenciado num ambiente de trabalho pelo fato de você ser gay?”.

Dessa forma, foram realizadas trinta e três entrevistas através de email e do software para celular do tipo *smartphone* de troca de mensagem de texto e voz de multiplataforma, chamado de whatsapp, conforme Quadro 2. A seleção dos intrevistados seguiu a técnica metotológica de amostra conhecida como *snowball sampling*, ou seja, bola de neve, onde um entrevistado recomenda o próximo participante, que por sua vez também indica o próximo e assim sucessivamente, como uma rede, até um ponto de saturação, onde as respostas começam a se repetirem (HECKATHORN, 1997). Foi fundamental o uso da coleta de amostra usando o efeito bola de neve, isso porque possibilitou encontrar os gays de

orientação sexual declarada e aqueles gays não declarados na organização, mas que seus amigos próximos puderam indicar.

Alguns relatos de incidentes suscitaram mais perguntas espontâneas ao entrevistado, em face da descrição do fato, para pormenorizar os incidentes ou entende-los com clareza (FLANAGAN, 1973), o que pode suceder nessa técnica. Foram realizadas as entrevistas até que a dinâmica dos incidentes sugerissem padrões persistentes de comportamento ou de fatos semelhantes (FLANAGAN, 1954).

ENTREVISTADO	IDADE	ESCOLARIDADE	SETOR	ESTADO
1	30 anos	Pós-Graduação	Advocacia de Empresa Pública Federal	RJ
2	39 anos	MBA	Assessoria de Comunicação de Órgão de Classe	ES
3	36 anos	Doutorado	Universidade Privada (Professor) e Advocacia	RJ
4	41 anos	Superior Completo	Financeiro de Multinacional de Bebidas	CE
5	32 anos	Pós-Graduação	Marketing de Empresa Privada	ES
6	23 anos	Superior em Curso	Estagiário em Escritório de Advocacia	ES
7	54 anos	Doutorado	Professor em Universidade Privada	SP
8	33 anos	Pós-Graduação	Advogado de Multinacional da Área de Siderurgia	ES
9	31 anos	Superior Completo	Gerência Comercial de Empresa de Engenharia	ES
10	25 anos	Superior em Curso	Estagiário do Poder Legislativo	DF
11	37 anos	Pós-Graduação	Engenharia de Empresa Petrolífera	ES
12	31 anos	Doutorado	Universidade Federal e Odontologia	ES

13	26 anos	Superior Completo	Ensino Público Estadual (Prof. de Matemática)	ES
14	31 anos	Pós-Graduação	Informática de Multinacional do Varejo	SP
15	27 anos	Superior Completo	Comercial de Empresa de Infr. Aeroportuária	DF
16	25 anos	Superior Completo	Área da Saúde	DF
17	29 anos	MBA	Advocacia	ES
18	30 anos	Pós-Graduação	Neuropediatria	ES
19	28 anos	Ensino Médio	Representação Comercial	ES
20	31 anos	Superior Incompleto	Gerência Comercial	ES
21	29 anos	Superior Completo	Bombeiro Militar	ES
22	26 anos	Superior em Curso	Engenharia de Produção e Modelo	ES
23	31 anos	Superior Completo	Exportação de Minérios	ES
24	25 anos	Superior em Curso	Engenharia Civil	ES
25	34 anos	Superior Completo	Contabilidade	ES
26	28 anos	Superior Completo	Marketing de Multinacional de Bebidas	ES
27	31 anos	Ensino Médio	Comercial	ES
28	29 anos	Superior Completo	Ensino Público Estadual (Prof. Português)	ES
29	38 anos	Pós-Graduação	Psiquiatria	ES
30	24 anos	Ensino Médio	Ensino de Língua Inglêsa	SP
31	50 anos	Superior Completo	Gerência Comercial	ES

32	27 anos	Superior Completo	Análise de Dados	ES
33	57 anos	Superior Completo	Secretaria Estadual de Projetos	ES

Quadro 2: Caracterização dos entrevistados.
Fonte:Elaborado pelo autor.

Sob o ponto de vista do Complexo de Gulliver, esses incidentes críticos foram analisados, buscando compreender se houveram sentimentos de inferioridade e superioridade, que influenciam na opção do silêncio ou, ao contrário, em ter voz.

Tendo em vista os incidentes, procedeu-se o agrupamento deles em padrões de comportamento, classificando-os em categorias, para facilitar a análise dos dados (FLANAGAN, 1973). Essas categorias foram definidas à priori, isto é, a partir do referencial teórico e também dos dados da pesquisa.

Na análise dos incidentes críticos relatados, procurou-se entender o incidente (o que aconteceu?), a reação das pessoas envolvidas (o comportamento) e o resultado (as consequências, positivas ou negativas).

Para a análise de incidentes críticos, classificaram-os em Sentimentos de Inferioridade e Sentimentos de Superioridade. Após, categorizou-se os incidentes dentro dessa classificação. Os Sentimentos de Inferioridade subdividem em autoabnegação ou masoquismo, rejeição de proximidade ou exclusão, sensação de não pertencimento ou inadequação, intolerância, desrespeito ou agressão verbal e necessidade de provar a competência.

No que tange aos incidentes de Sentimentos de Superioridade, eles foram subdivididos em estratégias negativas de “coping”, sentirem-se melhores que os heteros, sentir-se melhores que os demais homossexuais e a atitude fálico-narcisista.

Corroborando com a idéia de formulação de uma pergunta indireta, Brachfed (1942, p.64) afirma que é desprovido de sentido perguntar aos atores do Complexo de Gulliver se eles possuem ou não o sentimento de inferioridade, pois ocorre em certos caso sem a percepção do indivíduo (BRACHFELD, 1942). Isso inclusive porque se os empregados gays, sujeitos dessa pesquisa, possuírem o sentimento inadvertidamente, serão seus comportamentos que inevitavelmente conduzirão a uma conclusão da existência do sentimento ao final.

Assim sendo, ao contrário da forma adotada por Araújo, Teixeira e Malini (2013), mas seguindo a linha de pensamento de Brachfed (1942), esta pesquisa ao elaborar o roteiro privilegiou não perguntar sobre os sentimentos. Nada obstante, teve o cuidado de analisar os incidentes críticos que ocorreram na interação entre os empregados gays e os outros colaboradores da organização. Isso porque não importa tanto o sentimento em si, em razão de que é a atitude e a conduta em virtude do sentimento que se observa, o que realmente interessa (BRACHFELD, 1942, p.64).

Contudo, sem essa classificação em categorias dos incidentes, os dados coletados seriam apenas material bruto e não apresentariam de forma explícita os sentimentos inconscientes. É bom enfatizar, ainda, que só os dados coletados não trarão nem a solução do problema de pesquisa, tampouco benefícios à organizações e aos empregados, heterossexuais ou homossexuais. Isso porque deve-se analisar a intenção, ler as entrelinhas, de modo a analisar não só as palavras ditas, mas sim de forma objetiva o subjetivo (FLANAGAN, 1954).

A partir dos relatos dos incidentes críticos, foi proposto arranjos dos dados em sistemas. À posteriori, o autor criou as nomenclaturas e definições das classificações de acordo com as respostas dos entrevistados em dois grupos: um

dos sentimentos de inferioridade e outro de sentimentos de superioridade, constituindo categorias ou subgrupos, agora apresentada sucintamente nos Quadro 3 e 4 a seguir.

