



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS GUSTAVO ASSIS

NOVOS TEMPOS PARA OS GAYS NO MERCADO DE TRABALHO?
Um estudo com homossexuais atuantes em uma *startup* de Belo Horizonte

Belo Horizonte
2020

CARLOS GUSTAVO ASSIS

NOVOS TEMPOS PARA OS GAYS NO MERCADO DE TRABALHO?
Um estudo com homossexuais atuantes em uma *startup* de Belo Horizonte

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais, Trabalho e Sociedade

Orientadora: Profa. Dra. Cristiana Trindade Ituassu

Belo Horizonte
2020

Ficha catalográfica

A848n Assis, Carlos Gustavo.
2020 Novos tempos para os gays no mercado de trabalho?
[manuscrito] : um estudo com homossexuais atuantes em uma
startup de Belo Horizonte / Carlos Gustavo Assis. – 2020.
137 f.: il., tabs.

Orientador: Cristiana Trindade Ituassu.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 119-133).

1. Mercado de trabalho – Teses. 2. Homossexuais – Brasil –
Teses. 3. Diversidade no local de trabalho – Teses. I. Ituassu,
Cristiana Trindade. II. Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.
Título.

CDD: 658.314

Elaborado por Rosilene Santos CRB6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS37/2020



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **CARLOS GUSTAVO ASSIS**, REGISTRO N° 700/2020. No dia 20 de fevereiro de 2020, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 12 de fevereiro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "**NOVOS TEMPOS PARA OS GAYS NO MERCADO DE TRABALHO? Um estudo com homossexuais atuantes em uma Startup de Belo Horizonte**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais, Trabalho e Sociedade**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade Ituassu, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de fevereiro de 2020.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade Ituassu
(ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG))

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Rafael Diogo Pereira
(CAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Carolina Machado Saraiva
(DECEG/UFOP)

*À minha família e amigos,
por me acompanharem nesta incrível jornada.
E a todos os homossexuais
que lutam pelo reconhecimento
de seus direitos.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

Aos meus pais, Marisa e José Carlos, pelo apoio e contribuição na busca desta conquista, e ainda pelo carinho, amor, compreensão, dedicação e paciência.

À minha irmã, Lumara, e meu sobrinho, João Vitor, pelo carinho, amor e alegria. E também a todos os meus familiares que contribuíram de alguma forma para este momento.

Aos meus amigos de longa data, Alef, Kennedy e Alexander, pela amizade e companheirismo constante e incondicional.

Aos amigos que fiz em Belo Horizonte, Lucas, João Carlos, Ana Flávia e Paulo, pelos momentos felizes e descontraídos, e por terem sido luz em momentos difíceis.

Aos amigos de trabalho, Lilian Gusmão, Gabriel Condé, Barbára, Izabela, Thaís, Lidiane, Evandro, Leonardo Porto, Elisa e Luisa, pelos encontros diários cheios de alegrias e aprendizados. Vocês foram todos muito importantes para mim.

Aos amigos que fiz na turma de mestrado, pelos momentos de descontração, brincadeiras, divertimento e incentivo. Se eu fosse citar o nome de todos, seria uma longa lista, então destaco os amigos Ricardo, Gabriel, Muriel e Clarison, e as amigas Amanda, Letícia, Danielly, Chiara, Ana Carolina e Raphaela. Que turma de mestrado incrível!

Aos amigos do Neos, Fabi Domingues, Mariana, Leonardo, Tito, Paula, Marlon, Elisângela e Raquel, por todo apoio, discussões e construções teóricas.

À minha orientadora Cristiana Ituassu, por ter me acolhido e ter realizado uma excelente orientação. Você recebeu o meu projeto, e avançamos bastante em todas as discussões. Muito obrigado por tudo o que fez por mim. À você o meu mais sincero e eterno agradecimento.

Aos professores da linha de Estudos Organizacionais, Trabalho e Sociedade, Alexandre Carrieri, Rafael Pereira, Ana Paula Paes de Paula, Luiz Alex Saraiva e Deise Ferreira, por serem professores que me proporcionaram grandes ensinamentos e me instigaram às melhores reflexões.

Aos professores do CEPEAD, pelos momentos de aprendizado.

À equipe administrativa do CEPEAD, por estarem sempre à disposição de me atenderem, em especial à Vera, Érica e Mara.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, pela concessão da bolsa de mestrado no meu primeiro ano de estudos. Essa ajuda foi fundamental para o processo de conclusão desta jornada!

Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma durante este processo o meu muito obrigado!

Não cessa aqui minha caminhada, ainda há muito a ser feito!

“Existem momentos na vida em que a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.”

Michel Foucault, 1984.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho de *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nessas empresas. O referencial teórico focou três questões principais: os aspectos de ser gay; o gay nas organizações; e as organizações orgânicas e as *startups*. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, tendo como participantes homossexuais do sexo masculino assumidos como gays e que trabalham em uma *startup* de Belo Horizonte. Para o ambiente desta pesquisa, foi escolhida uma *startup* de Belo Horizonte, representada na fala de seu CEO e sua Gerente de Recursos Humanos. A técnica de coleta de dados adotada no transcorrer da investigação foi a entrevista semiestruturada. A análise dos dados coletados foi feita adotando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados mostram que há, sim, um ambiente mais propício para profissionais homossexuais sendo construído dentro das *startups*. Ressaltou-se que este ambiente favorece a vivência da sexualidade dessas pessoas, o que implica benefícios para elas e para as próprias empresas, e que traz novidades que podem inspirar organizações mais tradicionais. O legado da pesquisa reside ainda no fato de ela evidenciar que, mesmo nesse local de tolerância à diversidade e de incentivo ao respeito às diferenças, ainda acontecem episódios de preconceito e discriminação. Dito de outra forma, evidencia-se que as *startups* e seus novos modos de organizar implicam, sim, novos tempos em termos de respeito à diversidade. Mas isso de forma alguma significa que as organizações, mesmo as orgânicas, podem se acomodar quanto a esse objetivo.

Palavras-chave: Homossexualidade. Organizações Orgânicas. *Startups*. Diversidade sexual.

ABSTRACT

This study aims to understand what the new models of organizing the work of startups imply in terms of sexual diversity and respect for differences, in the view of gay men inserted in these companies. The theoretical framework focused on three main issues: aspects of being gay, gay in organizations, and, organic organizations and startups. The research adopted a qualitative approach, with male homosexual participants assumed to be gay and working in a startup in Belo Horizonte. For the environment of this research, a startup from Belo Horizonte was chosen, represented in the speech of its CEO and its Human Resources Manager. The data collection technique adopted during the investigation was the semi-structured interview. The analysis of the collected data was made using the Bardin content analysis technique. The results show that, yes, there is a more conducive environment for homosexual professionals being built within startups. That this environment favors the experience of sexuality of these people - which implies benefits for them and for the companies themselves - and that it brings news that can inspire more traditional organizations. The legacy of the research still lies in the fact that it shows that, even in this place of tolerance to diversity and incentive to respect for differences, episodes of prejudice and discrimination still occur. In other words, it is clear that startups and their new ways of organizing do imply new times in terms of respect for diversity. But this in no way means that organizations - even organic ones - can accommodate themselves to this goal.

Keywords: Homosexuality. Organic Organizations. Startups. Sexual diversity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais startups de Belo Horizonte.....	51
Tabela 2 – Estrutura da apresentação e discussão dos resultados	67
Tabela 3 – Perfil dos Entrevistados	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS	<i>Acquired Immunodeficiency Syndrome</i>
BHTEC	Parque Tecnológico de Belo Horizonte
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
Disque 100	Disque Direitos Humanos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIEMG	Federação das Indústrias de Minas Gerais
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
LGBT	Lésbicas, Gays, Bi, Transsexuais
LGBTI+	Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Intersexo e mais, tais como Queer/Questionando, Assexuais/Arromântiques/Agênero, Pan/Poli
MDH	Ministério de Direitos Humanos
NEOS	Núcleo de Estudos Organizacionais
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organizações das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEED	<i>Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
TI	Tecnologia da Informação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Ser gay: sexualidade e homossexualidade	20
2.1.1 Cultura homossexual e movimento gay	23
2.1.2 Identidades Homossexuais	29
2.1.3 <i>Coming out</i>	32
2.2 O gay nas organizações	34
2.2.1 <i>Coming out</i> no ambiente de trabalho.....	37
2.2.2 Discriminação e preconceito contra homossexuais nas organizações.....	39
2.2.3 Gestão da diversidade sexual.....	42
2.3 Organizações orgânicas e as <i>startups</i>	45
2.3.1 Políticas e propostas de diversidade nas organizações.....	52
3 A ESCOLHA METODOLÓGICA	61
3.1 Caracterização da pesquisa	61
3.2 Delimitação do ambiente e dos sujeitos de pesquisa.....	62
3.2.1 O ambiente de pesquisa	62
3.2.2 Os sujeitos de pesquisa	63
3.3 Coleta de dados	64
3.4 Análise dos dados.....	65
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
4.1 A <i>startup</i>.....	70
4.1.1 Os novos modelos de organizar o trabalho.....	70
4.1.2 Diferenças entre os novos modelos e os modelos tradicionais.....	73
4.1.3 A diversidade na Stonewall	74
4.2 Os homossexuais entrevistados	77
4.2.1 Encarando a homossexualidade.....	78
4.2.2 <i>Coming out</i> e relacionamentos interpessoais.....	80
4.2.3 Luta social dos homossexuais.....	82

4.2.4 Impactos de ser gay na carreira profissional	85
4.3 Os homossexuais e a <i>Startup</i>	86
4.3.1 Estar em uma <i>Startup</i>	87
4.3.2 Posicionamento da sexualidade no ambiente de trabalho	88
4.3.3 Relacionamento com colegas de trabalho e gestores.....	89
4.3.4 Comentários sobre ser homossexual	92
4.3.5 Carreira e desenvolvimento profissional	94
4.4 Política de diversidade	96
4.4.1 As políticas na perspectiva da alta gestão	97
4.4.2 As políticas na perspectiva dos funcionários gays	99
4.5 Preconceito, discriminação e homofobia na <i>Startup</i>.....	101
4.5.1 Experiências negativas no trabalho	101
4.5.2 Condições de trabalho e de educação	104
4.5.3 Discriminação sob forma de punições ou sanções	106
4.5.4 Fatores determinantes da discriminação e medidas de redução	107
4.6 Próximos passos	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1 – Alta gestão.....	135
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2 – Homossexuais.....	136

1 INTRODUÇÃO

Os debates em torno dos mais variados tipos de diversidade nas organizações têm se proliferado, principalmente pela evidente necessidade de problematizar a cotidianidade das minorias sociais e políticas. O aumento dessa discussão na academia se deve ao crescente protagonismo desta diversificação da sociedade (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). É sabido que a observância das diversidades como orientação sexual, gênero, etnia, religião, idade e deficiência tem promovido mudanças no cenário das organizações, fazendo com que estas se adaptem aos novos desafios e às demandas de grupos específicos (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). Entre estes grupos, estão os homossexuais, foco sobre o qual este trabalho recai, trazendo à baila uma discussão sobre a presença de gays em organizações orgânicas, com modelo de *startup*.

Apesar de muitos avanços conceituais e explicações de cunho teórico-científico, e ainda com toda a evolução cultural e jurídica ocorrida no século XXI em defesa dos direitos dos homossexuais, tal grupo ainda encontra dificuldade em exercer sua cidadania plena, livre de preconceitos, principalmente no âmbito organizacional (CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013). Historicamente, os estudos relatam que os homossexuais foram alvo de homofobia e discriminação, entendida como a “materialização, no plano concreto das relações sociais, de atitudes arbitrárias, comissivas ou omissivas, relacionadas ao preconceito, que produzem violações de direitos dos indivíduos e dos grupos” (RIOS, 2007, p. 28). Mesmo na contemporaneidade, ainda se veem práticas nesse sentido, dificultando o processo de assunção da condição sexual desses sujeitos nas várias instâncias sociais (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Como consequência disso, grande parte dessas pessoas encontram dificuldades em vivenciar sua sexualidade, a fim de não prejudicarem as relações com familiares, amigos e colegas de trabalho.

Assim como no âmbito social, as organizações, ao longo dos anos, foram palco de práticas discriminatórias das mais variadas espécies. Nessa acepção, Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) advogam que tais estruturas foram administradas e tradicionalmente estudadas como se fossem entidades assépticas, nas quais os indivíduos conviviam de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos comuns da própria empresa. Consequentemente, as políticas, as práticas e os discursos organizacionais foram sendo construídos negligenciando

diferenças e silenciando as diversas formas de manifestação da sexualidade (MISKOLCI, 2014).

A despeito disso, é evidente o quão marcante tem sido a presença de homossexuais nas mais variadas profissões, ocupando diversos espaços em diferentes tipos de organizações (CAPRONI NETO *et al.*, 2015; GARCIA; SOUZA, 2010). No entanto, a literatura revela que os condicionantes do ambiente organizacional, na maioria dos casos, não viabilizam, na prática, o processo de *coming out*, ato de se assumir homossexual, de seus funcionários que, por medo de preconceito, violências e retaliações, acabam optando por manter suas sexualidades em segredo (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; SOUZA; PEREIRA, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2009). Em grande parte, isso se deve aos princípios tradicionais das organizações, que pressionam este grupo de diversos a se manterem “dentro do armário” (SEDGWICK, 2007), vivendo vidas duplas.

Todavia, novos modelos de organizações têm apresentado formas inovadoras de lidar com pessoas e suas respectivas diversidades, modelos presentes, segundo Bastos *et al.* (2007), em organizações orgânicas. Estas organizações adotam uma gestão focada nas pessoas e no desenvolvimento humano, buscando desenvolver habilidades importantes em seus profissionais, para que estes vivenciem novas experiências que contribuirão de maneira saudável e positiva com suas carreiras (BASTOS *et al.*, 2007). Nestas empresas, entre outras questões, a diversidade e a inclusão são temas que estão deixando de ser tabu e se tornando o centro de discussões para a criação de novas políticas inclusivas e preocupadas com todas as formas de diversidade (FILIPPE, 2019). Assim, as organizações com este modelo, tais como as *startups*, já lideram iniciativas de inclusão e debates em prol da diversidade (HANCOCK, 2018).

As *startups* se apresentam como empreendimentos inovadores com o foco direcionado para o mercado digital e tecnológico (COELHO *et al.*, 2012). Segundo Brigidi (2009), por ser um conceito significativamente recente, não há uma consonância geral acerca da definição do termo. Contudo, um consenso sobre este tipo de organização é que ela possui um plano de negócio voltado para a inovação, cuja base operacional está sujeita a mudanças frequentes e cujas estratégias concentram esforços em apresentar soluções revolucionárias em todas as suas frentes, inclusive no relacionamento com pessoas (HWANG; HOROWATT, 2012; RAMOS, 2015; FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

Neste sentido, segundo Filippe (2019), esse novo modelo de mercado impulsionado por estes tipos de organizações, apresenta uma tentativa de promover um ambiente profissional livre de preconceitos para diversos grupos, entre eles os homossexuais, que não mais sofreriam discriminação pela sua orientação sexual. No entanto, para Loureiro (2019), mesmo nos ambientes de *startups*, que se mostram mais favoráveis a abraçar temas diferentes e novas formas de trabalhar, antigas práticas ainda falam mais alto, e, por isso, este esforço para que estes novos tipos de organizações realmente se tornem ambientes diferentes seriam constantes e contínuos (BEVILAQUA, 2018).

Diante do presente, este estudo assume como problema de pesquisa destacado na sequência.

1.1 Problema de Pesquisa

O que os novos modelos de organizar o trabalho das *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nessas empresas?

1.2 Objetivos

Com o intuito de avançar as discussões, o objetivo deste estudo foi **compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho de *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nessas empresas.**

A partir desse objetivo geral, consideram-se, então, os seguintes objetivos específicos:

- a) **Descrever os novos modelos de organizar o trabalho presente em *startups*;**
- b) **Descrever as políticas ligadas à diversidade sexual presentes em *startups* de Belo Horizonte;**
- c) **Analisar o processo de *coming out* e a vivência da sexualidade de gays dentro de *startups*;**
- d) **Problematizar as práticas de preconceito, discriminação e homofobia dentro deste ambiente.**

1.3 Justificativa

Esta pesquisa encontra relevância teórica na medida em que trata de dois temas importantes. O primeiro são os gays, público que, apesar dos esforços em pesquisas, ainda é negligenciado na literatura (MAGALHÃES, 2018; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). Segundo Magalhães (2018), as discussões a respeito destes indivíduos no campo das organizações é algo recente, que possui muitos territórios não explorados. Para o autor, o ambiente organizacional ainda é tratado como um lugar objetivo, no qual se perseguem metas definidas racionalmente, retirando-se dos profissionais suas características e particularidades pessoais.

O segundo são as *startups*, fenômeno recente e que, portanto, ainda carece de maiores esforços para que seja compreendido em suas várias facetas (COELHO *et al.*, 2012; RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014), dado que a literatura sobre *startups* é escassa (RAMOS, 2015).

Já a relevância prática do estudo reside no fato de ele focar um ambiente novo e significativo, em termos econômicos (MICKIEWICZ; KOROSTELEVA, 2011; RASMUSSEN; TANEV, 2015). O estado de Minas Gerais, onde o estudo foi realizado, detém 9% das *startups* do Brasil, sendo superado apenas por São Paulo e Rio de Janeiro (STARTUPBASE, 2019). Além disso, entre as cidades mineiras, Belo Horizonte se destaca como um ambiente empreendedor de *startups* (THE ECONOMIST, 2013). Segundo o Startupbase (2019), a cidade possui 449 *startups* registradas. Trata-se de empresas responsáveis por incentivar a cadeia de inovação, movimentar a economia mineira e aquecer o mercado em nível regional e nacional. Mais informações a respeito da relevância das *startups* para a cidade e o estado são detalhadas posteriormente, na seção 2.3 da dissertação.

Reforçando a importância prática da pesquisa, trata-se de um público que representa boa parte da mão de obra utilizada pelas empresas e ainda sofre por sua condição (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; LOUREIRO, 2019). Dados de um estudo feito pela Consultoria de Engajamento Santo Caos apontam que 41% dos gays afirmam ter sofrido discriminação por sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho, 33% das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBTI+ para cargos de liderança, e 61% dos funcionários LGBTI+ no Brasil optam por esconder a sexualidade de colegas e gestores (LOUREIRO, 2019).

O preconceito contra pessoas que se relacionam homoafetivamente é diariamente marcado por palavras, discursos, gestos, olhares, agressões e até mesmo homicídios; o Brasil possui altas taxas anuais de assassinatos contra a comunidade LGBTI+ (FERNANDEZ, 2011) em 2018, 153 pessoas LGBTI+ foram mortas vítimas de preconceito (VINHAL, 2018). Esses dados fortalecem o argumento que defende a importância de se estudar esse público, também no âmbito das organizações.

1.4 Estrutura

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos, que abordam desde a apresentação do tema da pesquisa até sua conclusão. O primeiro capítulo trata da introdução do tema, bem como a problematização da pesquisa, os objetivos que se pretende concluir com a realização do estudo, a justificativa para sua elaboração do mesmo e sua estrutura.

Já no segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico que aborda discussões e teorizações de conceituados autores estudiosos da diversidade sexual e das organizações orgânicas. Procurou-se, nessa parte, contextualizar o tema da homossexualidade e discutir sua relação com a sociedade e com as organizações.

O terceiro capítulo trata a metodologia de pesquisa, no qual o método escolhido para realizar o estudo foi classificado como qualitativo; apresentam-se, nesse momento, a caracterização da pesquisa, delimitação do ambiente e dos sujeitos da pesquisa, coleta de dados e forma de análise dos dados.

A análise de dados vem a seguir, no quarto capítulo, apresentando os dados obtidos por meio da pesquisa, destacando a caracterização da *startup* estudada, uma apresentação dos homossexuais entrevistados bem como detalhes da sua trajetória pessoal, a forma como estes homossexuais posicionam sua sexualidade dentro da *startup* e seus desdobramentos, os aspectos relacionados à política de diversidade, as ocorrências de preconceito, discriminação e homofobia no ambiente de trabalho, por fim, os próximos passos que a empresa deve seguir para continuar a se desenvolver no relacionamento com a diversidade.

Finalmente, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, que abordam os principais pontos do estudo, possibilitando ao autor fazer inferências sobre o assunto pesquisado, sua relevância e sugestões para futuras pesquisas que abordem o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentados os principais autores e fundamentos teóricos que forneceram sustentação a este trabalho. Para tanto, optou-se por segmentá-lo em três seções. A primeira delas apresenta aspectos do homossexual, abordando sua sexualidade e identidade, a cultura e o movimento gay, bem como o processo de *coming out* para a sociedade. A segunda seção engloba o contexto do gay no ambiente de trabalho. Assim, discorre-se sobre sua assunção no âmbito organizacional, sua carreira profissional e os preconceitos e discriminações decorrentes da revelação da homossexualidade. Por fim, a terceira seção contempla um cenário recente do mercado que emergiu com a criação das *startups*. Nela, são apresentadas as características desse modelo de negócio e da cidade de Belo Horizonte, como um ambiente de inovação. Ao final da seção, discute-se o panorama das políticas e propostas de diversidade em *startups*, reiterando o que há de inovador nessas empresas em termos de uma efetiva gestão da diversidade.

2.1 Ser gay: sexualidade e homossexualidade

A primeira ideia que se tem quando se fala em sexualidade é que ela é algo natural, que se nasce com aquilo e não se pode mudar a natureza. É comum que grande parte da sociedade pense que homens e mulheres nasceram para ficar juntos, por serem dotados de corpos sexuados que se atraem. No entanto, ao observar a manifestação do comportamento sexual de diversos indivíduos, nota-se que nem sempre o “diferente” se atrai pelo seu “diferente”, podendo assim, se atrair pelo seu “igual” (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Os estudos da sexualidade reforçam o fato de que tais pesquisas não devem se limitar à biologia dos corpos, pois, muito maior que ela, são os modos como se sentem, se percebem, se entendem e se praticam os afetos e o sexo propriamente dito (SILVA; MELO, 2011). A sexualidade humana vai muito além dos fatores meramente físicos, sendo constituída por concepções, desejos e formas de liberdade. Essa compreensão leva em consideração a esfera sexual humana, não se concentrando apenas no sexo, mas em tudo que contempla a sexualidade, como experiências de vida, as emoções, o modo de agir e os costumes (KOTLINSKI, 2012). Por isso, discutir questões sobre a diversidade da condição sexual passou a ser um assunto prioritário, que deve ser debatido em sociedade, a fim de dar atenção

para a liberdade de expressão, liberdade de pensamento, consagração da democracia e igualdade de direitos para os homossexuais (PINHEIRO; GOIS, 2012).