Sentimentos de Inferioridade	
Autoabnegação ou Masoquismo	• Comportamentos que impõem uma autoabnegação do direito de ser a si próprio para agradar o outro. • Um masoquismo em permanecer no sofrimento, com medo de ter sua orientação sexual descoberta.
Rejeição de Proximidade ou Exclusão	• Rejeição ou até mesmo exlusão completa de assuntos e eventos a nível profissional ou social no ambiente de trabalho.
Sensação de Não Pertencimento ou Inadequação	• Dificuldade de se integrar e fazer parte dos grupos de trabalho, derivados da sensação de ser diferente e de não pertencer. • Sensação de ser inadequado frente ao heterossexismo.
Intolerância	• Sensação de menosvalia em face das atitudes de intolerância sofridas.
Desrespeito ou Agressão Verbal	• Sensação de impotência frente a situações de desrespeito e agressão verbal.
Necessidade de Provar a Competência	• Inferioridade que impulsiona o empregado gay a querer provar seu valor através da sua competência profissional, porém o frusta em frente a uma idealização.

Quadro 3: Classificação dos Sentimentos de Inferioridade dos empregados gays.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sentimentos de Superioridade	
Estratégia negativas de *coping*	• Supercompensação representada pela adoção de estratégias de enfrentamento exagerado e negativo, tendo em vista piadas de intolerância, comentários desrespeitosos e agressões verbais, que se relacionam com a sua orientação sexual.
Sentirem-se melhores que os heteros	• Uma supercompensação do sentimento de inferioridade das categorias de rejeição, exclusão, não pertencimento e inadequação. • Caracterizado pela demonstração de superioridade em relação aos heterossexuais dos ambientes de trabalho.

Sentimentos de Superioridade	
Sentirem-se melhores que os demais homossexuais	• Uma supercompensação do sentimento de inferioridade das categorias de rejeição, exclusão, não pertencimento e inadequação. • Caracterizado pela demonstração de superioridade em relação aos outros homossexuais dos ambientes de trabalho.
Fálico narcisista	• Supercompensação do sentimento de inferioridade que é derivado da autoabnegação, masoquismo e da necessidade de provar a competência. • Aparece com demonstração de poder, caracterizada por uma exacerbada autoconfiança na sua masculinidade e na menção ao seu desempenho e potência sexual.

Quadro 4: Classificação dos Sentimentos de Superioridade dos empregados gays.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, usou-se neste estudo, a figura da metáfora, ou seja, uma figura de linguagem de comparação entre dois conceitos distintos a fim de criar outros conceitos (VERGARA, 2012, p.39). O uso de metáfora corrobora ao fim desejado nesta pesquisa e, dentro de uma abordagem de conotação, ou seja, não de uma verdade absoluta, está no campo de transferência do sentido figurado com o objetivo de se obter uma cognição (VERGARA, 2012, p.40).

Assim, a metáfora auxilia a compreensão do comportamento do silêncio dos empregados gays nas organizações e a sua conexão com os elementos do fenômeno do Complexo de Gulliver. Araújo, Teixeira e Malini (2013), por exemplo, também, optaram pelo uso de metáfora por ocasião da pesquisa do Complexo de Gulliver em expatriados.

Todavia, buscou-se adotar uma visão epistemológica subjetivista da pesquisa, onde é relevante a visão dos atores envolvidos (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL). E isso por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo das descrições dos incidentes ocorrido ou presenciado pelos empregados gays.

Optou-se por afunilar essa pesquisa aos sujeitos gays, na concepção de designação do homem homossexual, não de forma pejorativa, mas dentro do

contexto das siglas LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais). Isso porque o intuito é ter uma visão de um grupo diretamente contrastante sexualmente, mas de mesmo gênero com o grupo majoritário e dominante, do homem heterossexual.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 SENTIMENTOS DE INFERIORIDADE

A primeira categoria de classificação foi criada pelo autor, com base nos incidentes críticos coletados, dando o nome de ***autoabnegação ou masoquismo***. Nessa categoria, foram agrupados os relatos que descrevem incidentes de renúncia voluntária de direito de ser si próprio e de ter voz no ambiente de trabalho. Isso porque, se autoabnegar a um direito nato como o de ser a si próprio e declarar sua orientação sexual, aprisiona o empregado gay mais do que o liberta do estigma e discriminação (BOWEN; BLACKMON, 2003). Alguns entrevistados acreditam que terão um silêncio temporário até se sentirem confortáveis no ambiente de trabalho.

Porém, está comprovado que dividir informações sobre a vida privada corrobora para o estabelecimento de confiança mútua e do aumento da integração do empregado (BOWEN; BLACKMON, 2003). Ainda, evidências apontam que a ocultação da orientação sexual, ou seja omitir parte da sua identidade, prejudica socialmente o empregado e a troca de tarefas entre os membros dos grupos de trabalho na organização, causando-lhe isolamento, falta de coesão com a organização e estresse relacionado a trabalho (BOWEN; BLACKMON, 2003).

Portanto, nesta categoria há os relatos onde empregados gays abdicam parte da sua identidade diante da ditadura do heterossexismo, escolhendo o silêncio à voz ou respostas desonestas sobre quem realmente é (BOWEN; BLACKMON,

2003). Corroborando, Patterson, Warr e West (2004) salientou que num ambiente que impera o heterossexismo, o empregado gay se sente inferior aos heterossexuais, o que conduz a prejuízos tanto para ele quanto para a organização, no que tange a sua produtividade.

> O único ponto negativo é que quando sou novo em um ambiente de trabalho, se me perguntam sobre namoro ou assunto relacionado, acabo não respondendo a verdade, pois não falo da minha orientação, ou que namoro um homem, antes de me sentir confortável com esse novo ambiente. (ENTREVISTADO 1)
>
> Eu não levanto bandeira e nunca comuniquei a ninguém do meu trabalho sobre minha orientação sexual. (ENTREVISTADO 2)
>
> Então, sempre me mantive muito reservado no ambiente de trabalho sobre minha sexualidade. (ENTREVISTADO 9)
>
> Quando fazia estágio, as pessoas não sabiam da minha preferência sexual, mas um outro colaborador é gay assumido e inclusive casou e pediu aqueles dias de folga após o casamento. Várias pessoas foram preconceituosas e fizeram piadas de mal gosto. E antes mesmo disso, sempre faziam piadas e gracinhas com o nome desse colaborador. Foi completamente desconfortável para mim e esse foi um dos motivos para sair da organização em questão".(ENTREVISTADO 10)
>
> Não sou assumido. Então ninguém sabe. Ninguém mesmo! (ENTREVISTADO 24)
>
> Nunca toquei nesse assunto no trabalho. Não abro muito a minha vida pessoal no ambiente corporativo. (ENTREVISTADO 26)
>
> O que vejo são os gays ficando em sua maioria quietos e não dando opiniões sobre o trabalho (ENTREVISTADO 32)

Outros relatos encaminham essa autoabnegação mais para o lado masoquista. O "masoca", ou seja, a pessoa com atitudes inconscientes masoquistas, se caracteriza por viver a sua jornada de trabalho nessa dor de esconder e disfarçar a sua orientação sexual por medo de algo ruim imaginado. O silêncio baseado em medo de algo imaginário, como por exemplo, medo de ser discriminado ao declarar sua orientação, acontece com a retenção passiva de ideias relevantes, informações ou opiniões como uma forma de autoproteção, que Abell, Özbilgin, Beauregard e

Sürgevil (2011) chamaram de silêncio aquiescente. Aceitar fachadas de conformidade, como se o seu silêncio fosse a única alternativa por resignação, resulta em exaustão emocional e leva ao desejo de se demitir (ABELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011).