O respeito à diversidade humana é fundamental, o que torna crucial reconhecer todas as possibilidades dessa diversidade, pois, assim, será possível contribuir com uma sociedade diversa, justa, livre e igualitária (KOTLINSKI, 2012). Para tanto, é necessário compreender que existem três esferas distintas que indivíduos podem demonstrar em sua vivência social e profissional, sendo elas sexo, identidade de gênero e condição sexual, e que todas estas três expressões podem estar cercadas de possibilidades (JESUS, 2012).

Conceitualmente, o sexo é utilizado para identificar características anatômicas que diferenciam os homens das mulheres e vice-versa. Já a identidade de gênero consiste no modo como o indivíduo se identifica com o seu gênero (SILVA, 2013). É importante salientar que a identidade de gênero é “também um caráter transitivo, podendo se constituir e transformar de acordo com as relações sociais que a ela estejam ligadas” (FERREIRA, 2018, p. 10).

A condição sexual, por sua vez, surge para caracterizar a forma com a qual os indivíduos relacionam-se sexual ou emocionalmente com outros, ou a forma com a qual as pessoas se veem como indivíduo sexuado. Elas podem adotar certos tipos de comportamento sexual, ou nascer com características pré-determinadas, morfológica ou psicologicamente. Entre estas condições está a homossexualidade, aspecto central neste estudo (SALGUEIRO, 2018).

Para Croce e Croce Jr. (2004), a homossexualidade trata da representação da sexualidade do homossexual, que é a pessoa que sente atração, em cunho sexual, por pessoas do mesmo sexo que o seu. Hercules (2005) expande essa conceituação ao exprimir que o homossexual é a pessoa que possui atração sexual, de forma exclusiva, ou predominante, por pessoas do mesmo sexo, mesmo que não haja relacionamento físico.

Del-Campo (2007), ao tratar da origem da orientação sexual homossexual, pondera que alguns estudos indicam que ela é decorrente da educação, outros já apontam para uma origem na forma psicogênica. Todavia, o autor afirma que nenhum desses estudos obteve respostas concretas, e, portanto, não é possível definir claramente a origem do comportamento biológico homossexual.

O termo homossexualidade foi utilizado pela primeira vez pelo médico húngaro Karoly Maria Benkert em 1869 (FOUCAULT, 1988). Segundo Weeks (1999), a própria criação do termo heterossexualidade foi possível devido à necessidade de definição da homossexualidade, dessa forma, passando a assumir uma descrição médica e moral no século XIX, empreendida pelo alemão Kraft-Ebing, como forma de especificar as identidades sexuais, justamente no que se referia a seus tipos e formas.

A partir destes estudos, a prática homoafetiva passava a caracterizar um tipo especial de sujeito, que viria a ser marcado, reconhecido e estigmatizado pelo nome de homossexual. Nessa época, os indivíduos que se encaixavam nesta categoria preferiam manter a sua homossexualidade em segredo, sendo obrigados a suportar as dores de viver em repressão (FOUCAULT, 1988; GREEN, 2000; SILVA, 2006).

Embora tenha havido períodos da história em que a homossexualidade parece ter sido encarada de forma mais natural, as relações afetivas e sexuais entre pessoas do mesmo sexo foram historicamente consideradas perversões, sendo um comportamento vergonhoso a que qualquer pessoa poderia sucumbir (SILVA, 2006). Segundo Foucault (1988), ainda no século XIX, criou-se um projeto de iluminação de todos os aspectos do sexo que, ao multiplicar os discursos sobre o assunto, visou produzir, ou reproduzir, verdades sobre ele. Vale aqui destacar que, para Foucault (1979), a verdade é deste mundo, ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder; a verdade não existe fora do poder ou sem poder, o que sinaliza que as verdades sobre o que é correto ou adequado, inclusive no que se refere à sexualidade e à homossexualidade, não necessariamente refletem o que é justo, mas aquilo que é mais conveniente para as massas dominadoras.

Entretanto, Gagnon (2006) afirma que tal projeto se aliou a um projeto científico, inevitavelmente comprometido com o evolucionismo e com os segregacionismos oficiais. Com isso, o discurso sobre o sexo se desloca da igreja e da lei para a ciência e a supremacia da educação. Surge uma “Ciência Sexual”, que apresentava uma verdade sobre o sexo, tendo como testemunho o método mais valorizado nessa produção, que seria o encontro do corpo masculino ao feminino (GAGNON, 2006). Para Foucault (1988), a sociedade reconhece e entende o sexo, entretanto, cria-se todo um aparelho para produzir o discurso “verdadeiro e legitimador”. Por meio dessa construção discursiva, foi classificado como normal e natural o

comportamento heterossexual; já o comportamento homossexual, como anormal, sendo esse uma forma de desvio.

Nesse contexto, no início do século XX, no Ocidente emergiram discursos de punição aos desvios homossexuais. Entretanto, ainda por volta de 1940, a história da homossexualidade sofreu grandes transformações, quando as pessoas, envoltas por uma série de mudanças, começaram a questionar novamente esses atos (SILVA, 2006). É nesta conjuntura que Alfred Kinsey inicia seus estudos sobre a sexualidade e publica em 1948 sua obra “O comportamento sexual do homem”. Kinsey não queria explicar nada, não era psicólogo e não se propunha a descobrir motivações, mas, com uma pequena equipe, percorreu os Estados Unidos dando a palavra a milhares de homens e mulheres para que falassem de sua vida sexual, fazendo perguntas e escutando as respostas sem julgamento. A publicação trouxe luz à sexualidade em seu sentido mais alto e amplo, apresentado abertamente e sem meias palavras pela mídia da época (GAGNON, 2006).

De acordo com os relatos de Gagnon (2006), a partir de 1950 até 1980, outros estudos na área das ciências sociais surgiam para contestar os rótulos ligados à categoria da homossexualidade, que passava por uma transformação profunda, devido aos movimentos sociais em prol dos homossexuais. Segundo esse mesmo autor, as ciências sociais tiveram uma grande interferência nesse processo, por questionarem os princípios da psicanálise, que haviam fornecido uma justificativa médica para a perversão homossexual. Diante disso, os cientistas sociais informaram que a homossexualidade era socialmente construída pela história e pela cultura, e não por fatores biológicos ou deformidades psicológicas da personalidade.

Como consequência dessa divisão entre homossexuais e heterossexuais, indivíduos que se classificavam como homossexuais criaram grupos que, conseqüentemente, desenvolveram uma cultura homossexual, caracterizada por comportamentos, estilos de vida, e principalmente, uma maneira de viver, sentir, amar, desejar, sofrer e vivenciar as diversas experiências da vida, e não simplesmente uma lei universal da diferença de gêneros (NUNAN, 2003; GUIMARÃES, 2004).

2.1.1 Cultura homossexual e movimento gay

A cultura homossexual é um fenômeno socialmente construído, tendo em vista lidar com a

diversidade sexual, a discriminação e o preconceito sofrido pela comunidade LGBTI+ (COSTA; NARDI, 2015b). O termo LGBTI+ é uma sigla que significa Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Intersexo e mais, tais como Queer/Questionando, Assexuais/Arromântiques/Agênero, Pan/Poli, entre outros. Em uso desde os anos 1990, o termo é uma adaptação de LGB, que era utilizado para substituir o termo gay para se referir à comunidade LGBTI+ no fim da década de 1980. Desde então, essa sigla se destina a promover a diversidade das culturas baseadas em identidade sexual e de gênero (COSTA; PINHO NETO, 2015). Neste sentido, a cultura homossexual pode ser definida como fenômeno social que tem origem, principalmente, no relacionamento e convívio entre homossexuais, dentre muitos propósitos, que “visam compartilhar valores, pensamentos, atitudes, símbolos e comportamentos, como forma de estabelecerem identidades, de se fazerem representar, serem conhecidos e se tornarem visíveis perante a sociedade” (FERREIRA, 2007, p. 20).

Na perspectiva de Mèndes-Leite (1993), dentro da sociedade considerada padrão, os costumes seguem a lógica particular das pessoas que adotam essa cultura, entretanto, esses costumes nem sempre são válidos para aqueles que não se identificam com esses padrões. Logo, a cultura dos mesmos será expressa por uma lógica interna diferente. No que tange ao aspecto sexual, para o autor, existe a cultura heterossexual, que consiste em uma cultura mais ampla e padrão, que é ensinada desde cedo pelos pais e até mesmo nas escolas (BENTO; MATÃO, 2012). No entanto, devido ao grande número de gays, surge também uma cultura homossexual, com seus próprios ídolos, símbolos e vocabulários, como forma de fazer identificar sua diferença e praticar a resistência (WOODWARD, 2000). Como exemplo de vocabulário, destaca-se a questão apresentada no Enem 2018, a qual continha um texto sobre o “pajubá”, linguagem muito utilizada e conhecida pelos membros da comunidade LGBTI+. A questão que estava na avaliação de Linguagens trazia em seu enunciado o título “‘Aquecida o Pajubá’: conheça o ‘dialeto secreto’ utilizado por gays e travestis” e propunha que os candidatos respondessem o que caracterizava um dialeto, a partir de uma exemplificação (ENEM, 2018). A repercussão que essa questão gerou, por sua vez, deixa evidente como se trata de um tema ainda tabu para muitas pessoas (MARTINS; BEZERRA; LOBEL, 2018).

Outro fator que justifica a manifestação dessa cultura é o sistema econômico e social ligado aos processos de urbanização e industrialização. Esses elementos favoreceram a migração de homossexuais que, deixando o interior, escolheram morar nas grandes cidades. Desta forma, eles saíram do anonimato e puderam conhecer pessoas que, como eles, passavam por

situações de discriminação semelhantes (GARCIA; SOUZA, 2010). Essa mudança de ambiente, do interior para os grandes centros urbanos, contribuiu para que esses homossexuais pudessem vivenciar sua sexualidade de forma livre, formando redes de relações sociais com tantos outros indivíduos com a mesma condição sexual. Essa concentração de gays e lésbicas foi chamada de guetos, locais onde todos os homossexuais tinham liberdade para se comportar de forma natural (ANDRADE, 2002).

Segundo os relatos de Chamberland (1993) e Andrade (2002):

Em algumas cidades, há locais de concentração de residentes que abertamente identificam-se como gays. Esses lugares são constantemente chamados de territórios gays e de uma forma geral, contribuem para a visibilidade e acessibilidade do mundo gay nos grandes centros urbanos. Em alguns casos, também são chamados de guetos e da mesma forma, têm sido fontes de tensões entre a população geral que compete pelo espaço urbano (CHAMBERLAND, 1993, p. 231).

Esse processo nem sempre é consciente. Ele também se dá, de forma distinta, com a quebra dos vínculos familiares e o estabelecimento de outras redes de relações e/ou famílias eleitas por parte dos gays brasileiros (ANDRADE, 2002, p. 76).

Neste sentido, também é importante destacar que a cultura homossexual trouxe à tona todo um mercado consumidor que busca por produtos e serviços destinados ao público LGBTI+ (COSTA; PINHO NETO, 2015). Surge então, em meados de 1990, um mercado homossexual composto por grifes, hotéis, bares, livrarias, publicações e estabelecimentos comerciais voltados para consumidores gays e lésbicas (NUNAN, 2003). Essa fervura mercadológica produziu, igualmente, um novo perfil de empresários, profissionais homossexuais bem-sucedidos que acabam se aproximando da luta pelos seus direitos. No entanto, como ressalta Trevisan (2000, p. 378), “nada disso seria possível sem que certos setores da sociedade se integrassem à recém-inaugurada postura de simpatizantes”, termo usado para se referir a lugares, políticas, pessoas ou instituições que procuram ativamente a criação de um ambiente confortável para as pessoas LGBTI+.

Para Lima (2001), o crescimento do mercado LGBTI+ também se deve à crescente incorporação da cultura homossexual no cotidiano da sociedade contemporânea. Sob essa perspectiva, Nunan (2003) argumenta que a tendência desse mercado é crescer, na medida em que ocorre a diminuição do preconceito na sociedade como um todo. Outro fator que a autora destaca é a propagação da informação, visto que discutir esse assunto com pais, médicos, professores ou líderes religiosos não parece ser uma possível opção para muitos indivíduos.

Assim, uma alternativa é recorrer aos veículos de informação, que muitas vezes colocam homossexuais em contato com outros que passaram por situações iguais (FACCHINI, 2003).

Diante disso, Nussbaumer (2001) fala de movimentos de visibilidade coletiva entre a década de 1990 e a atualidade, destacando as Paradas do Orgulho LGBTI+ em nível mundial, dando destaque à Parada Gay de São Paulo, considerada a maior do mundo e o segundo evento que traz mais dinheiro para a cidade (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014); a proliferação de diferentes espaços como *sites* e *chats* voltados especificamente para esse público (MISKOLCI, 2014); os estudos no espaço acadêmico sobre as múltiplas identidades relacionadas à sexualidade (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006); e o conceito LGBTI+.

Para Nunan (2003), os espaços onde homossexuais podem agir com liberdade fazem com que as identidades homossexuais sejam confirmadas e estabelecidas de forma mais ágil, uma vez que esses indivíduos podem relacionar-se com pessoas que passam pelas mesmas situações. Percebe-se, com isso, que homossexuais se sentem à vontade entre indivíduos igualmente estigmatizados, desenvolvendo, como consequência, um sentimento de comunidade com instituições e tradições próprias. Nessa perspectiva, a cultura homossexual

permite que o sujeito seja reconhecido como pertencendo à determinada identidade; que seja incluído em ou excluído de determinados espaços; que seja acolhido ou recusado por um grupo; que possa (ou não) usufruir de direitos; que possa (ou não) realizar funções ou ocupar determinados postos; que tenha deveres ou privilégios; que seja, em síntese, aprovado, tolerado ou rejeitado (LOURO, 2004, p. 83).

Portanto, considerando seus diferentes propósitos, a cultura homossexual visa divulgar conhecimento a respeito da diversidade sexual, na tentativa de difundir as identidades homossexuais, bem como propor uma relação entre os homossexuais, tendo em vista possibilitar uma luta pela conquista de direitos, como outras que foram sentidas e feitas por outros grupos sociais, como os negros e as mulheres (MACHADO; PRADO, 2005). Contudo, não se espera aqui romantizar esse movimento; mesmo dentro dessa cultura, ainda se encontram diversos desafios, tais como o preconceito de homossexuais contra os próprios homossexuais (SARAIVA; SANTOS; PEREIRA, 2019). Segundo Saraiva, Santos e Pereira (2019), mesmo dentro da cultura dos homossexuais, ainda pode existir preconceito dos homossexuais mais masculinos e com a forma física mais dentro do padrão social contra os gays que são considerados mais afeminados, gordos ou negros.

No que se refere ao movimento dos homossexuais, as tentativas de organização de um movimento gay contra as discriminações e reivindicações de direitos para os homossexuais foram originadas na Europa, entre 1850 e 1893. O movimento surgiu como reação às legislações que repudiavam e criminalizavam atos sexuais entre indivíduos do mesmo sexo (REIS, 2007). No entanto, foi nos anos de 1960 que um grupo de homossexuais se revoltou contra uma blitz da polícia no bar Stonewall, em Nova York. A comoção começou depois que seus frequentadores se rebelaram, cansados de abusos e repreensões de autoridades. Nas palavras de Reis:

A data que ficou como marca na história do moderno movimento gay mundial foi 28 de junho de 1969, quando a rebelião de GLBTT contra as arbitrárias batidas policiais no Bar Stonewall, em Nova Iorque. No primeiro aniversário da rebelião, 10 mil homossexuais, provenientes de todos os estados norte-americanos marcharam, sobre as ruas de Nova Iorque, demonstrando que estavam dispostos a seguir lutando pelos seus direitos. Desde então '28 de Junho' é considerado o Dia Internacional do Orgulho GLBTT (REIS, 2007, p. 22).

A partir dos anos 1970, gays e lésbicas de todo o mundo começaram a tornar públicas suas vidas particulares, iniciando, assim, o movimento homossexual (VERGILI; BRASIL; CAPELLA, 2015). Acontece nesse momento uma mudança no cenário histórico referente à homossexualidade, criando uma nova perspectiva para a execução da afetividade. No Brasil, a década de 70 também foi marcada pelo surgimento de uma política baseada em identidades pessoais.

Dotados de um caráter marcadamente expressivo, esses movimentos desenvolviam formas de convivência e de participação vividas como positivas em si mesmas, calcadas num sentimento de igualdade e identificação entre todos os seus membros. Certas carências ou particularidades de estilo de vida foram eleitas como a base de novas identidades sociais (MACRAE, 1997, p. 237).

Assim, os homossexuais marcharam e protestaram sobre o orgulho de sua condição sexual, utilizando a visibilidade destes protestos como estratégia frente a suas lutas políticas e sociais. Pouco a pouco, passaram a discutir sobre os processos de dominação aos quais estavam submetidos, buscando apresentar uma nova perspectiva para as relações entre sexos, denunciando a discriminação e exigindo igualdade (ANDRADE, 2002). Segundo Andrade (2002), a partir desse momento, inicia-se uma luta, que tem por objetivo alcançar o reconhecimento social e a legitimidade da sexualidade perante os direitos civis e humanos. Essa luta exigia respeito ao homossexual e um ponto final às condições de discriminação, marginalização e segregação.

Assim como o movimento dos Direitos Civis, liderado por pessoas negras, e o movimento das Mulheres, que lutam pelo controle de seus próprios corpos, o movimento de Libertação dos Gays teve como objetivo propiciar condições para que essas pessoas vivenciassem a sua sexualidade e pudessem ter acesso aos mesmos direitos que os heterossexuais. O intuito do movimento era viabilizar a possibilidade de demonstração de afetividade sem se preocupar com a violência social, podendo agir com a mesma liberdade que os heterossexuais (BRONSKI, 1995).

Para Festle (2005), a situação dos homossexuais é semelhante às situações vividas por outras minorias sociais e políticas, como os negros e as mulheres. Estes dois, que há tempos estavam desamparados, sem leis que pudessem lhes fornecer proteção e igualdade, vivenciaram situações parecidas com aquelas experimentadas por homossexuais e outros grupos de minorias sociais e políticas. Neste trabalho, o termo minorias é entendido como grupos marginalizados dentro de uma sociedade devido a seus aspectos econômicos, sociais, culturais, físicos ou religiosos. Porém, o termo não deve ser associado a grupos em menor número em uma sociedade, mas, sim, ao controle de um grupo majoritário sobre os demais, independentemente da quantidade numérica, por isso, complementa-se a palavra minoria, com minorias sociais e políticas (SIQUEIRA; CASTRO, 2017).

No caso dos homossexuais, o mesmo ocorre. Embora já existam leis que lhes garantam alguns direitos, estas ainda não são capazes de reduzir a onda de violência a que se assiste (MACÊDO, 2014). Entretanto, é válido reforçar que, apesar de as leis demorarem a trazer grandes impactos, elas são o primeiro passo a ser tomado. Não existe fórmula para a mudança social, mas é possível lutar contra a discriminação por meio de uma série de ações, que englobam a criação de leis, políticas e aceitação cultural, de forma a transformar a sociedade em um lugar mais justo (FESTLE, 2005).

Nos dias atuais, entre os diversos acontecimentos que demonstram como esse tema tem ganhado espaço e apoio, destacam-se as Paradas de Orgulho LGBTI+, uma série de eventos de ações afirmativas para a comunidade LGBTI+ que comemoram o orgulho e a cultura de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, intersexuais e quaisquer outros grupos tipicamente ligados à comunidade LGBTI+. Os eventos também servem como manifestações contra a lesbo, homo, trans e bifobia, e por direitos iguais, como o casamento entre pessoas do

mesmo sexo e leis contra a discriminação. Presencia-se, também, um movimento de representatividade por parte das mídias, como em filmes, séries e novelas em todo o mundo, ao mostrarem que a sociedade é composta também por homossexuais de todas as formas. Por fim, destacam-se organizações não governamentais que lutam pela aprovação de leis referentes aos direitos civis dos homossexuais (MACHADO; PRADO, 2005).

No cenário brasileiro, uma conquista obtida nos últimos anos foi o reconhecimento do casamento entre pessoas do mesmo sexo, no País, como entidade familiar, por analogia à união estável, declarado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 5 de maio de 2011 (COSTA; NARDI, 2015a). Apesar de faltar muito para o alcance de liberdade para a comunidade LGBTI+, ao observar avanços como esse nos últimos anos, reconhece-se a crescente organização e visibilidade deste movimento.

2.1.2 Identidades Homossexuais

O movimento moderno de libertação dos homossexuais teve seu marco no Movimento de Stonewall, já mencionado (uma série de manifestações de membros da comunidade LGBTI+ contra uma invasão da polícia de Nova York no bar Stonewall Inn), que foi considerado o ápice para o surgimento das identidades gays (FACCHINI, 2003). A partir desse evento, iniciou-se uma luta pelos direitos civis dessas pessoas, com a tentativa de incluir homossexuais em vários espaços sociais, permitindo que os mesmos pudessem vivenciar livremente sua sexualidade. Esse movimento e seu desdobramento repercutem até os dias atuais, em que se luta pela não violação dos direitos humanos, no que diz respeito à livre identidade, à liberdade de associação, à visibilidade e à não discriminação (BRONSKI, 1995).

Considerando que as identidades constituem papéis sociais, que comportam relações positivas de inclusão e negativas de exclusão, para Woodward (2000), as identidades são criadas por meio da propagação das diferenças, que acontecem via processos simbólicos de representação e por meio de formas de exclusão às chamadas minorias sociais e políticas. Ainda segundo a autora, são estabelecidos sistemas classificatórios, nos quais pessoas são categorizadas de acordo com suas diferenças em relação aos padrões dominantes estabelecidos socialmente.

Nesse sentido, recorre-se à teoria da identidade social, que afirma que as pessoas tendem a classificar a si próprias e a outros indivíduos em categorias sociais, e essa classificação terá um importante papel sobre suas futuras interações com outros membros da sociedade. Cuche afirma que:

A identidade social de um indivíduo se caracteriza pelo conjunto de suas vinculações em um sistema social: vinculado a uma classe sexual, a uma classe de idade, a uma classe social, a uma nação, etc. A identidade permite que o indivíduo se localize em um sistema social e seja localizado socialmente (CUCHE, 1999, p. 177).

Assim, o modo pelo qual alguém é definido pelos outros pode influenciar na criação da sua própria identidade (NKOMO; COX JR, 1998). Complementarmente, Andrade (2002) também afirma que a construção das identidades não está somente nas mãos dos indivíduos, ela também é constituída pela maneira como outras pessoas os veem. Assim, a forma como alguém o enxerga tem o mínimo de importância; do mesmo jeito, se cem pessoas o visualizam da mesma maneira, haverá um peso maior; mas se são milhares de pessoas que o veem da mesma forma, isso mudará tudo (BERLATTO, 2009). À vista disso, a existência e a identidade serão sempre negociadas com outras forças, que atuam internamente e externamente às pessoas. Nussbaumer (2001) entende que o objetivo da identidade seja possibilitar a formação de diversidades, com o intuito de resistir a uma identidade única, previamente estabelecida. Nesse sentido, para Andrade (2002), a identidade é algo constituído por inúmeras forças sociais; logo, não pode ser considerada única.

Entretanto, Britzman (1996) alega que falar sobre a identidade não significa unicamente ver esses elementos como efeitos constitutivos da história e das relações sociais, mas também como aptos a rearticular o prazer e o desejo. Sempre que se trata de termos tais como desejo, amor e afetividade, a identidade é capaz de transformar-se e surpreender a si mesma, criando formas de identificação, de política e de sociabilidade que desprendam o eu dos discursos dominantes da natureza, da biologia e da normalidade (BRITZMAN, 1996). Nas palavras da autora:

Nenhuma identidade sexual – mesmo a mais normativa – é automática, autêntica, facilmente assumida; Nenhuma identidade sexual existe sem negociação ou construção. Não existe, de um lado, uma identidade heterossexual lá fora, pronta, acabada, esperando para ser assumida e, de outro lado, uma identidade homossexual instável, que deve se virar sozinha. Em vez disso, toda identidade sexual é um construto instável, mutável e volátil, uma relação social contraditória e não finalizada (BRITZMAN, 1996, p. 74).

Buscando estudar as identidades homossexuais, aplicando a teoria da identidade social, Horowitz e Newcomb (2002) constataram que há um processo de categorização por parte dos indivíduos, o qual se inicia com essa pessoa se identificando como homossexual e aceitando sua condição. Nesse momento, o indivíduo incorpora essa categorização à identidade pessoal e social, sendo que essa categorização se baseia fundamentalmente no comportamento sexual. Seguindo o processo, inicia-se o momento em que o homossexual passará a fazer parte desse grupo de semelhantes. Segundo esses mesmos autores, a maneira como esses indivíduos se categorizam e se colocam diante da sociedade determina a identidade que será formada.

Dando continuidade, Horowitz e Newcomb (2002) creem surgir um momento em que esses indivíduos passam a se identificar como homossexuais. Esse processo de construção das identidades homossexuais é composto por quatro diferentes etapas: consciência, exploração, dependência/engajamento e internalização/síntese. Ao perceber suas diferenças com relação aos padrões sociais, o indivíduo percebe que faz parte da chamada “minoria” e, consciente dessas diferenças, começa a explorar esse novo mundo. Nesse momento, é definido como o mesmo se portará perante o seu grupo de referência e quais serão as consequências advindas de tal relação. Por fim, há a identificação dos indivíduos como membros desse grupo, se posicionando diante dos demais atores sociais.

Entretanto, Barbone e Rice (1994) afirmam que a formação das identidades homossexuais só se completa quando o sujeito que se identifica como homossexual aceita essa identidade e a revela a outras pessoas, assumindo plenamente sua condição sexual. Colaborando com estes autores, Nunan (2003) afirma que o *coming out*, ato de se assumir homossexual, é fundamental para a formação das identidades homossexuais, uma vez que possibilitará a essas pessoas viver mais confortáveis consigo próprias e com os outros ao seu redor. Desta forma, o ato de assumir-se perante a sociedade constitui um avanço educacional para a comunidade, uma vez que ajuda pessoas, homossexuais ou heterossexuais, a entender melhor as diversidades sexuais, possibilitando a redução de preconceitos e a livre expressão (MOLINA, 2011). Contudo, a possibilidade de as pessoas que se assumem como homossexuais vivenciarem preconceitos, discursos de ódio, agressões e até mesmo homicídios também é uma realidade no Brasil (FERNANDEZ, 2011), país que registrou 1.685 denúncias de violência contra homossexuais só em 2018 (FERREIRA, 2019).

Diante disso, é preciso considerar também os homossexuais que não assumem a sua condição sexual e preferem se manter isolados. Para essas pessoas, a opção de não se assumir é considerada a melhor forma de proteção. Como consequência, ressalta-se a necessidade de tais pessoas de possuir locais específicos para se socializarem. Nesses locais, é possível que os mesmos se reúnam e ainda assim mantenham certa distância da observação de curiosos. No entanto, à medida que esses indivíduos efetuam contato e descobrem que existem mais pessoas que os aceitam ou são semelhantes a eles, eles tendem a encarar de outra forma sua identidade podendo, assim, até surgir a afirmação pessoal dos mesmos como homossexual (SILVA, 1993).

Além da formação das identidades homossexuais, surge também o movimento dos homossexuais, que se constitui como um espaço em que estes podem dizer tudo o que sempre tiveram vontade, com uma maior liberdade. Com isso, estes ambientes propiciam que essas pessoas revelem sua verdadeira natureza. Essa possibilidade de serem quem de fato são concedeu a eles um sentimento de liberdade diante da repressão. Sendo assim, o movimento gay também passou a ser um espaço de emancipação que contribuiu para a construção das identidades homossexuais (FERRARI, 2004).

2.1.3 *Coming out*

O termo *coming out* é a abreviatura da expressão “*Coming out of the Closet*”, que, traduzido para a língua portuguesa, significa “sair do armário” e corresponde ao processo de assunção da homossexualidade por parte de gays e lésbicas, que torna pública sua preferência sexual. Nunan (2003) caracteriza o *coming out* como o processo por meio do qual o homossexual revela sua condição sexual para a sociedade, tornando suas escolhas visíveis e desafiando explicitamente o discurso sexual hegemônico. Contrapondo-se ao termo *coming out*, existe a expressão “*In closeted*” que, traduzida, significa “permanecer no armário” (ZAGO, 2013).

Vincke e Bolton (1994) tratam o *coming out* como o ato no qual o indivíduo homossexual assume publicamente sua identidade gay, sendo considerada uma característica fundamental na experiência formadora na vida social de gays e lésbicas. Segundo Pereira (2009), esse ato é determinante na construção de identidades homossexuais, o que reflete a aceitação dessas identidades. Entretanto, assumir-se não é um ato fácil, pois está associado, geralmente, a uma

carga emocional que envolve medo e insegurança diante da possibilidade de que pessoas de seu próprio convívio não aceitem a condição sexual revelada (SEDGWICK, 2007). Por outro lado, os indivíduos que optam por não “sair do armário” possuem baixos níveis psicológicos relacionados ao bem-estar e à satisfação, o que, conseqüentemente, gera riscos à própria saúde (GRIFFITH; HEBL, 2002).

Por ser um processo complexo, as definições do termo *coming out* nem sempre conseguem incluir a totalidade das nuances do próprio processo, pois, além da componente pessoal, existem fatores de ordem psicológica e social que influenciam em todo o contexto (CORREIA, 2012). Por isso, as razões que levam o indivíduo a decidir pela assunção de sua verdadeira sexualidade são diversas, mas estão ligadas diretamente à integridade e honestidade pessoal, aos benefícios de se construir relacionamentos abertos e à necessidade de se educar os colegas sobre a diversidade sexual (RABELO; NUNES, 2017).

Segundo Humphrey (1999), para entender como se dá o processo de revelação da condição sexual, é necessário avaliá-lo sob suas diferentes óticas, pois esse processo não constitui um procedimento único, já que o homossexual pode revelar-se como gay mais de uma vez em sua vida. O número de vezes é indeterminado, acontecendo em tempos diferentes, em lugares diferentes e para pessoas diferentes. É fundamental compreender que o processo em si é caracterizado por fases, em que o indivíduo reconhece e aceita as suas preferências sexuais, adota uma identidade sexual, informa os outros da sua orientação sexual e estabelece relações com outros sujeitos que possuem uma identidade sexual semelhante (SEDGWICK, 2007).

Complementarmente, Humphrey (1999) constata que, por se tratar de pessoas em diferentes redes de relacionamento, a “saída do armário” não pode ser considerada de forma isolada. Assim sendo, ao decidir revelar sua condição sexual a determinado grupo social, o indivíduo também tende a considerar o melhor momento para a revelação, e avalia também quais pessoas são mais apropriadas para ouvi-lo primeiro. Mesmo analisando e planejando, no entanto, esse não é um processo fácil para o homossexual (HUMPHREY, 1999).

A “saída do armário” pode fazer com que gays e lésbicas percam conexões humanas, principalmente de familiares e amigos heterossexuais. E, ao se assumirem, eles também estarão se sujeitando a sofrer eventos negativos como discriminação, rejeição e abuso físico ou verbal (VINCKE; BOLTON, 1994). Há um alto índice de agressão intrafamiliar vivida por

homossexuais em virtude do “sair do armário” (MOTT, 2002), além das violências vivenciadas por homossexuais em ambientes públicos (CAPRONI NETO *et al.*, 2015).

Para Vincke e Bolton (1994), o ato de se assumir como homossexual tende a acontecer primeiro com a família, sendo seguido pelos amigos e, por último, no ambiente de trabalho. Nesses casos, avaliam-se o grau de parentesco ou a ligação que essas pessoas têm com o indivíduo que está se assumindo. No *coming out* para pais, irmãos e demais parentes, encontra-se o medo de ser rejeitado pela própria família. É comum ouvir, em relatos de homossexuais, a quebra de relacionamentos com pais quando “saem do armário”, ou brigas com irmãos que não aceitam sua condição sexual. Em alguns desses casos, somente com o passar do tempo os pais começam a aceitar que o filho é gay (ALVES; MONIZ, 2015).

Ao envolver a família, muitas vezes, homossexuais já estão estabelecidos com parceiros e, portanto, buscam envolver seu companheiro em eventos familiares. Nesse caso, quando a família os aceita, eles são bem-vindos, mas, quando há uma reprovação, esse indivíduo fica impossibilitado de participar de eventos familiares (FRANÇA, 2009). Em certos casos, pode até haver o aceite por parte da família para que o casal homossexual participe de comemorações e reuniões, no entanto, caso haja uma intimidade evidente entre o casal, ela logo é reprimida e criticada (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006).

Assim, percebe-se que o *coming out* não é um acontecimento único, mas um processo contínuo que engloba fatores positivos e negativos que poderão afetar a saúde e o funcionamento psicológico do indivíduo (CLARK, 2007; SEDGWICK, 2007). As situações e vivências são diversas e envolvem uma carga emocional significativa. O processo de revelação da condição sexual é dinâmico e contínuo, podendo ocorrer inúmeras vezes no decorrer da vida do sujeito, ao passo que envolverá pessoas e situações distintas. Diante disso, traz-se para a discussão a abordagem do *coming out* também no ambiente corporativo, destacando-se aspectos relacionados a esse processo, especificamente, quando o indivíduo está inserido em seu local de trabalho.

2.2 O gay nas organizações

As diversidades sexuais constituem, nos dias atuais, tópicos de destaque nas organizações (FERREIRA *et al.*, 2014). Isso acontece, principalmente, porque grande parte dos

homossexuais não guarda segredo de sua condição sexual, como faziam no passado para evitar repressões e resistências por parte das empresas e de seus funcionários. Logo, este tema, que era tão pouco discutido, passou a receber uma atenção, sendo importante avaliar seus efeitos na vida pessoal e profissional destes indivíduos (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Lidar com essa diversidade e reconhecer todas as possibilidades existentes, compreendendo ainda outras que eventualmente podem surgir, é perceber a diversidade sexual e respeitar a diversidade humana e social, contribuindo com uma sociedade justa, diversa, igualitária e livre (KOTLINSKI, 2012). Além disso,

como as organizações operam cada vez mais em nível internacional, elas são previsivelmente confrontadas com a diversidade cultural de suas/seus empregadas/os. A sobreposição da globalização com a migração contínua e uma cultura de massa cada vez mais internacional revela relações interculturais intensificadas tanto em nível local como internacional (DAVEL; GHADIRI, 2013, p. 224).

Sendo assim, Singh e Cornwell (2007) defendem que, para haver um ambiente diverso e com aceitação nas organizações, é preciso que seja estabelecida uma cultura de respeito, na qual as pessoas possam aprender e se desenvolver em assuntos desta natureza, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. Para além dos ganhos humanos que a aceitação à diversidade pode trazer, apontam-se também benefícios econômicos de uma cultura aberta a lidar com o diferente, o que inclui incentivos à inovação, tão valorizada no contexto atual, e um risco menor de litígios jurídicos, uma vez que essas pessoas estão, agora, amparadas por leis e desrespeitar seus direitos pode implicar processos e custos (HEWLETT; YOSHINO, 2016).

Para Croteau e Hedstrom (1993), as organizações são cercadas de barreiras para gays, lésbicas e bissexuais, que podem ser caracterizadas com a discriminação, a criação de estereótipos negativos, foco em estigmas sociais, gestos de homofobia e a crença de que homossexuais não estão capacitados para determinada função ou profissão. Neste sentido, Bowen e Blackmon (2003) afirmam que aspectos ligados à não ascensão profissional de homossexuais estão diretamente atrelados aos preconceitos sofridos por estes indivíduos dentro das organizações, que refletem o que acontece fora delas, incluindo os preconceitos contra esse público.

Assim como na vida pessoal, a saída do armário no ambiente de trabalho também tem suas particularidades. Por isso, é necessário desenvolver estudos voltados para a homossexualidade

nas organizações que apresentam gays e lésbicas em seus quadros de funcionários (FERREIRA *et al.*, 2014). Para Pope (1995), é importante saber como a revelação da condição sexual deste indivíduo poderá afetar seus relacionamentos profissionais e interpessoais dentro da organização, e se existem relações entre o *coming out* e questões gerais trabalhistas, como promoções, acréscimo de responsabilidade e aumento salarial.

O ato de assumir ou não a homossexualidade no trabalho pode ser associado facilmente à teoria “Spirals of Silence”, criada por Noelle-Neuman (1995). Esta teoria explica como as pessoas expressam suas verdadeiras crenças, características e opiniões por meio de forças externas. Noelle-Neuman (1995) argumenta que os indivíduos inicialmente estudam o ambiente no qual estão inseridos e, somente depois deste estudo, serão capazes de determinar se expressarão suas verdades. De fato, a teoria revela que estas pessoas só são capazes de expressar suas verdadeiras crenças, características e opiniões, quando há apoio e suporte por parte do grupo de indivíduos envolvidos. Portanto, é compreensível que indivíduos vivenciem constantemente situações em que não se sintam confortáveis para “sair do armário” (SINGH; CORNWELL, 2007).

Apesar de a teoria “Spirals of Silence” ter sido desenvolvida para o campo da opinião pública, atualmente, ela é empregada no ambiente organizacional de forma a identificar fatores que possam afetar a atuação honesta e aberta entre os funcionários de uma organização em diferentes contextos (NOELLE-NEUMAN, 1995). De fato, Colgan *et al.* (2007) elencaram uma série de motivos que dificultam ou auxiliam a “saída do armário”. Por isso, a revelação ou o sigilo do indivíduo com relação à sua condição sexual é dependente, entre outras coisas, do contexto organizacional. Assim, caso o homossexual perceba que existe uma aceitação e conscientização por parte dos colegas de trabalho, ele assumirá sua sexualidade, mas, se acontecer o contrário, e o indivíduo perceber que não há aceitação e nem respeito, ele permanecerá escondendo sua sexualidade (RAGINS, 2008).

Diante disso, os homossexuais estão fadados a seguir dois caminhos distintos, a saída ou a permanência no “armário”. No primeiro caso, ao se assumir, o indivíduo passa a fazer parte da comunidade homossexual buscando um novo estilo de vida, entretanto, este também pode estar sujeito à discriminação e à homofobia (NUNAN, 2003). No segundo caso, ao perceberem as relações desiguais entre homossexuais e heterossexuais na sociedade e nas

próprias organizações, estes indivíduos optam por viver mascarando seus estilos de vida, simulando serem heterossexuais.

Quando indivíduos passam a vida fingindo ser o que não são, McQuarrie (1998) afirma que muita energia é gasta, porque estas pessoas vivem elaborando estratégias e mentiras para encobrirem seu segredo. Assim, elas omitem detalhes de sua vida e os substituem por mentiras, que tendem a gerar estresse e descontentamento. Neste caso, são escondidos eventos de sua vida amorosa, nunca dividindo pormenores e nem podendo apresentar o parceiro como cônjuge, mas como amigo.

Por fim, Pope (1995) argumenta sobre a importância dos estudos a respeito dos efeitos do preconceito e da discriminação contra essas pessoas, bem como os efeitos destes nas empresas, uma vez que podem influenciar os resultados produtivos no que tange a funcionários e organizações. Estes estudos deveriam examinar perdas de promoções, de benefícios, de diferenças de salário, perda de produtividade, aumentos de custos com saúde e perda de criatividade.

2.2.1 *Coming out* no ambiente de trabalho

No contexto do trabalho, Ragins e Cornwell (2001) afirmam que a discriminação e o preconceito percebidos no ambiente corporativo são considerados os fatores mais avaliados por indivíduos homossexuais que consideram assumir sua sexualidade. Diante disso, estes analisam e consideraram questões como o crescimento profissional, a carreira e o fato de não serem alvos de piadas e até mesmo de manterem seus empregos. Efetivamente, existe uma série de aspectos que dificultam o processo de *coming out*. Medo, ausência de homossexuais em cargos no alto escalão, experiências negativas, atitudes preconceituosas e a cultura organizacional são razões que, muitas vezes, fazem com que o indivíduo se mantenha “no armário” (COLGAN *et al.*, 2007).

Ambientes mais rigorosos e inflexíveis favorecem que o homossexual mantenha sua sexualidade escondida (FERREIRA; SIQUEIRA, 2007). Segundo os mesmos autores, o principal medo desses indivíduos consiste em se tornarem foco de piadas, chacotas e brincadeiras, que impactarão negativamente suas relações interpessoais no ambiente corporativo. Outro fator que afeta essa decisão é a crença de que, tendo revelado sua condição

sexual, não haverá mais oportunidades de crescimento e ascensão na carreira, por isso o trabalho em empresas com práticas não discriminatórias tende a ser mais satisfatório (RAGINS; CORNWELL, 2001).

Sendo assim, no que se refere às barreiras ao crescimento profissional no ambiente de trabalho, é notório que tais impedimentos existam de forma velada dentro do ambiente organizacional (GONTIJO; MELO, 2017). Por isso, a assunção da sexualidade neste local possui uma grande relação com a aceitação do indivíduo por parte da organização, com atitudes de apoio e entendimento às causas LGBTI+ (GRIFFITH; HEBL, 2002).

No intuito de evidenciar e demonstrar como o ambiente institucional reflete as normas heterossexuais, Duffy (2010) explorou o contexto no trabalho de sete enfermeiras lésbicas irlandesas. Foi observado que, dentro da organização, as enfermeiras se deparam com discriminação, falta de apoio social e compreensão a respeito de suas sexualidades. Desse modo, elas optaram por manter sua sexualidade em segredo, tendo como consequência o isolamento social de algumas delas. Com esse caso específico, observou-se que agir de forma natural é difícil para as enfermeiras lésbicas, pois trabalham na cultura heteronormativa de hospitais irlandeses.

No Brasil, a realidade se repete. Pesquisas conduzidas em diferentes organizações do País em que foram avaliados fatores que influenciam o *coming out* ou o *in closeted* apresentam um cenário similar. Esse cenário é elucidado por uma pesquisa realizada pelo Center of Talent Innovation, divulgada 2016. A pesquisa, que envolveu mais de 12.000 profissionais de empresas de diferentes países (Índia, Rússia, Cingapura, China, Japão, Turquia, Brasil, África do Sul, Estados Unidos da América e Reino Unido), observou que 61% dos funcionários LGBTI+ no Brasil omitem sua sexualidade no ambiente de trabalho (YOSHINO; HEWLETT, 2016). Devido ao receio de sofrer discriminação, assédio moral ou mesmo sanções no ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados prefere não se assumir para seus colegas de trabalho. Além disso, os funcionários das empresas avaliadas acreditam que o *coming out* possa criar barreiras em relação ao seu crescimento profissional, podendo ameaçar sua função ou até seu emprego (IRIGARAY, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2009).

Desta forma, as pesquisas corroboraram que a assunção só acontece de forma menos pesarosa quando o ambiente organizacional possui uma política efetiva de apoio à diversidade sexual

(NETO; SARAIVA; BICALHO, 2013). Fica claro, portanto, que é necessário haver confiança e segurança para o sujeito revelar sua orientação sexual.

Nesse sentido, Santos (2016, p. 29) postula que

os impactos da revelação em empresas com boas políticas de diversidade são positivos, pois melhoram as relações interpessoais do trabalhador, com base no apoio recebido pelos colegas de trabalho e nas amizades mais sinceras e de maior confiança, levando-o a agir com mais liberdade de comportamento, minimizando o stress.

A presença de outros colegas homossexuais e, sobretudo, funcionários homossexuais ocupando cargos no alto escalão também é outro fator de estímulo à “saída do armário” (COLGAN *et al.*, 2007). Os autores ainda afirmam que uma política de igualdade de oportunidades e uma cultura organizacional que estimule sentimentos de respeito, inclusão, segurança, apoio e envolvimento ao homossexual podem facilitar todo esse processo. Empresas que demonstram suporte, que fornecem treinamentos voltados especificamente para a inclusão desses indivíduos e trabalham com políticas de apoio organizacional, tendem a tornar seus funcionários homossexuais mais propensos a dar publicidade à sua condição (SALES, 2017).

2.2.2 Discriminação e preconceito contra homossexuais nas organizações

Embora haja autores para quem os ambientes estão se tornando mais tolerantes, outros pesquisadores apontam que a discriminação pela condição sexual no ambiente organizacional é, nos dias atuais, cada vez mais presente (CAPRONI NETO *et al.*, 2015; GARCIA; SOUZA, 2010). Diante disso, formas de conscientização contra o preconceito e a violência em relação aos homossexuais têm se tornado temas de destaque, por proporem igualdade entre todos e proteção aos direitos destas pessoas.

Para Costa e Nardi (2015b), o preconceito contra gays e lésbicas no âmbito organizacional é reflexo da discriminação que estas pessoas sofrem na sociedade, que ainda vê a homossexualidade como opção anormal e que deve ser evitada. Vale salientar que é neste contexto que surge a homofobia, uma vez que a homofobia possui ligação direta com discussões sobre preconceito e discriminação (RIOS, 2007).