Mesmo sabendo desse paradoxo, ou seja, sabendo que com suas vozes podem contribuir para realizar mudanças e melhorias no seu ambiente de trabalho e na organização (PATTERSON; WARR; WEST, 2004), os empregados gays, de maneira masoquista, não se atrevem a falar, por medo de algo imaginário possa acontecer e prejudicá-lo. Dessa forma, alguns empregados gays optam inconscientemente por ter esse comportamento de sofrimento frente ao medo, conforme os seguintes relatos abaixo:

> Somente com o passar do tempo acabo falando sobre o assunto e somente com aqueles que se tornaram mais íntimos. Acredito também que essa minha postura defensiva seja pelo medo do preconceito. (ENTREVISTADO 2)
>
> Bom eu acho que ser gay ainda não interferiu no meu trabalho, porque eu não sou assumido, gosto de ficar na minha. Ninguém sabe da minha opção sexual, pelo menos não da minha boca. (ENTREVISTADO 13)
>
> Amigos meus que são modelos, que são gays também, têm de ter uma aparência e manter uma postura como hetero, caso contrário não conseguem trabalho. Até mesmo os Booker das agências, que sabem que tal modelo é gay, fala para manter uma postura hetero. Então, assim, eu sou bem resolvido, mas se você soltar que você é gay, corre-se o risco de perder trabalhos por conta disso. (ENTREVISTADO 22)
>
> As pessoas ficam imaginando que existe alguém na minha vida. As pessoas com quem eu trabalho, tem curiosidade, eu nunca apresento ninguém, não levo ninguém a festas, eventos, coquetéis.(ENTREVISTADO 33)

A segunda categoria da classificação chama-se ***rejeição de proximidade*** ou ***exclusão***. Agrupados nessa categoria estão incidentes críticos de empregados gays preteridos sutilmente em promoções, excluídos veladamente de eventos sociais pelos colegas de trabalho e rejeitados unicamente por serem de orientação sexual diferente.

Gato, Fontaine e Leme (2014) estudaram comportamentos que evitam um contato com lésbicas e gays em diversos contextos sociais e a manifestação de desconforto emocional na sua presença numa abordagem psicológica, a qual deram o nome de ***rejeição por proximidade,*** uma das categorias da Escala Multidimencional de Atitudes Face a Lésbicas e a Gays - EMAFLG. Esse comportamento de rejeição por proximidade foi encontrado nos relatos de alguns entrevistados.

De fato, experiências desagradáveis no ambiente organizacional podem surgir pelo estigma que existe em ser gay (GATES, 2012). E como isso ocorre muitas vezes veladamente, fica quase impossível ter voz para provar essa rejeição e confrontá-la.

Nesta categoria, o sentimento de inferioridade advém da sensação de se sentir diferente dos demais e, por essa razão, estar sendo rejeitado e excluído (BRACHFELD, 1951). Não é individual essa sensação, mas sim coletiva porque deriva do sentimento de rejeição ou exclusão pelo fato de pertencer a um grupo diferente (BRACHFELD, 1951), o grupo dos homossexuais.

Uma outra causa de se sentirem mais vulneráveis à rejeição é por, desde a tenra idade, internalizar um sentimento degradado de baixa autoestima (AGGARWAL; GERRETS, 2014). Aparentemente, os gays encaram rejeição e exclusão de forma precoce, aparecendo a expectativa negativa de que sempre terão essa decepção ao estabelecer relacionamentos com os heterossexuais (AGGARWAL; GERRETS, 2014).

De maneira ampla, os homossexuais são descritos como uma minoria invisível por Bowen e Blackmon (2003), isso porque não se pode reconhecer em todos os casos a olho nú os empregados homossexuais, como acontece com outras

minorias consideradas visíveis, como por exemplo, os membros da minoria de gênero, ou seja, as mulheres, bem como com os membros das minorias étnicas ou de raça, como no caso das pessoas de cor negra, e ainda a exemplo dos deficientes físicos, na hipótese dos cadeirantes. Sendo assim, por serem invisíveis, os integrantes do LGBT sofrem mais no momento de se expressarem, por medo de serem identificados como diferentes e, por conseguinte, isolados pelo grupo de trabalho, usando frequentemente o silêncio como camuflagem para passarem ainda mais desapercebidos (BOWEN; BLACKMON, 2003).

Como consequência de esperar, temer ou vivenciar essa rejeição ou exclusão, devido a estigmatização dos indivíduos diferentes, neste caso indivíduos gays, pode ocasionar baixa autoestima, danos para a saúde psicológica e física e aumentar o estresse e a ansiedade (VICKERS, 2012).

> Tenho um amigo que mesmo sendo amizade somente de trabalho, somos bem próximos, pelo menos assim eu penso. Almoçamos quase todos os dias juntos, saímos p ir pegar o carro juntos, mas nunca conversamos sobre minha homossexualidade. Mês passado ele casou, convidou um grupo pequeno de colegas do trabalho e não convidou a mim, sendo q eu achava q eu seria o único convidado (pra vc ter ideia de quão amigo eu achava que fosse dele). No dia seguinte ao casamento, quando entro no facebook, nas atualizações, há algumas fotos das pessoas convidadas na festa, entre elas vários colegas de trabalho. Não vi outro motivo por não ter sido convidado senão pelo fato de ser gay. Fiquei extremamente triste porque eu achava que ele fosse um cara mais evoluído e além do que não tenho cara de “viado", e ainda que tivesse. (ENTREVISTADO 4)

> Tive um gerente que me preteriu em 3 processos seletivos porque sabia de minha orientação. Os processos eram para vagas gerenciais com requisitos técnico (formação acadêmica e experiência em áreas específicas) objetivos e por três vezes ele preferiu indicar pessoas sem os requisitos técnicos a despeito de eu ter formação acadêmica (pós-graduação) na área de atuação da vaga. (ENTREVISTADO 11)

> No meu ambiente de trabalho, meu superior hierárquico falou que pessoas gays não poderiam ocupar determinados cargos, uma vez que eles não conseguiriam manter o respeito que esses cargos exigem na sociedade. (ENTREVISTADO 17)

Reunidos na terceira categoria, a ***sensação de não pertencimento*** e ***inadequação***, em que há relatos de ausência da sensação agradável de pertencer a um grupo e de estar adequado para pertencer ao grupo (BRACHFELD, 1951).

As situações descritas nesta categoria fazem os empregados gays se sentirem inferiores e passarem a desconsiderar suas próprias opiniões dentro da organização, em favor das opiniões predominantes, na tentativa de pertencer ao grupo dominante (BOWEN; BLACKMON, 2003).

Ideais de masculinidade e as heterossexualismo do ambiente incutem um modelo estético e padrões de uma dita moralidade heterossexual (AGGARWAL; GERRETS, 2014), impostas aos gays de maneira compulsória. São casos assim, nessas situações, que mais silenciam os empregados gays no ambiente de trabalho.

Dados encontrados nesta categoria sugerem como consequência o que Bowen e Blackmon (2003) chamou de “espiral de silêncio”, ou seja, o empregado escaneia o ambiente organizacional para saber qual a opinião dominante, então se silencia em detrimento da voz majoritária, chegando até a mudar de opinião com o tempo, só para se adequar, se inserir e evitar um isolamento que a sua voz, na forma de opiniões, possa lhe trazer (BOWEN; BLACKMON, 2003).

Para as organizações, ter empregados com a sensação de que nunca se sentirem adequados ao grupo de trabalho é de um prejuízo enorme. Isso porque não gera engajamento e o sentimento de inadequação produz a volatilidade do empregado na empresa (ABELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011).

> Os episódios que me recordo são quando funcionários falavam: "que desperdício", "se você fosse homem eu te dava mole", "eu te pegava",... Desta forma, ficava meio sem graça, mas fingia que não era comigo. (ENTREVISTADO 5)

> Até mesmo quando trabalhava em loja, todo mundo falava: ai que desperdício, ai que não sei o que… essas coisas. (ENTREVISTADO 20)

> E as pessoas também não perguntam: nossa, você é gay? As pessoas sabem que sou gay ou por um pré-julgamento dos meu modos (feminilidade), ou pelas conversas que se desenrolam nos momentos de descontração (conversas sobre finais de semanas, amores, baladas, vivências, caras gatos, mulheres). (ENTREVISTADO 14)

> O colega homo-afetivo se sentiu envergonhado e se retirou da sala. Não só eu, mas vários outros companheiros se sentiram desconfortáveis com a atitude. Expressamos-nos dizendo que ele deveria pensar mais no que fala e guardar para si, pois humilhar os outros não é nem um pouco correto, ainda mais em um ambiente de trabalho. (ENTREVISTADO 31).

> No momento, o gay ficou assustado e até se retirou da sala. Mas o grupo foi atrás dele e mostrou apoio ao colega Homossexual e ele voltou para reunião e continuou sua fala. (ENTREVISTA 32)

> Faz piada para ser inserir no grupo, para ser legal, para fazer parte da patota, ninguém quer se sentir excluído, se precisar fazer piada eles mesmo fazem. Não querem ser gueto. Se alguém se declarar gay no trabalho, essa pessoa vai ser a bola da vez, vai virar motivo de piadas de rodinhas. (ENTREVISTA 33)

Já a quarta categoria recebeu o nome de ***intolerância***. Congregados nesta categoria, estão os casos de falta de condescendência para com o outro ser humano. Nele, há relatos de atitudes que afligem os empregados gays, atitudes que se caracterizam pela ausência de habilidade ou vontade de reconhecer e tolerar as diferenças.

Num ambiente de trabalho hostil a minorias, ou seja, masculinizado pelo heterossexismo, pode parece como razoável permanecer em silêncio. Entretanto, o silêncio organizacional e o silêncio pessoal da sua orientação sexual gera mais conseqüências negativas, tais como assédio, discriminação e rescisão, para os gays do que falar livremente sua orientação (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011).

E mesmo com o avanço de leis trabalhistas, homossexuais continuam a presenciar esses comportamentos intolerantes, que agem como uma censura que cala a voz dos empregados gays no ambiente organizacional (AGGARWAL; GERRETS, 2014).

No âmbito pessoal, essas experiências negativas de intolerância têm sido correlacionadas com consequências, como por exemplo, casos depressivos e até tendências suicidas entre homossexuais (AGGARWAL; GERRETS, 2014).

Corroborando, o estudo de Balassiano e Salles (2012) enfatiza que a percepção de justiça está altamente correlecionada com a satisfação do empregado na organização, muito mais até do que a percepção de eqüidade. A justiça, neste caso, é relacionada a dignidade, a interação interpessoal, baseada em respeito. Assim, silenciado pela intolerância, não tem como a organização reter, tampouco atrair um empregado gay para seu quadro de funcionários (BALASSIANO; SALLES, 2012).

> Sem hesitar, o advogado responsável pela condução da parte final da entrevista disse que, enquanto contratado, eu não poderia insistir na utilização do referido "adereço", dado o fato de que a minha orientação sexual já seria bastante aflorada, o que poderia encerrar certo desagrado aos clientes. A feição nada incomodada no rosto do sujeito me deu prova suficiente de que aquela fala fora muito mais a expressão de um "eu" intolerante do que uma genuína preocupação com a clientela. (ENTREVISTADO 6)

> Antes o episódio parasse por aí. Resolveram me contratar e durante um mês e poucos dias eu me percebi preso num doloroso processo de enquadramento. Todas as peças entregues à correção do advogado acima mencionado me eram retornadas com rabiscos pesados, traçados em tinta vermelha. Atento a isso, passei a esperar que o advogado em questão se ausentasse por algumas horas para submeter as referidas peças à revisão dos demais. O resultado foi proveitoso, tal como eu já esperava. As peças passaram a ser protocolizadas na íntegra, acompanhadas de elogios e às vezes de puxões-de-orelha muito bem-vindos. O advogado percebeu e pediu para que eu voltasse a lhe entregar as peças diretamente. Esperei alguns dias e pedi demissão. Todos os membros do escritório vieram me desejar felicidade, menos um. (ENTREVISTADO 6)

> O que eu presenciava algumas vezes com meu antigo chefe, o qual é evangélico, eram comentários sobre terceiros (já que ele ou não sabia ou sabia e não me falava diretamente). Ele é uma pessoa bem preconceituosa, mas sempre se embasava na Bíblia para esse tipo de pensamento. Dizia que os gays eram pessoas que precisavam de orientação e que esse tipo de comportamento era um desvio. (ENTREVISTADO 15)

> De certa maneira, saber deste comentário, tornou minha relação com ela um pouco desconfortável por um tempo. Fez-me sentir julgado, não profissionalmente, mas como pessoa. (ENTREVISTADO 8)

> Eu não tenho nada com a vida dele. Até achei bonito o gesto, mas não consigo falar sobre isto. De certo modo essas coisas ainda são estranhas pra mim. (ENTREVISTADO 28)
>
> Todos presentes estavam dando a maior atenção e do nada um colega heterossexual inconformado se exaltou e mostrou contrário falou que ele não podia dar opinião, pois era um homossexual e ele não teria voz no grupo. O grupo de colegas ficou surpreso porque até então nunca tínhamos visto nenhuma reação dessa. (ENTREVISTADO 32)

Desrespeito ou agressão verbal é a quinta categoria, onde foram colecionados incidentes prejudiciais extremos de ataques de desrespeito ou de agressões verbais. A falta de respeito e agressões verbais resultantes de interações interpessoais afetam o bem-estar geral no ambiente de trabalho (GATES, 2012) e, consequentemente, a voz dos empregados gays.

As agressões verbais e desrespeito funcionam como inibidores da voz das minorias nas organizações (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011). O conflito no trabalho, que se transforma em agressão aberta ou encoberta é muitas vezes demasiado para o Recursos Humanos lidar e resulta em má qualidade de trabalho dos empregados e ausência de bem-estar no convívio social na organização (GATES, 2012).

Ambientes de trabalho são locais de convívio de pessoas de diferentes formações sociais e profissionais, de tempos em tempos, podem existir discordância de pensamentos que gere algum tipo de conflito. No entanto, devem ser sempre tratados sob a balança do respeito. Tratamento justo entre todos os membros da organização é lógico no âmbito da dignidade humana, mas também porque para o bem da organização faz-se necessário em termos de atrair, reter e fazer o melhor uso do seu capital humano (BOWEN; BLACKMON, 2003).

Agressões verbais devem ser combatidos a todo custo pelo empregador, pois a responsabilidade legal e o poder de polícia recaem sobre a organização.

Ademais, as organizações devem implementar políticas de tolerância zero para atos de discriminação de diversidade (GATES, 2012) e, como sugestão, devem ser julgados por uma comissão formada por membros do grupo dominante e da minoria (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