A palavra homofobia é derivada das palavras gregas ‘*homos*’ que quer dizer “o mesmo” e ‘*phobikos*’ que quer dizer “ter medo e/ou aversão a”. O termo homofobia foi utilizado formalmente por George Weinberg em 1972 no seu livro “A Sociedade e o Homossexual Saudável”, sendo aplicado para definir a aversão de algumas pessoas frente às relações afetivas e sexuais de pessoas do mesmo gênero. Esse sentimento, por sua vez, caracteriza a repulsa e o desprezo de outras pessoas pelos homossexuais, por considerarem que a heterossexualidade é a única forma de sexualidade natural, normal e aceitável (SILVA, 2006).

Esse preconceito contra pessoas que se relacionam homoafetivamente é diariamente marcado por manifestações diversas de preconceito, discriminação e até mesmo crimes de homofobia; o Brasil possui altas taxas anuais de homicídios contra a comunidade LGBTI+ (FERNANDEZ, 2011) em 2018, 153 pessoas LGBTI+ foram mortas vítimas de preconceito (VINHAL, 2018). Luiz Mott, em seu livro “Homossexualidade: Mitos e Verdades”, retrata a homofobia como um ódio doentio contra indivíduos que ousam transgredir a ditadura heterossexista:

A este ódio mórbido contra a homossexualidade a Psicologia chama de homofobia internalizada, provocando, nestes doentes, sintomas diversos, incluindo neurose de frustração sexual, suicídio e atos de violência, como agressões e assassinato sádico de homossexuais (MOTT, 2003, p. 87).

Assim sendo, no intuito de descobrir e entender quais motivos levam indivíduos homofóbicos a tratarem gays e lésbicas de forma tão agressiva e radical, estudos buscaram compreender qual seria a origem da homofobia. Os resultados foram pouco conclusivos, mas apontaram que alguns homens utilizam a hostilidade e a violência para se sentirem mais seguros com a sua própria sexualidade. Desta forma, ao odiar e agredir esses homossexuais, eles podem confirmar a si próprios que não são gays, especialmente se tiverem dúvidas ou uma relutância quanto à sua própria condição sexual (FAZZANO; GALLO, 2015).

Outro motivo identificado para justificar atitudes de discriminação e preconceito contra homossexuais associa-se à convicção de que relacionamentos entre indivíduos do mesmo sexo possam ser responsáveis pelo aumento de doenças sexualmente transmissíveis, as chamadas DST’s (ARRAES *et al.*, 2013). Entre estas, está a *AIDS*, Síndrome da imunodeficiência adquirida (SIDA; em inglês: *acquired immunodeficiency syndrome, AIDS*), que, quando descoberta, foi muito relacionada aos homossexuais, naquele tempo os mais atingidos pela

doença. Segundo McQuarrie (1998), surgiu uma crença de que seria possível adquirir a doença por meio do contato físico com qualquer homossexual, e, mesmo com esforços para uma conscientização nesse sentido, o medo da *AIDS* tornou-se uma razão adicional para discriminar gays e lésbicas.

No que diz respeito às leis para tratar dos direitos civis dos homossexuais, Siqueira *et al.* (2009) afirmam que a criação de leis para este grupo de pessoas vem sendo feita de uma maneira muito lenta, ao passo que, até há pouco tempo, não havia nenhuma proteção contra preconceito e discriminação decorrentes das diferenças sexuais. Embora “já existam proteções legais estendidas a casos vivenciados por gays e lésbicas, os autores afirmam que a proteção dos homossexuais nos âmbitos federal, estadual, administrativo e judicial tem sido esporádica e ilusória” (FERREIRA, 2007, p. 34). Assim, por mais que exista uma proteção legalmente assegurada, não é o que efetivamente ocorre.

A importância do combate à homofobia se faz frente aos índices assustadores apresentados pelo Ministério de Direitos Humanos (MDH) em pesquisa que avalia a violência causada pela LGBTfobia no Brasil. Primeiramente, chama-se atenção para os dados do Disque Direitos Humanos (Disque 100), que indicam um cenário de abusos cotidianos dos mais variados contra a população LGBTI+ no Brasil. As denúncias totalizaram, no ano de 2018, 1.685 atos de violência contra a população LGBTI+ (FERREIRA, 2019).

O número foi 2,03% menor do que o registrado em 2017, quando houve 1.720 casos. A queda, no entanto, não significa redução nos índices de violência, segundo o próprio ministério. Os dados mostram que 70,56% das denúncias foram por discriminação. Em segundo lugar, ficaram os relatos de violência psicológica, como injúria e humilhação, alcançando 47,95% dos casos. Em seguida, aparece a violência física, que corresponde a 27,48% das violações e, por último, a violência institucional, com 11,51% (FERREIRA, 2019).

As taxas apresentadas pelo MDH reforçam que as organizações, como reflexo da sociedade, também não estão livres de discriminação e preconceitos para indivíduos homossexuais. A grande maioria das empresas brasileiras permanece com valores conservadores que inviabilizam a manifestação da condição homossexual nas relações no ambiente de trabalho (SIQUEIRA *et al.*, 2009).

De fato,

o homossexual vivencia muitas experiências negativas no que diz respeito ao mercado de trabalho; ou seja, tem-se a discriminação em processos seletivos caso notem que o participante é homossexual; ou a perda do emprego se dá devido à orientação sexual; ou ainda, a perda de uma possível promoção também se dá devido à sua sexualidade, e o desempenho não condizente com o real em avaliações de desempenho da empresa se dá por causa do indivíduo ser homossexual (SANTOS, 2016, p. 25).

Nesse sentido, Mickens (1994) acredita que as organizações devem criar políticas que reduzam o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho contra homossexuais, pois, assim, elas conseguirão ganhar a confiança destes profissionais. Além disso, o autor alerta que não basta possuir um discurso de gestão de diversidade, quando a prática no dia a dia da empresa seja a exclusão de homossexuais. O preconceito organizacional contra os homossexuais, que, por vezes, acontece de forma velada, não deve fazer parte da cultura da empresa.

2.2.3 Gestão da diversidade sexual

Os debates acerca da diversidade tiveram início no final da década de 1960, nos Estados Unidos. O país convivia com um cenário de intensa discriminação racial no âmbito organizacional e em instituições de ensino (JACCOUD, 2008). Diante dessa realidade, foi instituído o *'Affirmative Action'*, um regulamento federal que estabelecia que as organizações deveriam balancear o seu quadro de funcionários com base na avaliação da diversidade existente (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

A noção de gestão da diversidade e sua implementação ganharam mais força ao final da década de 80. Entretanto, foi somente a partir de 1990 que a gestão da diversidade se consolidou efetivamente, passando a ser utilizada como estratégia de negócios (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). Como consequência, as empresas multinacionais norte-americanas introduziram esse modelo de gestão em outros países, como o Brasil (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No mesmo ano, R. Roosevelt Thomas utilizou o termo “gestão da diversidade” em seu artigo intitulado *'From affirmative action to affirming diversity'*, salientando a importância de

substituir as ações afirmativas por formas de gerir a diversidade (THOMAS, 1990). Essas ações afirmativas são, por sua vez, “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22).

Assim, enquanto as ações afirmativas garantem o acesso dos indivíduos, geralmente das minorias sociais e políticas, a espaços que lhes foram historicamente negados, a gestão da diversidade lhes assegura permanência nesses espaços (NUNES, 2017). Contudo, no contexto brasileiro, a gestão da diversidade apresenta algumas peculiaridades.

Segundo o Estatuto da Diversidade Sexual, em seu artigo 9º, presente no anteprojeto da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2011), “ninguém pode ser discriminado e nem ter direitos negados por sua condição sexual ou identidade de gênero no âmbito público, social, familiar, econômico ou cultural”. Entretanto, dentro das organizações, parece que a realidade ainda não é esta. A conscientização para com a diversidade sexual precisa vir por parte de seus diretores e líderes, demonstrando uma postura mais responsável e efetiva.

Para tanto, é importante que as organizações reconheçam essa diversidade:

As organizações brasileiras ainda não entendem a discriminação como algo rotineiro na nossa sociedade e, em função das próprias características “continentais” da nossa cultura, se torna difícil reconhecer as diferenças como algo a ser trabalhado dentro das organizações, pois ela faz parte do nosso dia a dia (SAJI, 2005, p. 60).

Por outro lado, o contexto vivido no ambiente organizacional, apesar do discurso de responsabilidade social, inclusão das minorias sociais e políticas e até mesmo do código de ética, é de preconceito e discriminação. Ainda hoje, gays são humilhados, agredidos e impossibilitados de elevarem suas carreiras profissionais, mesmo que possuam formação, capacidade técnica e intelectual (NUNES, 2017; GARCIA; SOUZA, 2010; BOWEN; BLACKMON, 2003). Por isso, não é surpresa encontrar gestores e líderes que ainda favorecem estes tipos de ações, mesmo quando as organizações em que estão inseridos pregam por uma diversidade no ambiente de trabalho (DAVEL; GHADIRI, 2013).

Tal fato reforça a ideia de que, mesmo com um avanço nas discussões ligadas à diversidade e mesmo com um amparo legal, as situações de preconceito e discriminação continuam a ocorrer fora e dentro do ambiente de trabalho e, como já dito, na hora da escolha da profissão.

Segundo Andrade (2002), aos homossexuais são designadas profissões e carreiras permitidas pelos heterossexuais, que, por verem gays como figuras frágeis e femininas, atribuem aos mesmos apenas profissões como cabelereiro, manicure, comissário de bordo e artistas. Morrow, Gore e Campbell (1996) evidenciam que a sociedade vê as atividades profissionais habitualmente femininas como sendo ligadas aos gays, enquanto que as habitualmente masculinas são voltadas para as lésbicas.

Nesse sentido, para que o homossexual consiga exercer uma profissão que não esteja de acordo com os padrões firmados socialmente, ele precisa ter um comportamento discreto e “ficar dentro do armário”, pois vivendo essa vida dupla será capaz de exercer o ofício que escolheu. Entretanto, mantê-la gera um desgaste físico e emocional que o remete a um estado de infelicidade e insatisfação, pois ele passa a viver paralelamente duas vidas infelizes, pagando um alto preço, psicológico e, às vezes, físico, por não assumir uma identidade social hegemônica (NUNAN, 2003; GONTIJO; MELO, 2017).

E é assim que se torna necessária a figura do gestor. Este deveria estar atento a quaisquer atitudes de discriminação ou preconceito, desde brincadeiras inocentes até atos de ódio e homofobia. É importante que o respeito ao próximo e a revisão de conceitos sejam defendidos pelo gestor (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017). Além disso, cabe ao líder buscar mecanismos para promover uma atuação sólida no que tange ao respeito à diversidade e à perpetuação desse modelo de gestão (KUNSCH, 2010).

Diante desse contexto, o Instituto Ethos (2000) orienta que o gestor faça um acompanhamento a respeito das informações de seus funcionários, identificando as diferenças e mudanças em acontecimentos e situações comparativas de homossexuais, mulheres, negros e quaisquer outros grupos de minorias sociais e políticas relevantes para a sua organização.

O gestor pode

utilizar-se de palestras que apresentem o tema da diversidade sexual sob um ângulo de postura ética e solidária. Os meios de comunicação internos, como folhetos, nos quais a diversidade e o respeito no ambiente de trabalho sejam explorados e explicados, também são ferramentas para auxiliar neste entendimento (MEDEIROS *et al.*, 2014, p. 11).

Outras iniciativas podem, ainda, ser encabeçadas por essas pessoas, dada a relevância e o papel que a liderança assume no estabelecimento de valores e crenças que ajudam a formar a cultura da organização. Se ela será ou não mais tolerante ou inclusiva depende, entre outros aspectos, do perfil e da atuação dos gestores. Logo, o papel da gestão exercida nas organizações, para com esse grupo social, é de suma importância para que novas oportunidades possam se estabelecer para os homossexuais, permitindo a eles uma melhora e um crescimento profissional, baseando-se exclusivamente em seu mérito.

2.3 Organizações orgânicas e as *startups*

As organizações são sistemas extremamente complexos dotados de uma estrutura que é caracterizada pela forma como a própria organização se coordena para desenvolver suas atividades. Essa estrutura deve ser flexível, pois, por estar sujeita a interferências externas, deve se ajustar frente às diferentes demandas do mercado, sejam elas de ordem tecnológica, financeira ou humana (LIMA; LEZANA, 2005).

Conceitualmente, de modo geral, as organizações podem ser classificadas como mecânicas ou orgânicas. As organizações mecânicas são caracterizadas pela presença de papéis organizacionais fortemente definidos, um grande volume de regras, regulamentos e controles. Nesse modelo de organização o conhecimento organizacional é monopolizado por superiores, o que garante, na prática, a manutenção da hierarquia (SILVA, 2013). Devido a essas características, a organização mecânica é definida como conservadora (BURNS; STALKER, 1960).

Por outro lado, as organizações orgânicas, *locus* onde esta pesquisa se realiza, apresentam papéis organizacionais menos rígidos. A definição desses papéis se dá, geralmente, com base em uma discussão entre partes diversas, e há “um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados” (BASTOS *et al.*, 2007, p. 159). É comum que o número de regras seja menor nesse modelo de organização e que o trabalho seja baseado na comunicação entre os membros da equipe, o que culmina em um processo de aprendizado contínuo (MEDEIROS *et al.*, 2011).

Silva (2005, p. 374) caracteriza as organizações orgânicas como:

Sistema vivo e estruturado em termos mais genéricos: sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional; trabalho influenciado tanto pela natureza humana quanto pelo planejamento formal; estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado; envolvimento do empregado com o trabalho, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

Esses aspectos fazem com que as organizações orgânicas se enquadrem adequadamente em ambientes submetidos a mudanças constantes (BURNS; STALKER, 1960), realidade cada vez mais presente no panorama econômico atual. Nesse cenário, as *startups* surgem como modelos predominantemente orgânicos, flexíveis e descentralizados (FERREIRA *et al.*, 2009), que se enquadram satisfatoriamente em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente (LEITE; PURCIDONIO; TARJANO, 2016).

As mudanças decorrentes da globalização trouxeram consigo uma série de transformações para o mercado, sendo uma delas o surgimento das *startups* a nível mundial (MICKIEWICZ; KOROSTELEVA, 2011). O avanço tecnológico advindo com o processo de globalização tornou o ambiente propício para a criação de meios de comunicação cada vez mais rápidos, o que, somado à abertura de mercado, culminou em um mercado global aberto a novos modelos de empreendimentos (RASMUSSEN; TANEV, 2015).

Economistas utilizam o termo *startup* desde o século XVII. Entretanto, ele assumiu novos moldes na década de 1990, durante o período conhecido como “a bolha da internet”, quando o empreendedorismo em *startups* se popularizou nos Estados Unidos (GITAHY, 2010; VERSIGNASSI, 2015). Já no Brasil, a difusão do conceito de *startups* ocorreu no começo do século XXI, como consequência do surgimento de empreendimentos inovadores com foco direcionado para o mercado eletrônico denominados “.com” (COELHO *et al.*, 2012).

Por ser um conceito significativamente recente, não há um consenso acerca da definição do termo (BRIGIDI, 2009). Assim, a definição amplamente divulgada e utilizada é dada com base em *websites* e revistas especializadas. Para eles, uma *startup* é uma organização temporária criada para desenvolver um modelo de negócio escalável e reproduzível em condições de extrema incerteza (FORBES, 2013; SEBRAE, 2017).

Essa definição sumariza grande parte das acepções encontradas na literatura nacional e internacional. Entretanto, a Financiadora de Inovação e Pesquisa (FINEP), órgão brasileiro

que atua na cadeia de inovação do País, apresenta um entendimento mais abrangente sobre o termo:

A *startup* é uma empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Principais características das empresas nascentes de base tecnológica:

- Em estruturação empresarial (quase-empresa);
- Sem posição definida no mercado;
- Que buscam oportunidades em nichos de mercado com produtos/serviços inovadores e de alto valor agregado (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016, p. 31).

No mercado empresarial, as *startups* se caracterizam por possuir pequeno porte, potencial inovador e baixo custo de implementação e manutenção. A velocidade de crescimento, a replicabilidade e a escalabilidade são outros fatores que norteiam o modelo de negócio de uma *startup* (AVNIMELECH; TEUBAL, 2006). Na prática, é o conjunto desses elementos que atrai a atenção de investimentos, financiamentos e que justifica o potencial de crescimento apresentado por esse tipo de empresa (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014).

Tais características levam à conclusão de que as *startups* são

Um empreendimento financeiro e sustentável que seja replicável e escalável, oferecendo um produto ou serviço buscando inovar e resolver problemas do cotidiano, desenvolvendo-se em condições de extremas incertezas. Também representam um estágio mais inicial, de construção e solidificação de um negócio (LOPES, 2016, p. 35).

Desta forma, uma *startup* com um pequeno número de funcionários pode reproduzir a viabilidade de distintas possibilidades de negócio, desenvolvendo um produto viável em pouco tempo (RASMUSSEN; TANEV, 2015). Essa menor dimensão faz com ela se adeque de maneira rápida às mudanças do mercado, conseguindo responder a elas de forma mais ágil. Harrigan, Ramsey e Ibbotson (2012) afirmam que a lealdade dos funcionários, a flexibilidade, a possibilidade de interatividade constante com os clientes são outros fatores que podem representar vantagens competitivas ao negócio.

Apesar de possuir pequenas dimensões, é importante salientar que uma *startup* não é, necessariamente, uma pequena empresa (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014). Existem diferenças significativas entre ambas, e a primeira delas está no posicionamento empresarial.

Enquanto as pequenas empresas são, muitas vezes, passivas, alheias à inovação e com pouco foco no crescimento do negócio (MACHADO, 2017), as *startups* buscam a inovação e “trabalham para entender completamente a demanda de forma a alavancar rapidamente suas receitas e a entrega de valor percebido aos seus clientes e à sociedade” (RAMOS, 2015, p. 7). Outra diferença reside na dificuldade em se definir a proposta de valor do negócio. Tal fato se dá porque, enquanto as pequenas empresas tradicionais visam atender uma demanda específica já existente, as *startups* criam soluções inovadoras, flexíveis e adaptáveis para os mais variados tipos de negócio e segmentos (GITAHY, 2015).

A possibilidade de atuação em diferentes segmentos de mercado e os benefícios advindos desse modelo de negócio incitaram um aumento acelerado no número de *startups* em nível mundial (RODRIGUES, 2016). De acordo com dados levantados pela Associação Brasileira de *Startups* (ABS), até o final de janeiro de 2019, o número de *startups* no Brasil chegava a 10.281 (STARTUPBASE, 2019). Comparado a outros países e regiões empreendedores do mundo, como o *Silicon Valley* que, no ano de 2015, contava com cerca de 15 mil *startups* (HERRMANN *et al.*, 2015), percebe-se que o mercado para *startups* no Brasil ainda é recente, mas tem potencial para maior exploração.

Entretanto, para que um efetivo crescimento se concretize, é fundamental que haja investimento para a criação de ambientes empreendedores no Brasil. Como exemplo, tem-se a região Sudeste, responsável por concentrar a maioria das *startups* do País. Tal fato se dá porque as cidades desses estados têm ofertado o ambiente de inovação necessário para a criação de novas *startups*, sendo capazes de oferecer condições que viabilizam a manutenção das empresas (CRISTOFOLINI, 2016) e de propiciar um círculo de virtudes de inovação (PAROLIN, VOLPATO, 2008, p. 63).

Gnyawali e Fogel (1994) definem esse ambiente como uma combinação de fatores que influenciam o processo de desenvolvimento do empreendedorismo, em nível econômico, sociocultural e político que afetam diretamente na capacidade e disposição em empreender. É fundamental compreender que este ambiente empreendedor não é constituído somente por agentes e relações econômicas, mas também pela tecnologia, pelas instituições e pela própria cultura empreendedora (ISENBERG, 2010).

Assim, esses ambientes atraem investimento e financiamento para a criação de novas *startups* que, por sua vez, movimentam a economia brasileira. Dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) indicam que essa economia da qual as *startups* fazem parte foi responsável por 2,61% do PIB (produto interno bruto) em 2017, gerando uma cifra de R\$ 171,5 bilhões e incorporando cerca de 840 mil profissionais na indústria criativa (FIRJAN, 2019). O estado de Minas Gerais, por sua vez, foi responsável por gerar cerca de 72 mil empregos no mesmo ano (FIRJAN, 2019). Nesse cenário, Belo Horizonte é uma das cidades brasileiras que tem sido citada por apresentar grande potencial para albergar um número considerável de *startups* ao longo dos próximos anos (THE ECONOMIST, 2013). Além disso, a cidade tem sido reconhecida por inovação e criatividade, fatores de competitividade cada vez mais presentes nas economias e ainda mais latentes em Belo Horizonte (PEREIRA, 2017).

Minas Gerais detém 9% das *startups* do Brasil, sendo superado apenas por São Paulo e Rio de Janeiro (STARTUPBASE, 2019). Entre as cidades mineiras, Belo Horizonte se destaca como um ambiente empreendedor de *startups* (THE ECONOMIST, 2013). Dados das ABS indicam que a capital possui 449 *startups* registradas, índice que representa aproximadamente 5% das empresas de todo o País (STARTUPBASE, 2019).

Historicamente, o ambiente de Belo Horizonte se tornou relevante no cenário nacional com a compra de uma *startup* fundada por professores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) pelo grupo Google no ano de 2005. A aquisição culminou na instalação de um centro de pesquisa e desenvolvimento do Google na capital mineira, atraindo o interesse de investidores para a região (AMARO, 2014).

Atualmente, o mercado empresarial de Belo Horizonte chama atenção por outro motivo: o San Pedro Valley, uma organização não formal cujo nome foi dado em alusão ao Vale do Silício americano (DALCIN; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017), que, no início de 2019, contava com mais de 200 empresas *startups* de base tecnológica, sendo uma das principais comunidades de *startups* do Brasil (SAN PEDRO VALLEY, 2019).

Além da comunidade de empreendedores, a cidade conta ainda com outras estruturas e organizações que atuam nesse ambiente. Uma delas é o Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BHTEC). Criado em 2005, o BHTEC é uma associação sem fins lucrativos

desenvolvida por meio de uma parceria entre a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o Governo do Estado de Minas Gerais, a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Minas Gerais e a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG). O BHTEC se consolidou como um parque importante na cadeia de empresas de tecnologia mineiras e, sobretudo, brasileiras (BHTEC, 2019).

Minas Gerais conta ainda com um programa acelerador de empresas *startups* de tecnologia denominado *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development* (SEED). Criado em 2013 com o objetivo de fomentar projetos ligados à tecnologia no Estado, o programa foi inspirado em modelos internacionais de sucesso (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017). No cenário nacional e em Belo Horizonte, o SEED é um dos principais programas a financiar as *startups* (ARRUDA; NOGUEIRA; COSTA, 2013).

Além do SEED, existem aceleradoras privadas que compõem o ambiente de inovação de Belo Horizonte. De forma geral, a ideia desses programas é apoiar e auxiliar *startups* com potencial direcionado para a geração de escala para seu negócio (FARINA, 2017). A Techmall e a Fumsoft são exemplos de programas aceleradores com atuação em Belo Horizonte. A Techmall foi criada em 2015 e, até então, já acelerou cerca de 50 *startups* (TECHMALL, 2019). Já a Fumsoft atua no mercado desde 1992 no intuito de promover a cadeia produtiva de Tecnologia da Informação (TI) em Minas Gerais, tendo atendido mais de 170 *startups* nos programas de empreendedorismo (FUMSOFT, 2019). Soma-se a esse ambiente o grande número de *startups* que atuam nos diversos segmentos de mercado. A tabela 1 elenca as principais *startups* que compõem o ambiente de Belo Horizonte com seus respectivos anos de criação e segmentos de atuação.

Tabela 1 – Principais startups de Belo Horizonte

<i>Startup</i>	Ano de Criação	Atuação/Produto
Samba Tech	2004	Produtos voltados para jogos de celular, oferta de uma plataforma de gestão e distribuição de vídeos <i>on line</i> .
Geraes Tec	2008	Desenvolvimento de inovações eletrônicas para dar autonomia a pessoas com deficiência.
Hekima	2008	Monitoramento de redes sociais, análise de dados, aplicação de inteligência artificial e outras técnicas analíticas preditivas para auxiliar na tomada de decisões em negócios.
Méliuz	2011	'Market place' de 'cashback' ou dinheiro de volta em compras efetuadas.
Smarttbot	2011	Desenvolve o produto de robôs de investimento focando inicialmente em programadores.
Approva	2012	Oferta de aplicativo em formato de rede social para os alunos se prepararem para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).
Sympla	2012	Plataforma <i>on line</i> de gestão de eventos.
Rock Content	2013	Marketing digital de conteúdo.
Plug CRM	2014	Oferta de <i>software</i> de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) com inovação voltada para a acessibilidade do programa.
Risü	2014	Desenvolvimento social por meio da oferta de 'cashback' ou dinheiro de volta em compras efetuadas.
Vulpi	2015	Contratação de profissionais na área de tecnologia por meio da análise do profissional por seu trabalho existente na internet.
Melhor Plano	2015	Oferta virtual gratuita de um serviço de comparação de planos de telefonia celular, internet, banda larga, televisão e telefonia fixa.

Fonte: adaptado de PEREIRA (2017).

Essas empresas são responsáveis por incentivar a cadeia de inovação, movimentar a economia mineira e aquecer o mercado em nível regional, nacional e internacional. Além disso, essas e outras *startups* são fundamentais por implementar políticas e práticas de apoio e suporte à gestão da diversidade (HWANG; HOROWATT, 2012).

2.3.1 Políticas e propostas de diversidade nas organizações

Iniciado no século XXI, o contexto da inovação está estreitamente relacionado ao aumento do número de *startups* em todo o mundo. Esse fato trouxe novas demandas para o mercado, requerendo formas de estímulo à inovação diferenciadas e adequadas ao panorama atual (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

A princípio, acreditava-se que apenas a oferta de crédito e o apoio financeiro não reembolsável eram suficientes para a manutenção e longevidade de uma *startup* (LIMA, 2013). Entretanto, com o passar do tempo, foi observado que a criação de ambientes de interação e difusão de conhecimento poderia surgir como alternativa em prol do desenvolvimento desse novo modelo organizacional. Sobretudo, tornou-se nítido o papel que modelos de gestão adequados às necessidades da gestão organizacional atual têm ao proporcionar um diferencial competitivo para essas organizações (FERREIRA *et al.*, 2009; UTZIG; BEUREU, 2014).

Nesse sentido, o desafio da gestão é articular os recursos disponíveis de forma criativa, coesa e alinhada a um conjunto de orientações estratégicas resultantes do posicionamento competitivo da organização (SANTOS; KELM; ABREU, 2001; FERREIRA *et al.*, 2009). De fato, esses recursos são essenciais para o surgimento de novas possibilidades de empreendimentos e, sobretudo, para garantir a competitividade daquelas organizações em desenvolvimento (DALCIN; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017). Portanto, é importante reconhecer que a tecnologia, a infraestrutura, os parques tecnológicos, as incubadoras, as aceleradoras e também o capital humano são fatores essenciais no processo de inovação e competitividade. Além desses, a diversidade cultural é outro componente de suma importância para o desenvolvimento e estabelecimento de uma *startup* (HANCOCK, 2018).

A diversidade cultural pode ser expressa por meio da diversidade de pessoas de distintas culturas, raças, gêneros, o que culmina em uma pluralidade de conhecimentos e modelos mentais em um mesmo ambiente. Assim, uma *startup* que contempla essa diversidade está recorrentemente exposta a diferentes conhecimentos e formas de pensamento, instrumentos fundamentais para fomentar seu potencial criativo (HWANG; HOROWATT, 2012).

Um exemplo da importância dessa diversidade está no Vale do Silício americano. Dados atuais apresentam um perfil de composição diversificado das empresas dessa região. Em 2018, as empresas eram compostas, em termos de diversidade étnica, por brancos e asiáticos, com uma representação de 34% e 33%, respectivamente. Entretanto, 26% dos empregados dessas organizações eram de origem hispânica ou latina, e 2% eram negros ou afro-americanos (HANCOCK, 2018), índices que apontam uma diversidade de etnias presentes no quadro de funcionários das empresas, mas que também reforçam pontos que poderiam ser trabalhados, como a inserção de pessoas negras ou afro-americanas.

Quando se avalia a presença de funcionários estrangeiros nessas organizações, observa-se que 37,8% são indivíduos nascidos fora dos Estados Unidos da América, um índice considerável quando se pretende manter uma diversidade cultural nas organizações (HANCOCK, 2018). É válido salientar que, além da diversidade cultural, a imigração também proporciona maior abertura ao empreendedorismo, visto que a própria mudança de vida das pessoas requer uma capacidade de assumir riscos e se adaptar a mudanças (MELO *et al.*, 2014). Historicamente, imigrantes têm contribuído consideravelmente para a inovação e a criação de empregos em nível regional, estadual e nacional (PASTOR *et al.*, 2012). Por isso, a cultura local deve ser aberta à imigração e à convivência com diferentes culturas (HWANG; HOROWATT, 2012). No contexto das *startups*, Saxenian (1999) afirma que essas organizações devem ser capazes de atrair os principais talentos do mundo, no intuito de construir uma base de conhecimento robusta e de formar uma comunidade global de empreendedores. Por isso, essa diversidade se faz tão importante.

A diversidade cultural também pode ser vista sob a ótica da diversidade de gêneros. Entretanto, essa preocupação em equilibrar a força de trabalho das organizações entre mulheres e homens ascendeu apenas em meados da década de 90, como consequência da atuação dos movimentos sociais e políticos de ação afirmativa (QUEIROZ; ÁLVARES; MOREIRA, 2015). Nesse contexto, o papel dos homossexuais nas organizações é outro componente importante na diversidade cultural. Assim é importante que as empresas apresentem propostas, estabeleçam e implementem políticas de diversidade no ambiente organizacional que contemplem, também, esse aspecto.

Aliado ao argumento econômico segundo o qual a presença dos gays nas organizações pode ser benéfico para estas empresas, tem-se a questão da discriminação. Como ocorre com outras

minorias sociais e políticas, o ambiente de trabalho é, historicamente, um dos espaços em que mais ocorrem violações dos direitos dos gays (GARCIA; SOUZA, 2010). Em termos históricos, as iniciativas em prol de garantir os direitos dos homossexuais no ambiente de trabalho tiveram início com a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (CARVALHO NETO, 2014). Pactuado em 1958, o documento não faz menção a gêneros ou sexualidades conforme estabelecidos nos dias atuais, mas seus dispositivos contemplam um sentido universal de igualdade que, legalmente, proíbe qualquer tipo de discriminação (SILVA, 2013). A convenção sustenta a eliminação de todas as formas de discriminação no mercado de trabalho, entendendo, em seu artigo 1º, a discriminação como:

- a) toda distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou de tratamento no emprego ou profissão;
- b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou tratamento no emprego ou profissão, conforme pode ser determinado pelo País-membro concernente, após consultar organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, se as houver, e outros organismos adequados (BRASIL, 1965).

O Brasil, signatário da convenção nº 111 desde o ano de 1965, possui em seu direito interno a Lei 9.029 de 1995, que contempla igualmente a não discriminação no ambiente de trabalho. Em seu artigo 4º, ela traz o seguinte dispositivo:

- Art. 4º O rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório, nos moldes desta Lei, além do direito à reparação pelo dano moral, faculta ao empregado optar entre:
- I - a readmissão com ressarcimento integral de todo o período de afastamento, mediante pagamento das remunerações devidas, corrigidas monetariamente, acrescidas dos juros legais;
 - II - a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais (BRASIL, 1995).

A Lei 9.029 proíbe, assim como a Convenção 111, a prática de qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho (BRASIL, 1995; SILVA, 2013). A existência dessa lei não nega, entretanto, que haja uma carência de legislação que contemple de forma explícita o público LGBTI+. Cientes disso, os movimentos sociais se empenharam em garantir, legalmente, que as discriminações contra gays não continuassem ocorrendo, principalmente, dentro do ambiente de trabalho (FRANCO, 2017).

Nesse sentido, a OIT, em conjunto com a Txai Consultoria e Educação, criou o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, uma das primeiras ações que efetivamente estabeleceram o compromisso das organizações com os direitos de LGBTI+. Criado no ano de 2013,

o Fórum reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e pessoas intersex e tem como objetivo influenciar o meio empresarial e a sociedade a respeito desta temática (FÓRUM, 2019).

Além disso, o Fórum, no intuito de valorizar o indivíduo homossexual na organização, de assumir a responsabilidade social empresarial e de atender as demandas dos movimentos sociais no que tange ao ambiente de trabalho, estipulou dez compromissos que devem ser implantados ou fortalecidos nas organizações para a promoção da valorização da diversidade sexual. São eles:

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTI+.
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+.
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTI+.
4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+.
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+.
6. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e marketing.
7. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes.
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+.
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor.
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade (OIT/UNAIDS/PNUD, 2015, p. 75).

Em síntese, a valorização da diversidade e a promoção dos direitos humanos no ambiente de trabalho são compromissos que as organizações devem adotar para com os funcionários (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Nesse cenário, é papel dos gestores defender e fortalecer essa identidade organizacional, reforçando e apresentando os valores de respeito e inclusão das pessoas na empresa e desestimulando qualquer tipo de discriminação (OIT/UNAIDS/PNUD, 2015). Afinal, além das questões éticas que envolvem esse aspecto, um ambiente de trabalho livre da discriminação contra homossexuais acarreta aumento de produtividade, da qualidade dos serviços e melhoria do relacionamento com os diferentes públicos da organização (SANTOS, 2016).

Contudo, para Yoshino e Hewlett (2016), essa não é a realidade que se observa. No Brasil, há uma escassez de dados públicos e um pequeno número de pesquisas quantitativas que abordem as discriminações sofridas pela população LGBTI+ em decorrência da orientação sexual e da identidade de gênero no mercado de trabalho (MASCARENHAS, 2008). A literatura é igualmente escassa no que diz respeito a políticas e propostas de diversidade em organizações brasileiras, principalmente em *startups*. Nota-se uma carência de dados frente à geração de informações que possam orientar, de várias formas, a adequada formulação de políticas organizacionais e públicas (YOSHINO; HEWLETT, 2016).

Num dos raros esforços para compreender melhor essa realidade, Saraiva e Irigaray (2009), ao avaliar políticas de diversidade em empresas brasileiras, constataram que, muitas vezes, os resultados acabam não sendo efetivos. Eles justificam esse fato por acreditarem que, mesmo em empresas que implementam políticas de inclusão e diversidade, os resultados podem ser mascarados por uma gestão da diversidade ineficiente, pela ausência do controle gerencial e pelo próprio preconceito intrínseco em cada indivíduo, que gera resultados equivocados.

Dados que advêm de fontes estrangeiras parecem mais numerosos embora, por vezes, não reflitam a realidade do País. Entretanto, trazem indicativos da ocorrência desses eventos em organizações internacionais, o que pode fornecer ferramentas para trilhar esse caminho no Brasil.

No contexto internacional, estudos demonstram que empresas com políticas de respeito e inclusão da diversidade sexual e de gênero possuem maior capacidade para atrair e reter os melhores profissionais; conquistar o negócio e a lealdade dos consumidores mais exigentes; e aproveitar a percepção dos funcionários LGBTI+ em compreender as necessidades e impulsionar a empresa no sentido de garantir sua inovação no mercado (HEWLETT; YOSHINO, 2016). Contudo, não está claro se estas ações são voltadas para um compromisso com o sujeito ou com a busca por resultados financeiros.

No cenário de implementação da diversidade, é nítida a atuação de movimentos sociais nacionais e internacionais a fim de exercer pressão para tentar garantir que as empresas assumam efetivamente os compromissos preconizados pelo Fórum e, sobretudo, estabeleçam políticas que garantam essa diversidade (GUIMARÃES, 2015). De outro lado, as empresas respondem de forma positiva, seja pela pressão desses movimentos ou pela potencial

lucratividade que a adoção de políticas de respeito à diversidade pode representar. Não se encontram estudos que mostrem que políticas de diversidade tornam empresas mais lucrativas, mas há dados que, indiretamente, sinalizam isso, ao comprovar que organizações que valorizam a diversidade das pessoas retêm mais talentos e as tornam mais produtivas, o que pode acarretar um aumento na lucratividade da empresa (FERREIRA; RAIS, 2016).

Essa lucratividade pode advir do poder de inovação e competitividade ofertado por um quadro de funcionários diverso ou em razão da redução de custos de produtividade devido à diminuição do *turnover*, ou seja, à saída de funcionários da empresa. Um relatório produzido pela Out Now Global, intitulado *LGBT Diversity Show Me the Business Case*, demonstrou que o Brasil perde anualmente cerca de U\$ 450 milhões em decorrência da LGBTfobia no ambiente de trabalho. Nos casos avaliados pelo relatório, foi observado um alto índice de *turnover* em função de ambiente de trabalho hostil para o público LGBTI+ e consequentes processos judiciais (OUT NOW GLOBAL, 2015).

Ao avaliar a discriminação sofrida por homossexuais na cidade de Porto Alegre, Pocahy (2007) constatou que 10% dos entrevistados relataram sofrer discriminação no ambiente de trabalho e nas agências de emprego. Como consequência, o autor analisou os processos judiciais movidos por homossexuais por conta da discriminação e observou que 59% deles eram relacionados ao mercado de trabalho, o que sinaliza o prejuízo econômico que essas práticas discriminatórias podem trazer para as empresas.

Levando-se essas questões em conta, justificam-se, financeira e socialmente, as iniciativas e divulgação de relatórios que promovem a implementação de políticas de diversidade nas empresas. Além disso, é compreensível o aumento no número de companhias que têm se apresentado como aliadas ou “amigas da causa LGBT” (do inglês *LGBT friendly*). Dados divulgados pela *Human Rights Campaign Foundation* no ano de 2017 indicam que mais de 90% das organizações incluídas na *Fortune Global 500* (um ranking que contempla as 500 maiores corporações do mundo) incluem o item “orientação sexual” em suas políticas de não discriminação e 82% delas contemplam o respeito à “identidade gênero” (HUMAN RIGHTS CAMPAING FOUNDATION, 2017).

Outro documento importante que contém recomendações fundamentais para a implementação de políticas de respeito à diversidade da população LGBTI+ no mercado de trabalho é o

Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People Standards of Conduct for Business, lançado pela Comissão de Direitos das Organizações das Nações Unidas (ONU) no ano de 2017. O documento divide as recomendações em quatro âmbitos, havendo aquelas que são indicadas “em todos os momentos”; no “ambiente de trabalho”; no “mercado de trabalho” e na “comunidade” (ONU, 2017).

Em síntese, os padrões de conduta recomendados incluem o respeito aos direitos humanos, incluindo aqueles da população LGBTI+; a eliminação da discriminação contra funcionários em todos os processos, desde a contratação até o desligamento; a oferta de apoio de maneira ativa e afirmativa através de políticas específicas e a prevenção de violações de direitos humanos (ONU, 2017).

Ao avaliar a implementação de políticas e propostas de diversidade em *startups*, é possível vislumbrar um cenário promissor. Por ser um negócio de caráter inovador que envolve, geralmente, diversidade étnica e de gênero (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016), as *startups* tendem a considerar e implementar uma política de diversidade no ambiente organizacional (BEVILAQUA, 2018). Inclusive, *startups* do mercado mineiro já possuem Códigos de Conduta Éticos e Morais, que costumam ficar expostos em seus *websites* e dirigem-se a toda a comunidade relacionada à organização, tais como funcionários, clientes, fornecedores, e sociedade.

No contexto das *startups*, é observável um número crescente de empresas intituladas *gay friendly*. Tal fato é positivo, pois, além de dar visibilidade ao público gay como um consumidor potencial, essas empresas criam oportunidades para o ingresso de gays em seu quadro de funcionários estimulando a diversidade no ambiente organizacional (FERREIRA, 2007). Em Belo Horizonte, em 2018, foi criada a *startup* “Homo Driver”, um aplicativo de transporte particular pensado para o público LGBTI+. O aplicativo Homo Driver funciona, em quase tudo, como os que já circulam no país, como Uber e 99; a diferença é que este só aceita motoristas e passageiros que façam parte do grupo LGBTI+.

No Brasil, uma das *startups* de sucesso nesse segmento é a GoFriendly, uma plataforma colaborativa de avaliação de lugares *LGBT-friendly* e trocas de experiências que tem o intuito de ajudar o público LGBTI+ a encontrar locais que são mais inclusivos e respeitam mais a diversidade que outros. Sobretudo, a empresa afirma que se destaca por valorizar a

diversidade em seu time e em empresas parceiras, atuando em prol de construir um futuro mais inclusivo (GOFRIENDLY, 2019).

Dentre as *startups* *gay friendly* de turismo, destacam-se a Gay Homestays, uma rede social voltada ao acolhimento de gays criada em 2010 que contempla vários países como Espanha, Estados Unidos, República Tcheca, Itália, Reino Unido; a My Gay Trip, um site voltado ao turismo para o público LGBTI+ e Sonder, um aplicativo de viagens feito para o público gay. Há ainda as redes Grindr e Her, que são aplicativos de relacionamento voltados para homens e mulheres, respectivamente. É possível citar ainda o Strapping, um clube de assinatura de produtos gays, e o MyGWork, uma rede social similar ao LinkedIn para LGBTI+ que, no Reino Unido, promove a inclusão do público gay no mercado de trabalho e destaca as políticas inclusivas das empresas (BERNARDO, 2016).

A satisfação de trabalhar em *startups* em que as políticas de diversidade, respeito e inclusão são efetivamente implementadas é pauta para o estudo de Bevilaqua (2018). Ao entrevistar pessoas envolvidas no cenário das *startups*, a autora obteve relatos que demonstram a satisfação dos funcionários em se sentirem inseridos em um ambiente em que a produção é efetivamente o que importa (BEVILAQUA, 2018).

Sobretudo, o maior passo dado no Brasil no sentido de estimular políticas e propostas de diversidade em *startups* aconteceu em 2018, com o lançamento do Comitê de Diversidade para Promoção da Inclusão no Ambiente pela ABStartups. A criação do Comitê surgiu mediante a percepção de que, por mais inovador e desconstruído que seja, o cenário de *startups* brasileiras ainda está defasado quando se trata de inclusão (STARTUPI, 2018).

Assim, ainda que o contexto de inclusão e diversidade se mostre favorável nas *startups*, ABStartups reconhece que nem sempre é esse o cenário encontrado. Em sua pesquisa, Bevilaqua (2018) constatou que uma das entrevistadas alega ter sofrido situações tóxicas em uma *startup* que vendia inclusão, pois os gestores tinham vergonha de colocá-la em contato com clientes porque ela tinha uma aparência fora do padrão. Além disso, outra entrevistada afirmou sofrer várias situações homofóbicas neste meio e presenciar preconceito em eventos públicos de que participou como mentora (BEVILAQUA, 2018).

Esses achados indicam que, por mais que a criação das *startups* tenha trazido luz ao panorama de inclusão, diversidade e respeito no ambiente de trabalho, ainda há um caminho longo a ser percorrido. Outra evidência de que ainda há muito a se discutir sobre essa temática é a escassez de trabalhos científicos que abranjam políticas de diversidade em *startups* na literatura internacional e, sobretudo, brasileira. Esse fato reforça a necessidade de fomentar a pesquisa e a publicação de material científico com abordagem voltada para tal temática.

3 A ESCOLHA METODOLÓGICA

O presente capítulo busca detalhar de forma minuciosa a escolha metodológica utilizada no estudo, dando-se destaque à caracterização da pesquisa, à delimitação do ambiente e dos sujeitos que participaram da pesquisa, às técnicas de coleta de dados e, por fim, à técnica adotada para análise destes dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para iniciar esta seção, recorre-se à Laperrière (2012), quando afirma que toda metodologia científica encerra o propósito de resolver, de modo sistemático, os problemas que se impõem aos atos que constituem os processos de apreensão do mundo. A fim de alcançar o objetivo geral do estudo, esta investigação adotou uma abordagem qualitativa.

Não tem sido uma tarefa fácil definir a pesquisa qualitativa (GONZÁLES REY, 2005). Segundo o autor, este impasse tem início a partir do momento em que se sustentam inúmeras vertentes sob essa abordagem, e tudo fica mais complexo em um mundo permeado por um ideal matemático e estatístico que, indiscutivelmente, não pode ser considerado como absoluto em todos os campos científicos. Assim, fala-se aqui de uma ciência social, e não natural.

Para Zanelli (2002), a pesquisa qualitativa preocupa-se em desenvolver conceitos novos mais do que aplicar aqueles pré-existentes, estudar casos particulares mais do que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais do que codificar eventos. Esse tipo de pesquisa tende ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, à lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez de delineamentos experimentais, à análise interpretativa em vez da manipulação estatística de dados e à tomada dos dados na forma de palavra em vez de números. É exatamente o caso do presente estudo, o que se fará mais claro à medida que outras decisões metodológicas tomadas forem explicitadas no texto que se segue.

Nesse contexto, de acordo com Richardson *et al.* (1999), um estudo qualitativo pode ser caracterizado como a tentativa de compreender detalhadamente os significados e

características situacionais obtidos em documentos e entrevistas, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. A pesquisa que ora se desenvolve busca, nesse sentido, entender mais que mensurar; interpretar mais que codificar. Afinal, para se compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho de *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nestas empresas, é preciso que se alcance e se leve em conta a perspectiva dos indivíduos envolvidos.