> Por volta do meio dia, recebi uma mensagem da minha chefe, me solicitando ir à judicatura em questão, para pedir preferência no julgamento de um certo processo. Quando chegada a minha vez de fazer o requerimento, isso após enfrentar uma pequena fila, dois advogados relativamente jovens passaram à minha frente como se eu não existisse. Chamei-lhes a atenção, alertando-os acerca da ordem de chegada. Um deles abriu um sorriso irônico, virou em minha direção e disse: "Ah! Com essa mochilinha sua, tá claro que você aguenta coisa pior. (ENTREVISTADO 6)
>
> Uma outra chefe descobriu que eu era gay e teve um comportamento totalmente desprezível. Na verdade, nem tinha intimidade com ela para que ela chegasse a saber disso, mas aconteceu de uma colega do trabalho soltar na frente dela. Fez 'já desconfiava do seu jeito mesmo' disse, e deu um sorriso sarcástico. No fundo ela queria me ofender porque tinha pedido demissão e disse a ela que estava saindo por não ter me adaptado a gestão da empresa. Então eu entendi q ela aproveitou a oportunidade que foi a última vez que a veria na empresa e se comportou dessa forma. (ENTREVISTADO 8)
>
> Um outro colaborador é gay assumido e inclusive casou e pediu aqueles dias de folga após o casamento. Várias pessoas foram preconceituosas e fizeram piadas de mal gosto. E antes mesmo disso, sempre faziam piadas e gracinhas com o nome desse colaborador. Foi completamente desconfortável para mim e esse foi um dos motivos para sair da organização em questão. (ENTREVISTADO 10)
>
> Eu trabalho em uma escola. Falam até dos alunos, que tem comportamento feminino. E também quando um colega meu foi trabalhar lá. Ele é assumido e tal. Antes mesmo de eu ver ele já (sabia). Já vieram me falar que uma moça ia trabalhar lá. E morreram de rir (quando disseram isso). Mas no caso era um menino. (ENTREVISTADO 13)
>
> Não tive grandes problemas com isso, mas um ponto negativo foi quando descobri que algumas pessoas estavam fazendo fofoquinha quanto a minha sexualidade. (ENTREVISTADO 23)
>
> Outra situação que acontece diariamente e o assédio das mulheres que mesmo sabendo assediam, desejam, dão em cima, tudo no tom de brincadeiras mas tudo tem um fundo da verdade. (ENTREVISTADO 25)
>
> Porém, já intervir em relação a um colaborador que pelo fato de ser efeminado estava sofrendo Bullying. (ENTREVISTADO 27)
>
> No primeiro contato com a gerente, ela me avisou que os donos da empresa não gostavam de gays ou negros. E para eu ficar, eu teria de ser uma pessoa mais discreta. (ENTREVISTADO 19)
>
> Um colega gay estava em sua mesa e leu uma reportagem em seu computador, com sensação de espanto se expressou de uma forma mais

> exaltada, o que chamou a atenção de todos no setor. Um dos colegas, heterossexual, se levantou e simplesmente começou a zombar e ridicularizar o outro, sem se poupar xingamentos como “fala serio! eu não sei como essa ‘bichinha’, ridícula e ‘franguinha’ conseguiu entrar nessa empresa. Me da vergonha trabalhar com esse tipo de gente.” O mesmo não se preocupou com a vergonha e exposição do colega, pior, não levou em consideração o profissional que estava diante dele. (ENTREVISTADO 31)

A ***necessidade de provar a competência*** é a última categoria da classificação dos sentimentos de inferioridade. A necessidade angustiante de provar a sua competência no trabalho que surge nos empregados gays está diretamente relacionado à sensação de menos-valia dos mesmos (BRACHFELD, 1942). A menos-valia, por sua vez, está ligada com o ato de comparação, pois só quando se coloca algum parâmetro, alguma referência como sendo o melhor, o ideal, aparece o sentimento de menos-valia (BRACHFELD, 1942).

A comparação leva o empregado gay a uma ansiedade em relação ao seu desempenho profissional, para que ele aja como o ideal específico e idealizado de masculinidade requerida para se obter sucesso dentro da organização (COLLINS; CALLAHAN, 2012). O empregado gay, para minimizar esse sentimento de menos-valia e alcançar o ideal profissional de masculinidade, emprega táticas entre as quais a discrição. O uso da discrição do empregado gay no ambiente organizacional se dá pela inibição da sua voz, no sentido figurado e amplo da palavra, no intuito de esconder ou evitar se colocar em uma situação que poderia revelar sua identidade homossexual (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

Marginalizar as competências e habilidades de homens homossexuais, independentemente de posicionamento dentro da organização, tem impacto mais severo nas opiniões do empregado gay, quer dizer na sua voz, reclamações e reivindicações, porque depreciar o profissional baseado solenemente na sua orientação sexual (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

A situação das pessoas heterossexuais é drasticamente diferente porque o desempenho profissional muito provavelmente não tem o aspecto de interpretar ou atuar como os membros do grupo dominante, como é pedido aos gays no ambiente de trabalho masculinizado pelas heteronormatividades (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

Como consequência, surge a frustação por não conseguir atingir ou provar todas as competências do heterossexismo e da heteronormatividade, ocasionando essa sensação de menos-valia dos empregados gays, que por conseguinte é um sentimento de inferioridade. O não atingir as competências impostas reduz as possibilidades de existir voz dos empregados gays no ambiente de trabalho.

Sendo assim, nos casos dessa categoria, conduz os empregados gays imbuídos de menos-valia em relação a outros colegas de trabalho, ao silêncio de contribuir para a analise e interpretação das situações organizacionais e fazer parte na soluções de problemas na organização. A ânsia de provar-se capaz e competente subjuga os empregados gays desde o início das suas contratações nas organizações e é inatingível, gerando-lhes frustação (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

> Os heteros sempre se acham superiores em qualquer situação. Minha experiência me diz que o gay precisa provar muito mais competência do que o hetero. Porque a gente precisa “compensar” o fato de ser gay. Tipo: “o cara é viado mas é bom. (ENTREVISTADO 29)
>
> Quando questionado o porque ele havia confiado em mim tais conselhos, ele respondeu: porque você tem o respeito de todos os seus alunos e colegas de trabalho. E gostaria de saber como construir isso.
> Essa foi minha experiência. Me tornar um exemplo de profissional e pessoa a um cliente/aluno, simplesmente através da minha postura dentro do meu local de trabalho. (ENTREVISTADO 30)
>
> O meu comportamento nunca colocou à prova a minha capacidade de me relacionar ou de trazer resultados ao meu favor ou da empresa, assim também nunca fui questionado por tal fato. (ENTREVISTADO 9)
>
> Minha experiência me diz que o gay precisa provar muito mais competência do que o hetero. Porque a gente precisa “compensar” o fato de ser gay. Tipo: “o cara é “viado" mas é bom. (ENTREVISTADO 33)

4.2 SENTIMENTOS DE SUPERIORIDADE

Já os dados coletados nesta pesquisa que sugerem os sentimentos de superioridade, foram classificados primeiramente sob a categoria ***estratégias negativas de coping***. A palavra inglesa *coping* é usada aqui como uma atitude de enfrentamento do empregado gay, com uma coragem agressiva, frente a quem ele perceba como seu ofensor (BRACHFELD, 1951).

Foram encontrados em alguns resultados das entrevistas, atitudes de um patrulhamento exagerados das falas dos outros, uma busca obstinada em encontrar algo politicamente incorreto em relação aos gays para combater isso (COLLINS; CALLAHAN, 2012).

Derivado dessa neurose surge a figura do *coping* negativo ou enfrentamento negativo e a adoção de uma estratégia inadequada de enfrentamento. Ora classificado como estratégia porque seria como se o empregado gay escolhesse adotar essa estratégia para conseguir ser respeitado num ambiente que ele considera hostil.

Quando deparados com situações difíceis, os empregados gays podem se sentir nervosos, preocupados ou ainda estressados. Sendo assim, é complicado pensar de forma clara e calma nessas situações, fazendo com que a comunicação e a cooperação se torne difícil.

Pode ser que o empregado gay experimente fortes emoções quando se sente discriminado ou penso que foi discriminado, gerando o enfrentamento negativo e, assim, caracterizar o coping.

Juntos nesta categoria de *coping* estão atitudes de um enfrentamento que adota a estratégia de chocar ou escandalizar para obter respeito. Isso são esforços

para lidar com situações de dano, de ameaça ou de desafio, mostrando que são superiores aos heterossexuais.