Salienta-se que, conforme Flick (2004), estudos qualitativos não pretendem criar fórmulas e encontrar soluções que possam ser reproduzidas, como em uma produção homogênea em escala. Em um sentido oposto, este tipo de estudo tende a ser único, singular e não pretende ser tomado como em uma artificialidade de laboratório (FLICK, 2004). Por isso, esta pesquisa tenta trazer significados atribuídos pelos sujeitos às situações que vivenciam, além de características específicas e relevantes da situação que é alvo do estudo.

Além disso, este estudo também pode ser classificado como exploratório (GIL, 2010). Ao fazer referência ao tipo de pesquisa exploratória, Gil (2010) menciona que esta modalidade tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado. Esse tipo de estudo também permite ao autor familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que pesquisas subsequentes possam ser concebidas com uma maior compreensão, entendimento e precisão (GIL, 2010).

3.2 Delimitação do ambiente e dos sujeitos de pesquisa

A definição dos ambientes e sujeitos que esta investigação envolve é muito importante, dado que ambos vão interferir diretamente na qualidade das informações obtidas no estudo (DUARTE, 2002).

3.2.1 O ambiente de pesquisa

Para o ambiente desta pesquisa, foi escolhida uma *startup* de Belo Horizonte. A opção por uma empresa com modelo de *startup* está relacionada ao fato de essas organizações serem apontadas como ambientes mais democráticos, em que a gestão de pessoas é desenvolvida

dentro de uma visão mais participativa e mais aberta, em termos, entre outros aspectos, do respeito às diferenças (RAMOS, 2015; FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

Já a escolha por uma *startup* de Belo Horizonte descomplica o acesso a esses indivíduos, além de estar assentada no fato de a cidade ser um polo de inovação, reunindo várias *startups* dentro de um ambiente rico e dinâmico de empresas orgânicas (SAN PEDRO VALLEY, 2019; DALCIN; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

Outro critério foi, também, o acesso do autor do estudo junto ao proprietário da organização, à Gerente de Recursos Humanos e mesmo a homossexuais que lá trabalham. Foi feito um contato formal inicial com o proprietário da empresa, que autorizou o desenvolvimento da pesquisa, e, após esse contato, ele apresentou o autor à Gerente de Recursos Humanos.

A *startup* escolhida foi fundada nos anos de 2010 pelos sócios. Neste estudo ela será chamada de Stonewall, nome fictício que faz referência ao Bar Stonewall Inn (já citado no marco teórico). Além da sede em Belo Horizonte, também possui filiais em outra capital da região Sudeste e em mais duas cidades de países latino-americanos. Conta com um quadro de cerca de 100 funcionários, prestando serviço relacionado à área de tecnologia.

Como porta-vozes da empresa, foram entrevistados o *Chief Executive Officer*, CEO da Stonewall, e a Gerente da área de Recursos Humanos. Eles foram escolhidos porque se acredita que representem a perspectiva da organização no que se refere às questões investigadas. No estudo foram nomeados, de forma absolutamente aleatória, como Pedro e Ana.

3.2.2 Os sujeitos de pesquisa

No caso deste estudo, foi definido que os sujeitos de pesquisa seriam homossexuais, do sexo masculino, assumidos ou percebidos como gays e que trabalham na *startup* Stonewall em Belo Horizonte. O fato de a pesquisa escolher os gays que já passaram pelo processo de *coming out* facilitou o acesso a esses indivíduos, além de fazer sentido porque, no caso deles, imagina-se que atitudes de preconceito ou discriminação seriam mais visíveis. Já a opção por sujeitos do sexo masculino ocorreu por questões de acesso e também porque não era objetivo contemplar questões relacionadas a outros tipos de preconceito, como o machismo e a

misoginia, o que tornaria o estudo mais complexo e poderia tirar o foco do que ele busca compreender.

Participaram da pesquisa 5 homossexuais. No estudo, eles possuíram nomes fictícios inspirados em 5 ativistas gays que lutam pelos direitos dos homossexuais no mundo. (i) **Arsham Parsi**, natural do Irã, exilado de seu país e alvo de diversas ameaças de morte, atualmente continua no Canadá o seu ativismo “*queer*”; (ii) **Jean Wyllys**, brasileiro, eleito deputado federal pelo PSOL três vezes consecutivas, usou sua posição política a favor dos direitos humanos e, principalmente, da comunidade LGBT e outras minorias, atualmente vive em Portugal, saiu do país após sofrer ameaças; (iii) **Nikolay Alexeyev**, natural da Rússia, jornalista, advogado e ativista, fundador e organizador da parada LGBT de Moscou, constantemente perseguido pelo governo; (iv) **Rodney Croome**, vive na Austrália, é o atual diretor nacional do *Australian Marriage Equality*, uma organização que luta pelo casamento homossexual no País, onde atualmente somente a união civil é legalizada; e (v) **Joel Nana**, natural de Camarões, um líder africano do movimento LGBT e ativista no combate à contaminação pelo vírus HIV. Maiores detalhes a respeito dos entrevistados serão apresentados na sessão 4.2 da apresentação e discussão dos resultados.

O acesso aos sujeitos da pesquisa foi feito por meio da técnica denominada “bola de neve”, tipicamente utilizada com populações raras ou desconhecidas, em que os membros não são facilmente identificados e, portanto, são mais difíceis de encontrar ou contatar (VERGARA, 2013). A partir da escolha da “semente”, que é o primeiro entrevistado, foram selecionados outros participantes até que se atingiu a saturação, quando as informações por eles fornecidas passam a se repetir, tornando claro que unidades adicionais dão lugar a retornos decrescentes (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008). Foram identificados 6 homossexuais do sexo masculino na organização, 5 deles foram os entrevistados participantes do estudo, enquanto 1 deles não teve interesse em participar do estudo.

3.3 Coleta de dados

Nesta etapa, partindo-se de uma abordagem qualitativa, há “o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para registro das informações” (CRESWELL, 2010, p. 212). A técnica de coleta de

dados adotada no transcorrer da investigação foram entrevistas semiestruturadas. Elas são capazes de aproximar o pesquisador do universo cultural dos pesquisados (THIOLLENT, 1987). Nelas, o entrevistador, por meio de um roteiro, pode suscitar concepções e opiniões dos participantes, sem que se limite apenas às questões estruturais (CRESWELL, 2010). Assim, assume-se que o pesquisador teve a sensibilidade necessária para conduzir a entrevista, de tal forma que os sujeitos de pesquisa se sentiram à vontade para responder e que ele utilizou o roteiro de perguntas como uma referência, mas com liberdade para discorrer sobre assuntos à medida que foram sendo trazidos e até extrapolar os questionamentos determinados inicialmente, tudo para que os resultados auferidos contribuíssem de diferentes modos com a investigação.

As entrevistas deste estudo foram realizadas de duas formas. Com os gestores, os encontros foram dentro da própria *startup*, uma vez que os mesmos representariam as organizações. Em dois dias distintos, na mesma ocasião, o autor do estudo passou todo o dia na organização a fim de observar o dia a dia da empresa. Já com os homossexuais, as entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho dos participantes da pesquisa, para facilitar que se expressassem livremente e que fossem sinceros ao responder as questões que lhes foram propostas, liberados de pressões ou julgamentos. As entrevistas foram marcadas previamente usando o aplicativo WhatsApp, momento em que se explicou para cada um deles quais eram os objetivos da pesquisa, e posteriormente, foram assinados o Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas por meio de gravador digital e transcritas garantindo a fidedignidade das falas.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados do presente estudo foi feita adotando-se a técnica de análise de conteúdo, aplicada nos relatos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Para Bardin (2004), a técnica de análise de conteúdo faz parte dos instrumentos metodológicos que envolvem fator a inferência, que faz com que o investigador se aproxime do que está escondido, não aparente, retido, latente, ou seja, o não dito na mensagem expressa. Para a autora, este é um método empírico, que depende do tipo de fala a que se aplica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Em conformidade com a perspectiva de Bardin, Colbari (2014) acrescenta que, em sua dimensão mais geral, esta análise descreve o texto segundo a forma e o fundo. Assim, a análise da forma examina os símbolos empregados, por palavras e temas, e

verifica a frequência relativa de sua aparição nos dados; já a análise de fundo consiste em observar as referências e correlações, com o intuito de revelar tendências constatadas nos conteúdos das comunicações (COLBARI, 2014).

Caregnato e Mutti (2006) destacam que o empenho da análise de conteúdo não reside na descrição dos conteúdos, mas no que estes podem ensinar após serem associados a outras coisas e assuntos. Assim, levam-se em consideração as significações presentes no conteúdo, a sua forma e a distribuição desses conteúdos, sejam eles por índices formais ou análise de concorrência. Para Bardin (2004), o método deste tipo de análise consiste em classificar os diferentes elementos das diversas manifestações, por meio de critérios capazes de fazer surgir sentidos que formulem dados e apresentem uma certa ordem no que era uma confusão de dados.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é composta por três fases distintas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Seguindo esta linha, na primeira fase, busca-se organizar a exploração sistemática dos documentos, estabelecendo contato com eles e conhecendo o texto, suas impressões e orientações, o que aconteceu com a construção do referencial teórico, as escolhas metodológicas, bem como o desenvolvimento do roteiro semiestruturado. A segunda fase, a exploração, consiste em codificar o material a fim de transformar e agregar os dados brutos e torná-los significativos e válidos para o alcance dos resultados, o que aconteceu quando o autor se debruçou sobre todo o material transcrito da entrevista dos participantes. Neste sentido, a organização da compilação compreende três escolhas: o recorte, que envolve a escolha das unidades e trechos das entrevistas; a enumeração, que consiste em escolher as regras de contagem; e a classificação e a agregação, que indica a definição das categorias (BARDIN, 2004).

Por fim, tem-se a fase de tratamento dos resultados. Neste momento, organizam-se os dados ao redor do processo de categorização. A categorização busca classificar elementos que fazem parte do mesmo conjunto de análise, reagrupando-os segundo o gênero e de acordo com os critérios previamente definidos, o que aconteceu no momento da realização da apresentação e discussão dos resultados (BARDIN, 2004). Conforme Colbari (2014), estas categorias propostas por Bardin são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos semelhantes sob um determinado título, agrupando-os em função dos caracteres comuns desses elementos.

Classificar estes elementos em categorias inflige a uma investigação do que cada um deles tem em comum com os demais, podendo estes critérios serem semânticos, léxicos, sintáticos, e/ou expressivos (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Assim, seguindo o método de Bardin (2004), para efeito de análise desta pesquisa, os elementos foram classificados em categorias, adotando-se o critério semântico na sua definição. A análise de conteúdo das respostas pode ser considerada do tipo temática e frequencial, com a classificação dos dados em categorias, a saber, para cada um dos dois grupos de entrevistados.

Tendo-se isso em mente, cabe ainda esclarecer que algumas das categorias criadas para a análise, tais como (i) a apresentação da *startup*, (ii) a apresentação dos homossexuais entrevistados, (iii) os aspectos relacionados aos homossexuais e a *startup*, (iv) os aspectos da política de diversidade e (v) os aspectos relacionadas à preconceito, discriminação e homofobia nas *startups*, foram preestabelecidas junto aos roteiros de entrevistas. Já a categoria (vi), denominada próximos passos, surgiu depois da análise do material coletado, originada da pergunta que o autor sentiu necessidade de fazer ao fim de todas as entrevistas. Estas categorias e subcategorias são apresentadas e descritas, com detalhes, conforme apresenta-se a tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura da apresentação e discussão dos resultados

Capítulo	Categoria	Subcategoria
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	4.1 A <i>startup</i>	4.1.1 Os novos modelos de organizar o trabalho
		4.1.2 Diferenças entre os novos modelos e os modelos tradicionais
		4.1.3 A diversidade na Stonewall
	4.2 Os homossexuais entrevistados	4.2.1 Encarando a homossexualidade
		4.2.2 Coming out e relacionamentos interpessoais
		4.2.3 Luta social dos homossexuais
		4.2.4 Impactos de ser gay na carreira profissional
	4.3 Os homossexuais e a <i>startup</i>	4.3.1 Estar em uma <i>startup</i>
		4.3.2 Posicionamento da sexualidade no ambiente de trabalho
		4.3.3 Relacionamento com colegas de trabalho e gestores
		4.3.4 Comentários sobre ser homossexual
		4.3.5 Carreira e desenvolvimento profissional

4 Apresentação e Discussão dos Resultados	4.4 Política de diversidade	4.4.1 As políticas na perspectiva da alta gestão
		4.4.2 As políticas na perspectiva dos funcionários gays
	4.5 Preconceito, discriminação e homofobia na <i>startup</i>	4.5.1 Experiências negativas no trabalho
		4.5.2 Condições de trabalho e de educação
		4.5.3 Discriminação sob forma de punições ou sanções
		4.5.4 Fatores determinantes da discriminação e medidas de redução
4.6 Próximos passos	-	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como mostra a tabela 2, estabeleceram-se seis categorias-síntese para a análise, assim nomeadas: (i) A *startup*; (ii) Os homossexuais entrevistados; (iii) Os homossexuais e a *startup*; (iv) Políticas de diversidade; (v) Preconceito, discriminação e homofobia na *startup*; (vi) Próximos passos.

De maneira a explicitar o local estudado, na primeira categoria, A *startup*, são apresentados os relatos em que os entrevistados descrevem a *startup* na qual o autor coletou os dados, os novos modelos de organizar o trabalho presentes nessa organização, pontuações acerca das diferenças entre esses novos modelos e os modelos tradicionais, como essa empresa vivencia a diversidade e os números referentes a esta diversidade. A presente categoria e as subcategorias são apresentadas pelas perspectivas do CEO e da Gerente de Recursos Humanos.

A segunda categoria, Os homossexuais entrevistados, apresenta as falas que trazem os entrevistados homossexuais, expondo um caráter mais pessoal destes. Isso inclui falas que destacam aspectos ligados ao entendimento dos mesmos como homossexuais, os aspectos relacionados ao *coming out* e ao relacionamento com as pessoas ao seu redor, e as perspectivas acerca da luta social dos homossexuais, assim como o seu posicionamento frente à mesma. Esta categoria e as suas subcategorias são apresentadas pelas perspectivas dos homossexuais participantes do estudo.

A terceira, Os homossexuais e a *startup*, refere-se aos depoimentos que tratam da vivência dos homossexuais dentro do ambiente da *startup*. Isso inclui se o fato de os mesmos terem escolhido uma *startup* tem algo a ver com o fato de serem homossexuais, a forma como lidam

com a sexualidade dentro do ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e com os gestores imediatos, e as barreiras e incentivos encontrados nesse ambiente no que se refere ao crescimento destes profissionais. Esta categoria e as suas subcategorias são apresentadas pelas perspectivas dos homossexuais participantes do estudo.

A quarta categoria, Políticas de diversidade, diz respeito às políticas de diversidade presentes na organização, apresentando considerações a respeito do Código de Conduta e Ética da empresa, e as perspectivas que os gestores entrevistados e funcionários homossexuais trazem da mesma. Nesta categoria e subcategorias, os dados são representados pelas falas do CEO, da Gerente de Recursos Humanos e dos homossexuais entrevistados.

A quinta categoria, Preconceito, discriminação e homofobia na *startup*, por sua vez, abrange a discriminação, a homofobia e o preconceito no ambiente de trabalho, tendo como pontos de destaque as experiências negativas vivenciadas pelos entrevistados, verificando-se se estes possuem as mesmas condições de trabalho e educação que seus colegas heterossexuais, se punições e recompensas podem estar relacionadas à orientação sexual, e quais fatores contribuem para haver discriminação, destacando ainda as medidas passíveis de adoção com vistas a reduzir o nível de preconceito e discriminação no trabalho, na visão desses profissionais. Nesta categoria e subcategorias, os dados também são representados pelas falas do CEO, da Gerente de Recursos Humanos e dos homossexuais entrevistados.

A última categoria, Próximos passos, apresenta os aspectos de melhorias que os participantes entrevistados visualizam para a *startup* pesquisada, descrevendo quais seriam os próximos passos para a empresa evoluir ainda mais na sua relação e interação com a diversidade. Nesta categoria e subcategorias, os dados são representados pelas falas do CEO, da Gerente de Recursos Humanos e dos homossexuais entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, está descrita cada uma das categorias apresentadas no último tópico, contendo os dados analisados na pesquisa.

4.1 A *startup*

A primeira categoria de análise tem como objetivo apresentar a *startup* na qual o estudo foi realizado. Ela se divide em mais três subcategorias, sendo elas: os novos modelos de organizar o trabalho, diferença entre os novos modelos e os modelos tradicionais, a diversidade na *startup*.

A *startup* escolhida para o estudo está localizada na cidade de Belo Horizonte, tendo sido fundada nos anos de 2010 pelos sócios. Neste estudo ela será chamada de Stonewall (nome fictício). Além da sede em Belo Horizonte, também possui filiais em outra capital da região Sudeste e em mais duas cidades fora do Brasil. Possui um quadro de cerca de 100 funcionários, prestando serviço relacionado à área de tecnologia.

Para a realização da presente pesquisa, conforme já foi dito, o *Chief Executive Officer*, CEO da Stonewall, e a Gerente da área de Recursos Humanos foram entrevistados. O CEO, que aqui será chamado de Pedro (nome fictício), tem 34 anos de idade, sendo um homem heterossexual. Ele é casado, tem dois filhos e possui ensino superior incompleto. Já a gestora da área de Recursos Humanos, que, no estudo será chamada de Ana (nome fictício), tem 34 anos de idade, sendo uma mulher heterossexual. Ela é casada e tem uma filha, possui ensino superior completo e especialização.

4.1.1 Os novos modelos de organizar o trabalho

Essa subcategoria inclui falas que mostram a perspectiva destes dois gestores, Pedro e Ana, a respeito do novo modelo de organização que a Stonewall traz, incluindo questões relacionadas à hierarquia, autonomia e comunicação entre as pessoas que ali trabalham.

Com relação à hierarquia, segundo as falas dos entrevistados, a empresa adota uma postura horizontal, em que todos os funcionários têm acesso aos demais, é este, afinal, um dos traços

que caracterizam as *startups*, de acordo com Miranda, Santos Junior e Dias (2016). Neste modelo, lideranças são mais acessíveis, a comunicação é mais integrada e qualquer área pode acessar outra.

Eu diria que a hierarquia ela é horizontal. A gente tenta ser o mais colaborativo possível e claro que às vezes por uma questão de know-how e às vezes até de maturidade no tema a gente não consegue ser como a gente gostaria. Mas a hierarquia mira ser super horizontal. Porque o modelo de hierarquia verticalizado, já não é atraente, não só na ótica das equipes, mas também na ótica dos líderes. Porque enfim, o conhecimento ele está muito disponível, e a gente tem que trazer insumos de todos os lados, de todas as óticas e cabeças e background para a gente construir a melhor saída para todos os problemas. E então esta pluralidade é importante (PEDRO, O CEO).

Aqui na Stonewall a gente tem um modelo bem horizontal. Embora existem as hierarquias, as lideranças ficam sentadas junto com a equipe, não tem uma sala separada, uma mesa diferenciada para ninguém (...). E então todo mundo tem acesso fácil aos *levels*, ao CEO, a qualquer tomador de decisão (ANA, A GERENTE DE RH).

Com relação à autonomia, é normal que um ambiente mais horizontal, as pessoas tenham mais autonomia (SILVA, 2005). Assim, os gestores buscam, na medida do possível dar autonomia para os seus funcionários. No caso de uma empresa com modelo de *startup*, a gestão e toda a equipe de funcionários já são preparadas para atuar com autonomia. Isso implica dizer que este modelo de negócio já se volta para o surgimento de problemas e para uma resolução rápida, assim, a autonomia é fundamental, demandando pessoas que estejam prontas para lidar com isso no cotidiano, pois todo dia pode se tornar uma surpresa e o processo estrutural deve moldar-se conforme essas novas necessidades (HARRIGAN; RAMSEY, IBBOTSON, 2012). Pedro destaca que a Stonewall evoluiu com relação ao que já foi, dando hoje muito mais autonomia para o seu corpo de funcionários. E Ana destaca que o perfil de funcionários que a empresa apresenta inclui pessoas que prezam, valorizam e buscam por autonomia no ambiente organizacional.

(...) cada vez mais, em relação ao que era há um ano ou dois anos atrás, hoje ela é muito mais cabeça aberta do que era antes. Hoje as pessoas têm muito mais liberdade e executam. Às vezes a gente tem que fazer algumas correções de qualidade, mas enfim, a gente tem uma autonomia muito ampla. Por outro lado, analisando o todo, todos têm muita autonomia para fazer o horário que quiser, vir com a roupa que quiser, ter responsabilidade sobre os benefícios que a Stonewall possui (PEDRO, O CEO).

Aqui dentro nós damos muita liberdade para as pessoas, seja no comprimento do horário, *dress code*, com o que você gasta o seu cartão refeição, que possui bandeira Mastercard, enfim, uma grande autonomia no dia a dia. Já na tomada de decisão, embora tenha este ambiente bem horizontal, existe grau de autonomia sim. Então um analista, ele pode acessar ou trocar uma ideia e tal, mas ele não vai tomar uma

decisão sem passar pelo gestor dele, sem trocar uma ideia com o gestor dele antes. E então eu vejo que a gente tem um ambiente que propicia isso e que esta autonomia é uma coisa que a equipe de forma geral valoriza muito. Eu acho que esta geração de hoje valoriza muito isso (ANA, A GERENTE DE RH).

Destaca-se também a autonomia no dia a dia. A Stonewall, apesar de utilizar ponto eletrônico, trabalha com um horário flexível, assim cada funcionário pode escolher em qual período do dia irá trabalhar as suas 8 horas diárias. A empresa também adota o *no dress code*, ou seja, não exige o uso de uniforme, cada um pode ir com a roupa que quiser, seja chinelo, bermuda ou camiseta. Além disso, um de seus benefícios é um cartão-refeição com a bandeira Mastercard, assim, apesar de ser destinado para o funcionário se alimentar, ele pode comprar qualquer produto com este cartão, tendo autonomia para administrá-lo.

Por fim, algumas falas que compuseram essa categoria trazem a questão da comunicação, ponto em que tanto Pedro quanto Ana concordam ser hoje uma deficiência dentro da Stonewall, carecendo de melhorias. Pedro fala sobre uma comunicação assertiva, integrada e otimizada, enquanto Ana busca uma forma inovadora de engajar os funcionários.

Agora a comunicação, ela cabe várias melhorias. A gente tem vários tipos de comunicação interna e externa, ferramentas, comportamentos, mas eu também acho que é um ponto a ser melhorado (...). Se as pessoas se comunicam de forma imprecisa, obscura e não documentada, isso fica muito subjetivo e acaba que a gente percorre caminhos diferentes e a gente foge do nosso propósito da comunicação em si (PEDRO, O CEO).