> *Por exemplo: Certa vez uma professora me disse que um professor havia lhe questionado se eu era gay. Ela sabia, mas disse que ele deveria perguntar diretamente para mim. Dias depois de ter me contado isso, eu encontrei com esse professor num corredor da faculdade e lhe disse que uma professora me disse que ele queria me fazer uma pergunta. E esperei que fizesse. Claro que ele passou de branco para vermelho e ficou completamente desconcertado e disse que não se lembrava o que era. E eu insisti que, se ele então se lembrasse, eu estaria a disposição."*
> *"Em um outro episódio, a reitoria me solicitou que fizesse uma palestra para os professores sobre diversidade, já estávamos tendo alguns problemas com um professor que teriam ridicularizado um aluno por este ser gay. Depois da palestra, na sala dos professores, a turma dos homofóbicos declarados, me questionou quando seria a para day da faculdade. Eu levei no tom de brincadeira e no mesmo tom respondi que seria quando ele tivesse a coragem de sair do armário e se vestir de mulher para liderar a parada. (ENTREVISTADO 7)*
>
> *Mas uma de minhas supervisora em uma das reuniões, sugeriu uma piada (simples nada que comprometesse o colaborar) mas preferir adverti-la, pois o sentido da piada que me preocupou devido a orientação dele… (ENTREVISTADO 16)*
>
> *Poxa, tenho uma coisa para te dizer assim, muito importante para mim, porque antes de trabalhar com vc tinha outra opinião sobre gays, aquele estereotipo de que todo gay ser um cara afeminado e ser um cara promíscuo, estava imaginando que todo gay ia chegar dando em cima de mim, mas a sua postura aqui na loja é muito diferente disso". Num primeiro momento eu fiquei assim em choque com a situação. (ENTREVISTADO 20)*
>
> *Talvez a única coisa engraçada que eu tenha a contar é quando ensinei os caras que trabalhavam comigo a serem mais gays. (ENTREVISTADO 14)*

A segunda categoria da superioridade é ***sentirem-se melhores que os heteros***. São relatos de uma super-compensação do sentimento inicial de inferioridade (BRACHFELD, 1951) em face das heteronormatividade através de ênfase exarcebada à visibilidade da sua sexualidade ou à expressão da identidade gay (GATO; FONTAINE; LEME, 2014).

Aparentemente, desde novos, os gays captam o jogo de aparências, de competição, de discriminação pelas diferenças como um instinto de sobrevivência (SULLIVAN, 1995). Isso faz com que alguns tenham a sensação equivocada de que

possuem uma visão mais perspicaz das situações e que são mais sagazes que os heterossexuais por entender o jogo social das aparências.

> *Já vivi os dois extremos: um ponto positivo foi uma chefe minha que sabia da minha sexualidade e disso ter sido, pra ela, um ponto positivo, que mais tarde, após estabilizar nossa relação profissional ela me contou. Disse que somos mais aplicados (ela conhece muito gays). (ENTREVISTADO 8)*

> *Eu estava trabalhando, fazendo meu serviço, algumas pessoas já sabiam de mim, o sargento estava me olhando trabalhando e depois comentou com outra pessoa e essa pessoa comentou comigo, falou o seguinte: "Nossa você trabalha bem, né! É forte e esforçado, não tem preguiça de nada, e… Mas ele estava querendo se referir que, por eu ser homossexual, talvez eu não realize um trabalhe tão bem quanto um hetero. (ENTREVISTADO 21)*

> *Com certeza, os gays são mais organizado, se planejam melhor. (ENTREVISTADO 33)*

A terceira categoria da superioridade é ***sentirem-se melhores que os demais homossexuais***. Nessa categoria também existe uma super-compensação, mas onde o foco da discriminação são os outros homossexuais. É uma compensação às discriminações sofridas ao longo da vida e para se considerarem "menos gays" do que outros. Com isso, vislumbram a possibilidade de serem integrados e aceitos perante os heterossexuais.

Esta categoria está firmemente arraigada no jogo de poder que pode existir na estrutura hierárquica organizacional (GATO; FONTAINE; LEME, 2014). Assim, o sentimento de superioridade de um empregado homossexual por outro está baseada numa das características estereotipadas, considerada inerente ao homossexual, que é a feminilidade (SOUZA; PEREIRA, 2013). É discriminação vinda dos próprios homossexuais, que internalizaram as atitudes preconceituosas dos quais são vitimas e reproduzem-nas nos outros homossexuais (SOUZA; PEREIRA, 2013).

> *À época, costumava usar um brinco na orelha esquerda, relativamente discreto. (ENTREVISTADO 6)*

> *Porém, já intervir em relação a um colaborador que pelo fato de ser efeminado estava sofrendo Bullying. (ENTREVISTADO 27)*

> *Nunca fui questionado de forma depreciativa sobre minha sexualidade. Até pelo contrário, elogiado pela minha postura. (ENTREVISTADO 11)*
>
> *O mesmo é homo afetivo assumido e não tem vergonha de falar e de se expressar como tal. É afeminado na voz e na forma de se vestir... Essa situação ocorreu em uma empresa renomada no mercado capixaba, onde o gênero masculino predomina entre os empregados. (ENTREVISTADO 31)*
>
> *Se eu fosse arquiteto ou design de interiores… Tenho um amigo que é arquiteto e ele diz é bom as pessoas saibam que ele é gay, pois ajuda no trabalho dele, na contratações dos serviços dele. No entanto, no meu campo executivo atrapalharia ser declarado ou afeminado. (ENTREVISTADO 33)*

A quarta e última categoria do sentimento de superioridade é o ***fálico narcisista***. O nome dessa categoria foi baseado nos estudos do psicanalista Lowen (1959), que relatou a personalidade fálico-narcisista para o gênero masculino.

Os incidentes críticos agrupados aqui se caracterizam por sentimentos de superioridade com características de orgulho egóico, arrogância e uma autoconfiança excessiva mensurável em termos sexuais, no que se refere ao assunto ser gay. Os incidentes estão fortemente arraigados na genitalidade, por isso chamado de fálico, ou seja sua arrogância está baseada na sua sexualidade gay e seu sucesso medido de acordo com suas suas conquistas sexuais. Porém, para Alexander Lowen (1959), o fálico narcisista apresenta um forte desejo de ser bem sucedido profissionalmente. E, ainda, o narcisismo deriva da sua exacerbada autoconfiança na sua aparência e na sua vaidade (LOWEN, 1959).

Ainda, o comportamento estereotipado do fálico narcisista no homossexual fundamenta-se no imaginário popular do super macho rústico, com o qual eliminaria suspeitas de algum comportamento homossexual (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010) ou eleminaria qualquer feminilidade esperada de um homossexual (SOUZA; PEREIRA, 2013) e, daí, dominar as situações no ambiente de trabalho, sentindo-se superior aos outros.

Tanto para os homens gays quanto heterossexuais, a percepção da sexualidade podem estar relacionadas com a aparência, fachada ou exibição intencional de sua propagada masculinidade (COLLINS; CALLAHAN, 2012). De maneira mais específica, os incidentes críticos fálico narcisistas apresentam um gay desafiador dos códigos secretos que desvendariam as relações interpessoais e o colocaria numa posição de domínio pela sua aparência ou exibição da sua sexualidade (LOWEN, 1959).

Isto é, os incidentes fálicos narcisistas estão ancorados na defesa do ego (LOWEN, 1959), transformando o que é atribuído por alguns como demérito, o fato de ser gay, em sua grande qualidade.

Assim, nessa classificação encontram-se relatos de incidentes narcisistas, nos quais se espelha as “virtudes” do ideal viril masculino no ambiente organizacional, principalmente em posições gerenciais. Essas “virtudes” idealizadas, que os empregados gays reproduzem, são as definições hegemônicas do que seriam características de masculinidade, tais como a assertividade, a agressividade, a racionalidade, a conquista e o controle, sob um sentimento de superioridade (RUMENS, 2013).

É notavelmente a existência do heterossexismo neste seu padrão idealizado do masculino, esmagando oportunidades para dar voz verdadeira aos empregados gays acometida desse sentimento de superioridade nominada de fálico narcisista. O que se segue, então, é o sucumbir da loquacidade, ou seja, o comportamento fálico narcisista sucumbe o desejo de ser loquaz, de falar, de contribuir com novas perspectivas e experiências diferenciadas, que são algumas contribuições dos gays na sociedade, de acordo com Andrew Sullivan (1995).

> *Acredito que hoje tenha uma facilidade de me adequar devido a facilidade que acredito ter adquirido exatamente pelo fato de ser gay e poder caminhar e vivênciar tanto pelo universo masculino ou feminino, hetero ou homossexual, e isso me traga o "jogo de cintura" que preciso na área. Nunca fui questionado de forma depreciativa sobre minha sexualidade, até pelo contrário, elogiada pela minha postura que tenho. (ENTREVISTADO 9)*
>
> *Na verdade todo mundo no quartel gosta de mim do jeito que eu sou.(ENTREVISTADO 21)*
>
> *Eu sou um gestor de projetos, tenho formação, tenho duas graduações, tenho mestrado, dois MBAs então, assim, eu não levo para meu campo profissional minha sexualidade. (ENTREVISTADO 33)*

Os empregados gays podem possuir a percepção de que não vale a pena ter voz no seu ambiente de trabalho por ser um risco as suas carreiras (BOWEN; BLACKMON 2003). E o que impede os empregados gays de se autoexpressarem e de terem sua voz mutilada é em razão do heterossexismo que rege de forma autoritária e reguladora todas as relações nas organizações. E, como diz Bowen e Blackmon (2003), a vontade que as pessoas têm de se expressarem não é influenciada apenas pela opinião pessoal, mas também pelos contextos social, educacional e profissional, quando há percepção da opinião externa.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa de cunho qualitativo explicou como os empregados gays são silenciados nas organizações brasileiras à luz do Complexo de Gulliver. O Complexo de Gulliver, que descreve a oscilação de ter sentimentos de inferioridade e com a sua compensação nos sentimentos de superioridade, ocorre nos empregados gays diante do heterossexismo existente, calando a sua voz dentro das organizações brasileiras.

Os resultados explicaram que, em primeiro lugar, o heterossexismo ainda é uma força vigente nas relações de trabalho dentro das organizações brasileiras, não apresentando sinais de recuo, mesmo diante do crescimento do grupo LGBT – lésbicas, gays, bissexuais e transexuais – no mercado de trabalho brasileiro. Assim, conclui-se que o silêncio não existiria num ambiente organizacional que explicitamente apoia a expressão individual e a diversidade no seu quadro de funcionários. Um ambiente seguro, que respeita as diferenças e que é integrador, põe fim à figura do Complexo de Gulliver e extermina a sua infecção nos empregados gays.

Em segundo, os sentimentos de inferioridade e superioridade do empregado gay, por mais paradoxal que possam parecer, contribuem para silenciá-lo nas organizações. Ou seja, o fenômeno comportamental do Complexo de Gulliver atua como fator alavancador do silêncio, impedindo que diferentes tipos de vozes emerjam nos ambientes de trabalho. Sem tais sentimentos dicotômicos, acredita-se

na possibilidade de despontar mais vozes gays dentro de organizações de áreas masculinizadas. E com vozes, há quebra de paradigmas, mudanças na cultura do heterossexismo no ambiente de trabalho e o desenvolvimento da organização. Em silêncio, não existe prognóstico de sucesso na carreira do empregado gay, nem da organização, pois essa não consegue extrair o melhor do empregado qualificado e gerar mais receita (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011).

Em terceiro lugar, esses sentimentos são tanto intrínsecos quanto extrínsecos ao empregado gay. Embora haja o reconhecimento da grande influência dos contextos familiar, educacional, social e profissional na construção do estigma homossexual, o empregado gay por vontade própria, tem uma parcela de responsabilidade ao não superar tal estigma e, por conseguinte, silenciar a própria voz. Os sentimentos intrínsecos são aqueles referentes às categorias de autoabnegação ou masoquismo, sensação de não pertencimento e inadequação, necessidade de provar a competência, estratégias negativas de *coping*, sentirem-se melhores que os heteros, sentirem-se melhores que os demais homossexuais e o fálico narcisista. Já os sentimentos extrínsecos envolvem as categorias rejeição de proximidade ou exclusão, intolerância e desrespeito ou agressão verbal.

Em quarto, o silêncio do empregado gay também reflete a falta de políticas e diretrizes organizacionais para lidar com incidentes críticos negativos. Ou seja, as organizações devem se preparar de forma mais atualizada para apoiar o empregado gay a lidar com esses paradoxos. Como algumas medidas que podem ser adotadas pelos Recursos Humanos das organizações, a fim de implementar mecanismos de voz aos empregados gays, estão as políticas de encorajamento de reclamações anônimas, *feedbacks* livre de retalhações, declaração pública da organização de comprometimento a questões que são unicamente ligadas aos gays, bem como

educar, promover e nutrir uma cultura organizacional de inclusão e tolerância a diversidade de pessoas, idéias e estilos de vida. Wilkinson e Fay (2011) expõem a importância da organização dispor de vários canais de voz para os empregados ao invés de apenas um. Isso porque a coexistência de múltiplos canais de voz são mais eficazes para o resultado organizacional e mais genuíno pela perspectiva dos empregados. (WILKINSON; FAY, 2011).

Em quinto lugar, o silêncio individual traz inúmeras consequências prejudiciais às equipes de trabalho nas organizações brasileiras, como a falta de coesão, cessão na troca de experiências e conhecimentos, assim como ansiedade e altos níveis de estresse, por serem impedidos de se expressarem, a exemplo dos achados de Bowen e Blackmon (2003). A possibilidade dos gays obterem mais sucesso nas suas carreiras não está na capacidade de serem ouvidos e, sim, na vontade individual com a existência de um ambiente acolhedor e fértil para se expressarem com segurança e liberdade. A produtividade da organização está diretamente relacionada à satisfação individual do empregado (PATTERSON; WARR; WEST, 2004), que sem o sentimento de inferioridade e superioridade que o limita, aprisiona e gera estresse, as organizações salvaguardam o seu lugar na sociedade atual, passando a incitar a voz do empregado gay em detrimento ao silêncio do mesmo.

Como limitação desse estudo, tem-se na demarcação do sujeito desta pesquisa só no empregado homossexual masculino, que é um ente da diversidade sexual, quando se sabe que a demográfica é bem singular entre os LGBT, cada qual com as suas particularidades, pontos nevrálgicos e de fraqueza. Portanto, cada grupo do LGBT possui características próprias e, provavelmente, silencia-se de forma *sui generis* entre si.

Sendo assim, demandando pesquisas futuras, recomenda-se, em separado, estudar o silêncio e se há a incidência do Complexo de Gulliver em empregadas lésbicas, bissexuais e transexuais. E, ainda, realizar uma pesquisa sobre quais medidas podem ser aplicadas pela área de Recursos Humanos das organizações masculinizadas, para minimizar o silêncio das minorias invisíveis, de orientação sexual diversa, para combater o heterossexismo na organização.

Cabe, por conjunção, uma pesquisa para explicar o surgimento de uma liderança gay num ambiente de trabalho sob os efeitos do Complexo de Gulliver. E, ainda, os benefícios que podem advir dessa liderança em relação a voz dos empregados gays. Isso porque faz-se necessário líderes organizacionais de alta performance para promover mudanças (BELL; ÖZBILGIN; BEAUREGARD; SÜRGEVIL, 2011), uma vez que podem com voz ativa combater o estigma da homossexualidade sob a ditadura do heterossexismo e colocar questões preciosas aos gays nas estratégicas futuras da organização.