Comunicação, eu acho que é um ponto que a gente até precisa melhorar. A gente utiliza muito rede interna, o Workplace que é aquele Facebook corporativo, e, quando eu entrei aqui, eu achei que ele pegava mais, as pessoas acessavam mais e iam lá consultavam, interagiam e hoje eu vejo que não é o melhor canal, talvez. Até conversei muito sobre isso com o time da gente diversificar as formas que a gente comunica as coisas (...). Questão endomarketing ainda fica muito solto (ANA, A GERENTE DE RH).

Diante desses depoimentos e de outras informações sobre o negócio da empresa, aqui omitidas para preservar seu anonimato, observa-se que a Stonewall apresenta as características do modelo organizacional de organizações orgânicas, sendo uma empresa com modelo de *startup* e diferenciando-se do modelo de organizações tradicionais.

4.1.2 Diferenças entre os novos modelos e os modelos tradicionais

A presente subcategoria busca entender como o CEO da Stonewall e a gestora de Recursos Humanos, Pedro e Ana, visualizam as principais diferenças entre o modelo de organização presente nas *startups* e o modelo de uma organização tradicional.

Os aspectos levantados por Pedro, o CEO, estão muito voltados para a inovação que este novo modelo de organização traz. Contudo, ele também pontua questões a respeito da qualidade de vida que a empresa oferece: de acordo com sua fala, esse novo modelo de organização está muito mais voltado para a qualidade de vida das pessoas.

Com certeza as startups apresentam uma grande evolução. São empresas que nasceram mais recentemente, com ambiente mais jovem, com público de trabalho muito mais flexível e corpo descontraído. E o modelo de empresa anterior era completamente desestimulante. Era muito focado no resultado, excesso de trabalho dignificado, era louvável trabalhar demais. A qualidade de vida era muito coadjuvante, a família era só final de semana (...). Então esta nova geração de empresas ela já nasce com esta visão de muito mais democrática, horizontal, com uma visão muito mais flexível e de respeito também às pessoas. Eu acho que é muito menos preconceito (...). É mais ou menos nesta linha, eu acho que o ganho é este. Pelo fato delas serem flexíveis, mais novas e com a cabeça mais aberta, elas se tornaram para a maioria o objeto de desejo e até mesmo para as pessoas do mundo tradicional (...) buscando um ambiente mais focado na qualidade de vida (PEDRO, O CEO, grifo do autor).

No relato, aparece uma menção ao preconceito, que diz respeito diretamente ao tema deste estudo, apresentando a *startup* como uma empresa “de cabeça aberta”, conforme já aponta a literatura a respeito (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016). Pelo menos no discurso, então, ela seria mais amigável a públicos como os gays. Em consonância com essa percepção, os aspectos comentados por Ana, Gerente de Recursos Humanos, estão mais voltados para as relações do dia a dia, as diferenças e a diversidade, e principalmente o respeito a elas. A entrevistada ilustra essa questão para falar que não tinha contato com diversos assuntos sociais importantes e que o ambiente da *startup* lhe proporcionou isso.

Eu acho que as *startups* e esse modelo de organização são uma grande evolução. Eu acho que traz à tona sim realmente o que vivencia hoje no dia a dia nosso. É então ter dentro do ambiente de trabalho pessoas, ter um ambiente de diversidade, eu acho que traz um ambiente mais leve. Eu acho que a gente trabalha mesmo a questão do respeito pelo outro no dia a dia e não ficar só naquele discurso (...). Eu particularmente fui aprendendo muita coisa e então a gente começa a repensar os conceitos, de como fala, de piadinhas que são homofóbicas, de brincadeiras que não são legais. Isso começou a me incomodar muito mais (...). Por isso que eu acho que aqui fica um ambiente seguro para as pessoas serem o que elas são. De presenciar funcionário falando que já passou por ato de violência, por ser homossexual e aquilo

me chocou muito. Ou de ouvir de pessoas, lugares que a pessoa não frequenta, ou que não pode ir, de não poder expressar afeto em público. Isso é uma coisa que me choca muito. Antes talvez num ambiente mais tradicional, era uma coisa que eu nem percebia (...). E então acho que esta é a diferença, você começa a perceber coisas que antes você não percebia. Você começa a abraçar mais a causa, você começa a trabalhar o seu redor em outras esferas, a educação, do respeito à diversidade. (...) E então você começa a tratar isso de forma diferente. Eu acho que o ganho que a gente ganha é para além daqui (...). A minha cabeça transformou muito. Então eu acho que todo mundo que entra a pessoa vai tomando um pouquinho desta consciência e vai espalhando, e o ambiente fica melhor (ANA, A GERENTE DE RH).

Diante da fala de ambos, nota-se o quanto este novo ambiente se sobressai sobre o ambiente tradicional no que se refere à qualidade de vida e à abertura para a propagação de diferentes tipos de informação, o que talvez facilite a construção de visões diferentes assuntos como a homossexualidade. Isso vai ao encontro dos estudos de Bevilaqua (2018), que aponta que este novo ambiente de organização, apesar de ainda estar pautado em aspectos capitalistas e de lucratividade, também apresenta uma preocupação maior com a qualidade de vida de seus funcionários.

4.1.3 A diversidade na Stonewall

Dando continuidade à análise, nesta subcategoria, chega-se finalmente no tema diversidade, incluindo as falas em que os gestores entrevistados mostram como eles enxergam a diversidade hoje na Stonewall. Pedro relata que o seu primeiro contato formalizado com a diversidade nas organizações foi por meio do Nubank, outra empresa com modelo de *startup*, que criou um guia com a importância de se falar em diversidade e *turnover*, termo utilizado para contabilizar a rotatividade de funcionários dentro de uma companhia. Conforme dados do Out Now Global (2015), empresas que se preocupam com o bem estar de seus funcionários, no que tange a questões relacionadas à sexualidade, têm um *turnover* menor; diminuir o *turnover* aumenta a lucratividade da empresa, uma vez que a troca constante de funcionários caracteriza um grande custo (OUT NOW GLOBAL, 2015).

O primeiro contato que eu tive com este tema, de uma forma estruturada (...) foi se não me engano em 2015, vendo um guia de diversidade do Nubank. Mas um dos nossos líderes me falou da importância da diversidade, de acordo com o estudo da Garden, para as organizações. Os efeitos de turnover, efeitos de lucratividade de negócios. E então só o estudo como um todo ele já é super convincente e também os cases que foram aplicados. E então o Nubank foi uma escola neste sentido (...). Falando aqui da Stonewall, a maior área da empresa é a área de tecnologia, existe um pesar, eu estou falando de gênero e sexualidade, que normalmente quem trabalha com tecnologia e engenharia são homens héteros brancos. É muito raro de ter homens negros, de ter gays, de mulheres. E então é um desafio porque o nosso trabalho tem que ser de fomento à diversificação (PEDRO, O CEO).

Eu acho que a gente tem uma diversidade que a gente busca. Tem uma bandeira do orgulho gay aqui, e eu percebo que as pessoas às vezes chegam e olham e se sentem mais à vontade num processo de entrevista, de se expor, de expor a questão da orientação sexual, sem medo de ficar constrangido, o que talvez numa empresa tradicional, eu pelo menos, com mais de dez anos de RH, eu vivenciei pouco isso (...). Mas dizer que a gente tem um ambiente totalmente aberto. Eu acho que tem pessoas aqui dentro, embora a gente frise muito isso e seja um dos valores da empresa o respeito à diversidade, sim tem pessoas que são machistas, tem pessoas que são preconceituosas. A gente já passou por situações complicadas neste sentido, de às vezes um comentário ser muito maldoso, muito preconceituoso. Porque parece que é uma coisa do cotidiano, mas não é. E então trabalhar com a educação das pessoas hoje é um grande desafio (ANA, A GERENTE DE RH, grifo do autor).

Cabe destacar que, na perspectiva de Ana, este lugar não está livre de preconceito: mesmo com toda a iniciativa da empresa em proporcionar um ambiente que respeite a diversidade, ainda existem pessoas no quadro de funcionários que são “machistas”. Isso corrobora os estudos de Bevilaqua (2018), segundo o qual mesmo considerando todos os esforços que as *startups* empreendem em prol da diversidade, ainda há nelas situações de preconceito e discriminação por parte de determinados grupos.

Dando continuidade, pela fala de Ana, também se percebe que a *startup* se torna um ambiente buscado por pessoas diversas, por acreditarem que neste lugar elas podem vivenciar sua sexualidade longe do preconceito e da discriminação. Tal fato é apontado por Ferreira (2007), que afirma que essas empresas se tornam objeto de desejo de homossexuais, uma vez que constantemente criam oportunidades para o ingresso de gays em seu quadro de funcionários estimulando a diversidade no ambiente organizacional.

Acho que como *startup* as pessoas imaginam que tem esta abertura à diversidade. A gente recebe mais pessoas que têm esta orientação sexual e que têm liberdade de expor aqui dentro, mas a gente não se posiciona tanto quanto outras empresas. Eu vejo outras *startups* de tecnologia que são muito mais explícitas com relação a abraçar a diversidade. E então eu percebo que a gente tem sim, mas a gente tem que caminhar na questão de respeito (ANA, A GERENTE DE RH).

Quando questionados a respeito dos números referentes à diversidade relacionada à orientação sexual, Pedro preferiu colocar de forma mais ampla como ele enxerga essa evolução, enquanto Ana trouxe detalhes da situação. Assim, para Pedro, a Stonewall sempre esteve aberta a contratar pessoas diferentes para o seu quadro de funcionários, sendo que, atualmente, no que se refere à orientação sexual, a empresa conta com 14 homossexuais, de ambos os gêneros, gays e lésbicas. Outro dado que merece destaque é que, dos 12 líderes da

organização, somente um é homossexual, corroborando Loureiro (2019), que apontou que o número de chefes homossexuais ainda é baixo.

Hoje, historicamente eu não sei te falar o número, mas historicamente a gente sempre foi um ambiente muito democrático e aberto, a gente sempre aceitou qualquer tipo de pessoa. Acho que, desde o início mesmo, desde o início, a gente tem gays, já tivemos um homem trans, agora a gente está começando a ter mais negros, que é uma dificuldade também (PEDRO, O CEO).

Hoje nós estamos com mais ou menos 100 funcionários e destes eu verifiquei que 14% são homossexuais de ambos os gêneros, temos hoje 14 gays e lésbicas aqui. Também levantei que, dentre as 12 pessoas em cargos de liderança que possuímos, somente um é homossexual, nosso Gerente Financeiro, 8% (ANA, A GERENTE DE RH).

Por fim, foi questionado como Pedro e Ana enxergam os homossexuais que trabalham hoje dentro da Stonewall. Para eles, existe uma liberdade muito grande para esses indivíduos exercerem de forma livre a sua sexualidade, sendo algumas pessoas mais abertas e outras são mais reservadas. Outro ponto é que estes gays não deixam a sua sexualidade interferir na sua produtividade, ou seja, segundo os relatos, existem uma liberdade e abertura para uma qualidade de vida, mas também existe um comprometimento com os resultados e entregas, e isso independe de orientação sexual.

Hoje das pessoas que eu conheço e que são gays aqui, todo mundo, eu vejo uma grande liberdade, mas eu vejo acima de tudo uma relação profissional, todo mundo pelo que eu percebo é compromissado com o trabalho, entregas profissionais. Disciplina, de querer trabalhar para entregar um resultado, ou seja, crescimento profissional, de ter um aumento na carreira e de ganhar mais dinheiro. Realizar seus sonhos. Porque no passado a gente teve, aconteceu de às vezes o ativismo, não o ativismo só sobre a homossexualidade, mas o ativismo de modo geral, às vezes até político de chamar mais atenção do que o trabalho da pessoa. (...) ou seja, a preocupação, é claro que a gente tem que defender o respeito e tudo isso. Mas acho que o compromisso com o trabalho em si é muito louvável e ele que engrandece, dignifica (PEDRO, O CEO).

A minha percepção é que alguns se mostram, alguns são mais discretos. Eu acho que antes a gente tinha mais um público que era mais ativista. Mas sempre as pessoas se posicionaram, se mostraram. Alguns que ficam mais na deles ali, mas eu acho que eles têm liberdade de se expor, de se mostrar com as pessoas que eles têm mais contato ou que mais convivem. Eu acho que ninguém fica retraído ou tentando mostrar algo que não é. E então eu acredito que todas as pessoas se sintam à vontade de ser o que elas são dentro do ambiente de trabalho (ANA, A GERENTE DE RH).

Percebe-se pela fala de ambos que, em algum momento no passado, houve funcionários mais ativistas a respeito da causa LGBTI+, mas os que hoje estão presentes na *startup* apresentam um perfil mais voltado para resultados e menos para as lutas pela causa gay. O que se infere é que, apesar da busca da alta gestão por um ambiente aberto à diversidade, pessoas que não

estejam alinhadas com a produtividade e com a busca por um crescimento na carreira não serão bem-vindas, pois, conforme salienta Ferreira e Rais (2016), os objetivos destas organizações são, acima de tudo, a lucratividade.

4.2 Os homossexuais entrevistados

A segunda categoria de análise dos resultados tem como objetivo apresentar os homossexuais atuantes na Stonewall que participaram da pesquisa. Ela se desdobra em mais quatro subcategorias, que buscam analisar como estes gays encaram a sua homossexualidade, como foi o processo de *coming out* e como se dão os relacionamentos interpessoais, como posicionam frente à luta social dos homossexuais e como enxergam os impactos de ser gay na carreira profissional.

Conhecer o perfil de cada um dos homossexuais entrevistados mostrou-se importante, pois assim foi possível identificar elementos que contribuíram para as demais análises realizadas nessa parte da pesquisa, conforme se apresenta na tabela 3.

Tabela 3 – Perfil dos Entrevistados

Nome	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Função	Área	Tempo de empresa
Arsham	26	Solteiro	Pós-graduado	Analista de Marketing	Marketing	2 anos e 3 meses
Jean	34	Solteiro	Pós-graduado	Executivo de Vendas	Comercial	1 ano e 6 meses
Nikolay	42	Solteiro	Pós-graduado	Gerente Financeiro	Financeiro	2 anos e 1 mês
Rodney	41	Solteiro	Graduado	Analista de Requisitos	Tecnologia	11 meses
Joel	36	Solteiro	Pós-graduado	Analista Financeiro	Financeiro	8 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Por meio das descrições apresentadas na tabela 3, vê-se que os participantes da pesquisa são cinco homens com idades entre 26 e 42 anos, sendo que todos são solteiros. Destaca-se que, conforme é mencionado na metodologia, os nomes escolhidos para os mesmos são fictícios.

Todos os entrevistados seguiram o pré-requisito de serem homens gays que atuam na *startup* Stonewall, apresentando características bastante diversificadas. Assim, o que chama a atenção nesse aspecto é a variedade de profissões presentes no estudo, apresentando-se, dessa forma,

peessoas com alguma diversidade profissional, permitindo que os resultados sejam mais significativos. São, assim, um Analista de marketing, profissional da área de marketing; um Executivo de Vendas, que compõe a área comercial; um Analista de Requisitos, membro do time de Tecnologia; um Gerente Financeiro; e um Analista Financeiro, ambos da área de finanças da *startup*. Já no quesito escolaridade, todos apresentam nível superior completo, tendo quatro deles pós-graduação.

O último aspecto analisado foi o tempo em que eles estão na Stonewall. O tempo médio dos participantes é de 1 ano e 5 meses, sendo que o que trabalha lá há mais tempo é Arshan, com 2 anos e 3 meses de casa e o que está há menos tempo é Joel, há 8 meses. Nicolay está na organização há 2 anos e 1 mês; Jean, há 1 ano e 6 meses; e Rodney, 11 meses.

4.2.1 Encarando a homossexualidade

A presente subcategoria, embora não esteja diretamente ligada ao ambiente de trabalho, faz-se importante por relatar o entendimento dos participantes como homossexuais e por especificar aspectos de vida destes gays relacionados ao comportamento, à aceitação social, ao relacionamento interpessoal e a outras questões que não fazem parte das experiências das pessoas tidas como heterossexuais.

Inicialmente, questionou-se aos entrevistados como eles se descobriram homossexuais. A maioria deles relatou que a descoberta aconteceu ainda na infância, sendo, entretanto, processual. Por ser algo diferente do esperado e até pela falta de informação, desde jovens essas pessoas precisaram se adaptar a isso, aprendendo aos poucos a lidar com a sua real natureza. Para Rodney, contudo, o entendimento da homossexualidade veio mais tarde, quando ele já tinha mais de 20 anos.

Eu acho que eu sempre soube que eu era gay, mas em alguns momentos foi florescendo, e você vai descobrindo e você vai experimentando coisas novas, e você vai dando passos ou então uma escadinha que você vai subindo degrauzinho por degrauzinho. O primeiro passo é você se aceitar, não é fácil. Pelo menos pelas pessoas que eu conheço e pela minha própria vivência não foi fácil me aceitar como gay, principalmente pela falta de informação e de representatividade. Mas depois que você se aceita, você vai entendendo (ARSHAN).

Eu acho que eu sabia por volta dos seis anos, depois eu me desliguei e depois eu fui atinar para a sexualidade de novo por volta dos 12 anos mais ou menos. E aí eu comecei a perceber que eu também gostava de meninos. E por volta dos 15 anos eu

comecei a me colocar como gay (...). Mas foi isso, foi um processo, foi tudo muito natural (JEAN).

Eu não sei te falar, acho que eu nasci assim. Acho que (...) desde sempre eu não me interessava por mulheres. Desde sempre eu me sentia mais à vontade para me relacionar com homens do que com mulheres de fato (NICOLAY).

Eu, a gente na verdade todo mundo se encontra, pelo menos comigo eu sabia que eu era diferente. (...) quando eu vi que eu era diferente, eu era evangélico, frequentava a igreja e aí que começou a minha luta com relação a isso. Eu não me aceitava, eu ficava, por que o que é que acontece? (...) e então quando eu me vi diferente, eu me vi na busca por tentar mudar a minha vida. E então eu posso te falar que a minha adolescência e o começo da minha juventude foi uma luta por me sentir atraído por pessoas do mesmo sexo (JOEL).

Acho que para mim foi bem complicado, eu não tinha esta visão, este entendimento. Até então eu tinha aquela visão, eu vou casar, eu vou ter filhos. Tinha uma certa cobrança do meu irmão de propagar o sobrenome da família. Aquela coisa e então eu ficava com isso na cabeça martelando, mas eu sempre me senti atraído por homens, envolvido ou alguma coisa assim. Entendimento mesmo aconteceu tarde, foi depois de formado já, já morando aqui em Belo Horizonte, com vinte e poucos anos, depois de alguns relacionamentos heterossexuais mal sucedidos (RODNEY).

A atração por pessoas do mesmo sexo também é bastante citada na fala nos participantes. Essa atração, muitas vezes, é caracterizada como um alerta para um comportamento atípico, pois, de forma geral, crianças são educadas com o pensamento de que “ser gay” é errado (FOUCAULT, 1988; GREEN, 2000; SILVA, 2006). A descoberta então vem aos poucos, acompanhada de dúvidas. Muitos homossexuais, antes de se assumirem, têm relacionamentos heterossexuais para criar uma falsa imagem social ou para tentar entender com o que realmente sentem prazer (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Outro fator relevante é a falta de informação para os homossexuais durante a infância, período em que, geralmente, acontece o processo de descobrimento. Muitas vezes, o silêncio pode gerar angústia em jovens que descubrem sua sexualidade, dessa forma, sozinhos, precisam lidar com o rompimento do que é tradicional e formar sua identidade gay (ANDRADE, 2002). Com isso, ter uma representatividade de pessoas que passaram pela mesma experiência pode ajudar jovens que vivenciam a descoberta da homossexualidade. Isso também vale para o ambiente de trabalho, mostrando que estereótipos são apenas estereótipos, que os gays podem ocupar quaisquer posições em quaisquer tipos de empresa (CAPRONI NETO; SARAIVA, 2018; MORROW; GORE; CAMPBELL, 1996).

Os relatos demonstram que o período de descoberta da homossexualidade foi difícil e turbulento para a maioria dos participantes, tendo em vista a tenra idade e a falta de

informação sobre essa questão. Observa-se que se trata de um momento em suas vidas de dúvidas e medo, mas que foi superado, a ponto de eles se compreenderem como homossexuais e posteriormente assumirem-se publicamente como tais.

4.2.2 *Coming out* e relacionamentos interpessoais

Assumir-se homossexual não quer dizer apenas que a pessoa se relaciona sexualmente com outra do mesmo sexo, o que seria o básico. Aceitar a real sexualidade e se assumir envolvem uma abertura clara e definida do sujeito para o seu grupo social mais íntimo, que inclui pais, parentes e amigos. E envolve fundamentalmente o próprio sujeito, em sua autoaceitação e o quanto se está preparado para ser quem é e agir com naturalidade (ANDRADE, 2002).

Considerando-se que o processo de *coming out* não consiste em dizer a todos que se é homossexual, mas de viver de maneira natural tal como todos os indivíduos heterossexuais o fazem, verifica-se que os grandes participantes desse momento serão as pessoas ligadas ao convívio pessoal desses indivíduos, incluindo principalmente a família e os amigos. Referindo-se a esse processo, a resposta que esses familiares e amigos vão dar à pessoa que se assume como gay é fundamental, pois pode determinar como a mesma dará seguimento com a sua vida e a forma com que lidará com a informação da sua sexualidade (VINCKE; BOLTON, 1994).

Ademais, saber como os entrevistados se posicionam na vida pessoal e social é relevante, pois pode ter relação com o modo com que os mesmos se assumem no ambiente de trabalho. Ao serem questionados se, de forma geral, assumem para as pessoas que são homossexuais, dos cinco entrevistados, três responderam que não enxergam como um problema assumir a sua sexualidade para as pessoas do vínculo pessoal e social, conforme as falas a seguir.

Eu me assumo, eu senti uma necessidade muito grande de externalizar, de me posicionar (...). É claro que eu não contei para todo mundo de uma vez. E então eu comecei contando para meu melhor amigo, para a minha mãe, depois para algumas colegas de faculdade, depois alguns parentes, depois para alguns outros parentes. Enfim, eu fui contando aos poucos e sempre fui muito bem aceito, as pessoas me acolheram muito, talvez o único que tenha sido um pouco mais relutante foi meu pai, mas com o tempo ele aceitou. (...) cada pessoa sabe as dores e os benefícios dos relacionamentos, e com quem pode assumir e com quem não pode. E então a minha família sempre me deu muita abertura (ARSHAN).

Faço questão de me assumir como homossexual. No início não foi exatamente fácil porque ocorreu da minha mãe descobrir que não fosse por mim, com 15 anos, mas

ela só ficou informada mesmo, como se fosse necessário informar sobre estas coisas, quando eu falei que estava com um dos meus namorados, que virou o meu marido depois. Desde então lá em casa não é problema (JEAN).