Os resultados deste estudo têm potencial transformador na compreensão do empregado gay e seus comportamentos nas organizações. Concomitante a isso, os resultados reforçam a eficácia do uso da técnica do incidente crítico em pesquisas das ciências sociais no Brasil. Além do mais, no geral, este estudo fomenta a discussão de como uma organização masculinizada pode agir, principalmente nos processos de recrutamento, retenção e produtividade de empregados gays, aspirando, com isso, instigar vozes de colaboração para as mudanças de idiossincrasia e gerar eqüidade nos ambientes de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALTAF, J.; TROCCOLI I; PASCHOALINO C.; LUQUEZE M., Luxury consumption: a mirror of gay consumers sexual option? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 11, n. 1, p.162-177, 2012.

ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MALINI, Elise. Estrangerismo e Complexo de Gulliver: Brasileiros na Percepção de Expatriados em Posições Gerenciais de Empresas. **O&S – Organizações & Sociedade**. v.33, n. 3, p. 461-477, 2013.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **Brazilian Administration Review (BAR)**, Rio de Janeiro, v 9, n.3, p. 268-286, July/sept., 2012.

BARRY, M.; WILKINSON, A. Pro-social or pro management: a critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organisational behaviour. **British Journal of Industrial Relations**. P. 0007-1080, 2015.

BELL, M. P.; ÖZBILGIN, M. F.; BEAUREGARD, T. A.; SÜRGEVIL, O. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 131–146, 2011.

BOOTH, Alison L.; FRANK, Jeff. Marriage, partnership and sexual orientation: a study of British university academics and administrators. **Rev Economic Household.** v. 6, p. 409–422, 2008.

BOWEN, Frances; BLACKMON, Kate. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice**. Journal of Management Studies**. v.6, n.4, 2003.

BRACHFELD, F. Oliver. **Los Sentimientos de de Inferioridad**. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte, 1942.

BRACHFELD, F. Oliver. **Inferiority Feelings: In the Individual and the Group**. 1 ed., US: Bookbam International, 1951.

CARDOSO,F.L.; The Relationship Between Sexual Orientation and Gender Identification Among Males in a Cross-Cultural Analysis in Brazil, Turkey and Thailand. **Sexuality & Culture**. v. 1, p. 568–597, 2012.

COLLINS, Joshua C.; CALLAHAN, Jamie L. Risky business: gay identity disclosure in a masculinized industry. **Human Resource Development International**. v. 15, n 4, p. 455-470, 2012.

COSTA, Angelo B.; PERONI, Rodrigo O.; BANDEIRA, Denise R.; NARDI, Henrique C. Homophobia or sexism? A systematic review of prejudice against non-

heterosexual orientation in Brazil. **International Journal of Psychology**, v. 48, n. 5, p.900–909,2013.

DUNDON, T.; WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M.; ACKERS, P. The Meanings and Purpose of Employee Voice. **International Journal Human Resource Management**. v. 15, n.6, 2004.

FAIGEL, HD. The Barrie Syndrome; Peter Pan as the Dramatization of Emotional Retardation. **Clinical Pediatrics**, v.4, p. 342-7, 1965.

FADIMAN, J; FRAGER, R. **Teorias da Personalidade**. Ed. Harbra – 1980.

GATO, Jorge; FONTAINE, Anne Marie; LEME, Vanessa B.R. Validação e Adaptação Transcultural da Escala Multidimensional de Atitudes Face a Lésbicas e a Gays. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, 27(2), 257-271. 2013.

GATES, Trevor G. Why employment discrimination matters: well-being and the queer employee. **Journal Workplace Rights**. v. 16, p. 107-128, 2011-2012.

HAIR JR J. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL. Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman. 2005.

HEREK, Gregory M. Confronting Sexual Stigma and Prejudice: Theory and Practice. **Journal of Social Issues**, p. 905–925, v. 63, n. 4, 2007.

HECKATHORN, D.D. Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. **Social Problems**, v.44, p.174-199,1997.

HIRSCHMAN, A. **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Cambridge, MA: Harvard University Press. p. 30, 1970.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. (2007) Disponível: http://www.ibge.gov.br. Acesso em: 22 agosto de 2015.

IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI. Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **Anpad RAC**. v.14, n.5, 2010.

LOWEN, Alexander. **O corpo em terapia: a abordagem bioenergética**. Summus Editorial. São Paulo, 1958.

MCLACHLAN, N. **Columbus & Australia: New World Nationalism & The Gulliver Complex**. Melbourne: The University of Melbourne. 1994.

MISKOLCI, Richard. A Teoria Queer e a Sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**, p. 150-182, ano 11, n.21. Porto Alegre, jan./jun., 2009.

MORAN, Leslie; SKEGGS, Beverley; TYRER Paul; CORTEEN Karen. Property, boundary, exclusion: making sense of hetero-violence in safer spaces. Social **& Cultural Geography**, v. 2, n. 4, 2001.

MOTTA, Paulo Cesar. A metáfora da soberania do consumidor e suas implicações para o conceito de marketing. **Revista de Administração de Empresas**. v.27 n.4,1987.

OLDENBURGER, Kristen; LEHTO, Xinran; FEINBERG, Richard; LEHTO, Mark; SALVENDY, Gavriel. Critical purchasing incidents in e-business. **Behaviour and Information Technoogy**. v.27, issue 1, pages 63-77, 2008.

OZTURK, Mustafa Bilgehan; RUMENS, Nick. Gay Male Academics in UK Business and Management Schools: Negotiating Heteronormativities in Everyday Work Life. **British Journal of Management**, v. 25, p. 503–517, 2014.

PATTERSON, Malcolm; WARR, Peter; WEST, Michael. Organizational climate and company productivity: role of employee afects and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Leicester. v. 77, n.2, p. 193-216, 2004.

PEREIRA, Annelyse; MONTEIRO, Maria Benedicta; CAMINO, Leoncio. Estudo da validação das escalas de crenças sobre a natureza da homossexualídade e de preconceíto contra homossexuais. **Laboratório de Psicologia do Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa**. v. 7, n. 1, P. 21-32, 2009.

PERREAU, Bruno. The Queer Mind Through the Transatlantic Looking-Glass. **Contemporary French and Francophone Studies**. v. 18, n. 1, p. 75–85, 2014.

QUALIS CAPES. http://www.academia.edu/4386860/Consulta_por_Classificação_-_PERIÓDICOS_QUALIS_CAPES_-_ORDEM_ALFABÉTICA - acesso em: 23 de março de 2016.

SMITH, N. G; INGRAM, K. M. Workplace heterosexism and adjustment among lesbian, gay, and bisexual individuals: The role of unsupportive social interactions. **Journal of Counseling Psychology**, v.51, p.57–67, 2004.

SOUZA, Eloisio Moulin de; PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **RAM, Revista de Administração do Mackenzie**. v. 14, n. 4, 2013.

STEN, Eirik. Battered men: Inferiority in males. **Journal of Gender Studies**. v.7, n.1, p.73, 1998.

SULLIVAN, Andrew. **Virtually Normal, an argument about homosexuality**. Primeira Edição, New York: Alfred A. Knopf, Inc. 1995.

SWIFT, Jonathan. **Gulliver's Travels**. Millennium Publication. 2015.

SYED, J.Diversity management and missing voices. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), **The handbook of research on employee voice: participation and involvement in the workplace** (pp. 421–438). London: Elgar Press. 2014.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia. **Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VICKERS, Margaret H. For the Crime of Being Differen: Multiple Sclerosis, Teams, and Stigmatization at Work — Lessons from a Case Study. **Employ Respons Rights Journal.** v. 24, p. 177-195. 2012.

WILMOT, Mark e NAIDOO, Devika. 'Keeping things straight': the representation of sexualities in life orientation textbooks. **Sex Education**. v. 14, n. 3, p 323–337, 2014.

WILKINSON, A.; FAY, C. New times for employee voice? **Human Resource Management**, 50, 65–74. 2011.