Nota-se que, conforme relata Humphrey (1999), o processo de assumir a homossexualidade não constituiu situação de análise das eventuais perdas e da ocorrência de impactos negativos. Ao contrário, constituiu-se um processo natural, motivado pela necessidade de poder viver com liberdade, e ainda, dar visibilidade ao grupo minoritário ao qual essas pessoas pertencem.

Estes dois entrevistados não apresentaram maiores problemas com relação à família e aos amigos. Dessa forma, os eventos caracterizados por Vincke e Bolton (1994), que afirmam que, ao “sair do armário” o indivíduo abre caminho para uma série de eventos negativos, que vão desde a reprovação de amigos até o preconceito e a discriminação por parte de suas famílias, não foram vivenciados por estes entrevistados, embora Arshan relate que enfrentou algumas resistências por parte de seu pai, mas que logo foram superadas.

Os outros dois entrevistados, apesar de assumirem a sua sexualidade para grande parte do grupo de pessoas do vínculo pessoal e social, não o fizeram integralmente.

Com os amigos é escancarado. Todos os meus amigos sabem. Todos os que vieram na sequência também sabem. Na minha família já é um pouco mais delicado, eu não falo, sabe? Nunca contei para os meus pais e nem familiares, apesar de ter certeza absoluta que todos sabem. Com amigos de trabalho, apesar de eu não anunciar, eu não escondo, então todos sabem. Apesar de que eu não tenha chegado também e falando ‘sou gay’, mas é muito evidente. Eu vejo um cara, que eu acho bonito, eu comento (NICOLAY)

Eu costumo agir na minha família da mesma forma que eu ajo no meu emprego, eu não fico falando, mas quem pergunta eu conto. E então eu com relação aos meus amigos é super tranquilo porque todos sabem (...). Os colegas de trabalho eu sempre tive, não sei se é automático, eu sempre me juntei com pessoas que são mais tranquilas com relação a isso. Eu nunca tive problema direto com isso (JOEL).

A minha família já sabe, foi tranquila a aceitação, muito boa. Amigos, eu vou muito acho que talvez pelo, não é receio, eu sou muito analítico e então eu vou muito do ambiente onde eu estou para ver até onde eu posso ir. Eu acho que minha liberdade acaba onde começa a do outro. E então eu vejo que acontece ali. Hoje eu sou muito mais tranquilo (RODNEY).

As falas desses entrevistados trazem algumas ressalvas. Em um primeiro momento, observa-se que, apesar de não terem problemas em compartilhar a informação sobre sua condição sexual, eles também não chegam se anunciando como tais. Assim, apesar de não haver uma

preocupação em manter o segredo, também não há uma necessidade imediata de compartilhar a informação.

Os relatos também mostram que, na visão desses indivíduos, não é preciso se assumirem como homossexuais, pois não há nada para se assumir. Ao contrário disso, preferem falar naturalmente a respeito de detalhes do dia a dia, como o exemplo de Nicolay, “*vejo um cara, que eu acho bonito, eu comento*”.

Nesses trechos, é possível perceber que assumir-se como gay para as pessoas do convívio pessoal e social, mesmo que para as mais próximas, exige retorno em algum aspecto, isto é, exige mudança positiva no relacionamento interpessoal e deve melhorar a relação já existente. Assumir-se não faz sentido se não houver, do outro lado, contrapartida, benefícios e conveniências capazes de melhorar, de alguma forma, o tipo de relacionamento existente entre as partes.

4.2.3 Luta social dos homossexuais

A presente subcategoria abrange temas de discussão relacionados à luta social dos homossexuais, tanto no que se refere a direitos civis quanto trabalhistas. Os direitos civis, embora não estejam diretamente ligados ao ambiente organizacional, têm um impacto nas relações trabalhistas, uma vez que abrangem a igualdade de direitos de forma geral (LOURO, 2004; PINHEIRO; GOIS, 2012). Já os direitos trabalhistas se dirigem a aspectos empregatícios, direcionando a análise para o contexto interno das organizações. Nesse sentido, questionou-se aos gays entrevistados como eles se posicionam frente à luta social dos homossexuais.

A igualdade de direitos civis e a institucionalização de leis que assegurem aos homossexuais direitos semelhantes àqueles concedidos ao restante da sociedade constituem os principais focos de discussão da luta social dos homossexuais. Nos últimos anos, o movimento gay concentra esforços para promover a cidadania, combater a discriminação e estimular a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Quanto a essas questões, os entrevistados mencionam:

Eu acho que eu não diria que eu sou completamente apático, mas também não diria que eu sou muito engajado. (...) eu me posiciono nas redes sociais, uma parada gay, eu estou lá junto. Mas eu acho (...) não me engajo tanto quanto eu deveria. Serei sempre a favor dos direitos iguais entre heterossexuais e homossexuais. Direitos iguais em qualquer instância do trabalho, do direito civil (ARSHAN).

Eu acho que a gente deveria ser mais incisivo, mais agressivo e ocupar mais espaços. Eu acredito que a gente tem sim que chegar aos lugares nos colocando como frente de luta pela diversidade, e não aquele papo antigo, eu vou chegar com o meu cartão profissional e só depois as pessoas descobrirem que eu sou alguma coisa x, y, z. Eu acho que tem que deixar bem atrelado a minha vida profissional (JEAN).

Apesar de apoiar, eu me sinto muito passivo neste universo, eu me sinto mais um na multidão. Eu estou ali para contar, por exemplo, quando tem uma manifestação como tem a parada, que tem uma manifestação política, eu estou lá, eu estou fazendo volume na multidão. Mas eu não sou aquele que briga dentro de alguma empresa por conta disso. Mas, se existe alguma situação que envolva a minha decisão e que eu precise me posicionar para eliminar de qualquer forma o preconceito ali, com certeza eu vou fazer (NICOLAY).

Estes entrevistados, Arshan, Jean e Nicolay, afirmam que essa luta deve ser apoiada e incentivada fortemente pelos próprios homossexuais, por serem eles os principais interessados e vítimas da situação atual que vivem e que envolve uma supressão de direitos. Nesse sentido, observa-se a necessidade de que os homossexuais se tornem agentes de transformação social, sendo o movimento organizado percebido como a melhor maneira de exigir respeito e igualdade de direitos (MACÊDO, 2014).

Mesmo diante da dificuldade de obter resultados, conquistas imediatas e de se modificar o pensamento e atitudes das pessoas, grande parte dos entrevistados acredita que a luta e o movimento são válidos e de grande importância ao grupo, pois buscam assegurar direitos que deveriam ser estendidos a todos, independente da vontade de pessoas e instituições (FESTLE, 2005).

Eu com relação a isso o que eu faço, eu uma vez eu participei de um grupo que eles eram prática da adversidade, isso tem muito tempo. (...) E fora isso eu hoje eu não participo de nenhum movimento, talvez por causa dos meus objetivos hoje que não dá tanto tempo assim. A única coisa que eu falo é que eu não escondo que eu sou homossexual, porque eu acho que também é uma forma de ajudar isso. E mostro para as pessoas também que existem diferenças no meio homossexuais, porque as pessoas têm muito preconceito, não é preconceito pelo fato de ser gay, porque às vezes não é preconceito pelo fato de ser gay. Mas talvez pelo fato dela achar que todo gay deve se comportar da mesma forma (JOEL).

Eu acho que realmente tem que ser igual, eu acho que o grande problema mesmo é cultural e religioso. Agora não sei, por eu ser muito (...) puritano, mas não é porque senão na hora que eu vejo um casal hétero se beijando demais na rua me incomodar. Eu acho assim, como gay eu também tenho que me dar este respeito, porque choca as pessoas. (...) E é complicado porque assim, a parada que é um

movimento para divulgar a aceitação e normalmente é onde tem mais putaria (...). Mas eu sou a favor, acho que tem ser igual, eu tenho que ter o mesmo direito. Eu e meu parceiro temos que ter o mesmo direito que o casal hétero. Adotar, criar filho (RODNEY).

No que se refere às menções destinadas às Paradas do orgulho LGBT, os eventos relacionados à parada de orgulho LGBT também, por vezes, servem como manifestações contra a homofobia e por direitos iguais, trazendo benefícios para toda a comunidade LGBTI+, apesar das críticas de Rodney ao movimento, alertando para a impressão de falta de respeito que as Paradas podem transmitir para algumas pessoas conquistando, em vez de apoio, sua antipatia (NUSSBAUMER, 2001).

Por fim, alguns indivíduos argumentam que, apesar dos avanços obtidos, a luta ainda existe, pois, se, de um lado, obtiveram direitos e benefícios assegurados, do outro ainda há pessoas que não aceitam a diversidade sexual e querem regredir com tudo o que já foi conquistado (COSTA; NARDI, 2015a). Esse grupo de pessoas seriam políticos que agem segundo crenças religiosas, propondo medidas que prejudicam os homossexuais. Dessa forma, enquanto o movimento gay luta pela aprovação de projetos de leis em prol da comunidade LGBT, grupos religiosos conservadores atuam como oposição, impedindo o seguimento e a aprovação destas leis.

(...) mas acho que poderia ser mais engajado, pois os riscos de retrocesso estão aí. Existem muitos políticos que lutam para derrubar as conquistas que tivemos nos últimos anos, então precisamos nos blindar e nos unirmos em prol da permanência destes direitos adquiridos (ARSHAN).

Além dos avanços, também precisamos vivenciá-los. Mais difícil do que aprovar uma lei é vivenciá-la. Isso é difícil no Brasil porque culturalmente a lei é vista como uma coisa que não vai pegar (JEAN).

Dessa maneira, conforme relata Bronski (1995), o movimento de luta social desempenhado pelos homossexuais na busca por direitos civis é percebido como válido e de grande importância a esse grupo minoritário, pois têm como objetivo fornecer condições para que estas pessoas vivenciem sua sexualidade de forma livre, intervindo na questão social de exclusão e de negação de direitos desses indivíduos.

No que se refere aos direitos trabalhistas, também negados aos homossexuais por muito tempo (CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013), verifica-se que houve avanços, mas ainda não se alcançou o estado ideal e desejado. Os participantes do estudo relatam a necessidade de

haver equiparação de tratamento e de direitos entre os homossexuais e heterossexuais, e que, mesmo diante de avanços, essa situação ainda é difícil de gerenciar e exige a formalização de leis que assegurem direitos que o contexto organizacional não estende a todos os funcionários.

Na perspectiva de Arshan e Jean, as leis poderiam facilitar a execução desses direitos na prática, independente da vontade dos gestores e donos de empresas. Sendo assim, uma vez garantido um direito ou benefício, não haveria o que se contestar, e a imposição legal seria a forma de fazer acontecer mudanças. No entanto, há quem diga que, apesar de a lei ser necessária, sozinha ela não viabiliza o alcance desses objetivos, precisando também de medidas acessórias para se fazer valer. Segundo estes entrevistados, no Brasil, as leis não costumam ser emplacadas facilmente, sendo muito difícil colocá-las em prática quando se tem força social contrária (FESTLE, 2005).

Portanto, conforme relatam Hillerbrand e Etringer (1989), leis são vistas como essenciais, mas há também a necessidade de se vivenciar tais leis, ou seja, trabalhar o social em termos de educação. Se no Brasil as leis são desrespeitadas por falta de sensibilização e de educação, é necessário um trabalho paralelo que inclua educação e conscientização da sociedade. Outro aspecto aponta que, apesar dos avanços positivos, ainda há um longo caminho a se percorrer, e essa ação deve ser tomada pelos homossexuais de forma consciente, seja em forma de protestos, ações pacíficas ou na escolha de políticos que representem os seus ideais e objetivos.

4.2.4 Impactos de ser gay na carreira profissional

Ao analisar os impactos decorrentes de ser homossexual na carreira profissional, as falas que compõem essa subcategoria deixam notória a afirmação de que eles são muitos e variados. Segundo os entrevistados, ser homossexual afeta e sempre afetou os aspectos da carreira profissional. Seja por não vivenciar a mesma trilha de carreira que um heterossexual, perder oportunidades de trabalho por ser gay, ter que reprimir a sexualidade, ter de sempre ser o melhor ou mais estudioso e esforçado que os demais.

Eu estive no mercado tradicional e hoje eu estou neste mercado de *startups* e cada um destes momentos foi de um jeito. Quando eu trabalhava no mercado tradicional, apesar de algumas pessoas saberem, eu não me posicionava, não falava. (...) Hoje em dia, no mercado de *startup*, a minha vida é um livro aberto, como de qualquer outra pessoa que gosta de ter a vida aberta. Mas eu acho que como um todo na

carreira profissional, eu acho que ser gay pesa de alguma forma. Eu não acho que é igual você ser hétero e você ser gay na carreira profissional. (...) Porque o tempo todo não é só ir lá e trabalhar, você tem que provar que você é digno de estar ali. Enfrentar constantemente o preconceito (ARSHAN, grifo do autor).

A maior parte do que eu sofri no início foi nestes pontos de perder vagas de emprego. (...) Lá em casa passamos por problemas financeiros chegando ao ponto de ter que escolher o que comer. (...) Quando eu tive uma oportunidade (...) quando eu terminei o processo eu fui conversar com os sócios, gerente da franquia e fui ver que realmente era uma pessoa que eu já tinha embates anteriores. E então beirou a discriminação, a fome lá em casa. (...), ser gay afetou a minha família de uma forma negativa no quesito profissional (JEAN).

No universo convencional, quando eu estava lá, eu achava mais impactante porque ele é completamente dominado por brancos, por heterossexuais, enfim, mas na *startup*, depois que eu migrei para a startup, eu vejo que isso não tem impacto nenhum. Você pode ser o que você quiser ali, levando um trabalho de qualidade não vi nenhum tipo de problema com relação a isso (NICOLAY, grifo do autor).

Eu acho que ser mais cuidadoso e perfeccionista, vamos dizer assim porque eu tinha que sair bem. Se saísse errado era assim, foi o veado que fez. Então para não dar este motivo falar assim, 'foi o veado que fez', eu vou fazer e quero fazer bem feito (...). Então ser o melhor profissional possível (RODNEY).

É aquilo, querendo ou não, sim, a gente é mais cobrado. Só que uma coisa que eu vejo é que nós, graças a Deus, muitos gostam de estudar e então isso é muito bom. Porque pelo fato da gente ser muito cobrado então eu acho que a gente tem atingido muito este objetivo. O impacto que eu vejo é este, nós estamos que estar cada vez mais preparado porque tem muita empresa conservadora, muito gestor conservador e então você tem que mostrar mesmo que você é bom naquilo que você faz. Então é o que eu procuro fazer. Mas eu acho que tem me ajudado muito, porque as empresas hoje meio que está virando modinha esta questão da diversidade e então eu acho que isso está abrindo muito espaço (JOEL, grifo do autor).

As falas dos entrevistados apontam que existem diversos impactos na carreira dos mesmos por serem homossexuais. No mercado tradicional, conforme apontam Arshan e Nicolay, o gay sofre ainda mais preconceito e tem que constantemente provar que é digno de estar ali. Pois, por vezes, como aponta Jean, o homossexual não consegue um emprego em virtude da sua orientação sexual. Uma solução apontada pelos próprios entrevistados é a busca de sempre ser o melhor, entregar bons resultados, ser estudioso, proativo. Ou migrar para o mercado de *startups*, em que não é um problema ser homossexual, pois existe uma preocupação maior com a diversidade e o bem-estar do funcionário (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

4.3 Os homossexuais e a *startup*

Essa categoria busca relacionar o fato de ser homossexual e os seus desdobramentos dentro de uma *startup*. Para tanto, reúne as falas que permitem entender se o fato de estes gays estarem

hoje em uma *startup* está relacionado ao fato de serem homossexuais, como estes posicionam sua sexualidade dentro do ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas de trabalho e o gestor imediato, se eles percebem que as pessoas comentam sobre sua sexualidade, e as barreiras e incentivos encontrados na ascensão profissional.

4.3.1 Estar em uma *startup*

Muito relevante para esse estudo é questionar se o fato de os gays entrevistados estarem hoje dentro de uma *startup* tem algo a ver com sua condição sexual. Os depoimentos dessa subcategoria refletem essa dúvida. Dentre os cinco entrevistados, três responderam que sim. Para Arshan, Jean e Joel as *startups* representam lugares onde as pessoas são valorizadas pelo que produzem, e não pela sua orientação sexual.

O contato com tais empresas marcou um momento de desejo por estar dentro delas. Arshan encontrou em empresas com esse modelo um lugar no qual ele poderia se sentir bem, se sentir valorizado, enquanto Jean procurou um local onde poderia ser quem ele é. Joel também viu este modelo como uma oportunidade de sair do mercado tradicional e poder ter mais tranquilidade para trabalhar como qualquer outra pessoa. De fato, as *startups* têm sido representadas como empresas de grande desejo para o público LGBTI+ (ONU, 2017).

Com certeza. Eu acho que desde que eu comecei a ter contato com este tipo de organização. (...) fui vendo que era este o tipo de empresa que eu queria trabalhar, eu não queria fazer parte do mercado convencional (...). Pesou muito mais estar numa empresa em que eu me sintia bem. São vários os benefícios de uma *startups*. São vários diferenciais que elas já se colocam. O horário é flexível, abertos à diversidade e então são muitas coisas. A valorização das pessoas (ARSHAN).

Sim, porque quando eu entendi que as empresas são mais abertas, eu não tinha estes nomes na minha cabeça. Mas entender que era um lugar mais aberto e que eu poderia ser o que eu fosse, desde que eu entregasse, me fez procurar startups (JEAN).

Tem, porque quando eu estava buscando uma nova oportunidade, eu ouvi dizer que o modelo de gestão era bem diferente das demais, que geralmente as *startups* são empresas que eles prezam pela diversidade. E então eu pensei, então eu acho que é uma oportunidade para eu poder ver como é e dar uma relaxada, entre aspas com relação a esta questão, isso não ser um fator tão preponderante para poder me mandar num emprego, e sim a minha capacidade de trabalhar (JOEL).

Já Rodney e Nicolay, os outros dois entrevistados, acreditam que nada tem a ver a sua sexualidade com o fato de estarem hoje dentro de uma empresa com modelo de *startup*. Mas Rodney buscava uma empresa inovadora com desafios diferentes dos que havia vivenciado ao

longo da sua carreira no mercado tradicional, enquanto Nicolay parece ter encontrado por acaso este mercado, mas destaca que se “*encantou*” com o que descobriu.

Não. Não pensei, quando me inscrevi para a vaga foi mesmo pensando na questão de inovação, do ambiente novo, dos desafios diferentes do que eu tinha vivido. Não influenciou em nada, tanto que eu entrei e não comentei nada no processo que eu era gay, foi algo que para mim foi muito transparente. Quando eu entrei que eu vi que o ambiente é mais diverso, que a aceitação é muito maior e tudo. Daí eu me senti tranquilo para isso. Mas o fato de ser gay não influenciou em nada a entrada ou a busca por uma *startup* (RODNEY).

Não, não ter a ver, na verdade não foi bem escolha, eu estava à procura de um emprego e eu participei do processo e me encantei com a Stonewall, foi por isso que eu entrei. Mas não foi muito de estou procurando apenas *startup*, não teve nada disso. Foi um universo que eu passei a conhecer depois que eu entrei para a *startup* (NICOLAY).

Assim, constata-se que o fato de os entrevistados serem gays e estarem dentro de uma *startup* está relacionado para três dos entrevistados; já para os outros dois, não há relação, embora tenham se surpreendido positivamente com seu caráter mais aberto.

4.3.2 Posicionamento da sexualidade no ambiente de trabalho

A presente subcategoria reúne os relatos que possibilitam entender a forma como os participantes lidam com a sexualidade no ambiente de trabalho de uma *startup*. Na maior parte dos casos, verifica-se que tentam lidar de forma natural, pois assim não dão espaço para surgir qualquer estranheza. A este respeito, argumenta-se que lidar com a sexualidade de forma tão aberta incorre em avaliar a real necessidade de expor a condição sexual que se possui, a fim de ter liberdade, e não só isso, mas afirmar que não há nada de errado com essa condição (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Alguns aspectos demonstram a naturalidade com que os entrevistados lidam com o ato de se assumir gay no ambiente de trabalho. Arshan, Jean e Nicolay comentam a respeito do quanto tratam isso com normalidade, e buscam falar no dia a dia abertamente a respeito da sua condição e das experiências a partir de suas perspectivas homossexuais.

A abertura é total, desde que eu cheguei. Eu acho que de fato não é necessário ficar anunciado a esta altura do campeonato. Mas acho importante todos saberem. (...) falo abertamente, as pessoas percebem pelo jeito que eu falo, pelas coisas que eu conto (ARSHAN).

Eu falo abertamente, abertamente mesmo e quando às vezes me pergunto, falo dos meus relacionamentos, falo de ex-relacionamentos. (...) eu tento deixar este canal aberto o máximo possível (JEAN).

Acho que tranquilo, não me sinto podado em nada. O que eu tenho vontade de fazer eu faço. O que eu tenho vontade de falar, eu falo. É tranquilo (NICOLAY).

Referindo-se a detalhes de como ocorre a revelação no ambiente de trabalho, considerando tratar-se de algo contínuo, rotineiro e frequente na vida dos homossexuais, torna-se difícil determinar momento, ocasião e situação específicos em que é preciso revelar a condição sexual. Por assim ser, os relatos de Rodney e Joel deixam claro que ambos gostam de entender um pouco do ambiente e das pessoas com quem estão lidando, mas não mencionam experiências negativas na Stonewall.

Eu acho que da mesma forma que eu lido fora daqui, muito discreto, faço um comentário ou outro. Tipo, eu analiso para ver com quem eu posso falar ou não, para não ter problemas (RODNEY).

Eu não falo de cara e acho que também a gente não precisa falar porque nem mesmo o hétero precisa (...). Só que o que eu tento fazer, primeiro você tem que observar como é o ambiente e se as pessoas perguntam aí eu falo. Não fico falando a respeito não. Mas, se eu vejo algo que fala, por exemplo, mal do universo gay e eu não me assumi ainda, eu vou defender independentemente (JOEL).

Conforme afirmam Barbone e Rice (1994), entende-se que o posicionamento de assumir a homossexualidade seria motivado pela necessidade de se ter mais liberdade de expressão no ambiente de trabalho, de ser inteiro e completo, sem disfarces e limitações no comportamento e nas atitudes. Por outro lado, o que motiva ser cuidadoso com estas informações é acreditar que sofrerá impactos negativos, como possíveis discriminações e dificuldade de relacionamento no trabalho se se deparar com pessoas preconceituosas.

4.3.3 Relacionamento com colegas de trabalho e gestores

Esta subcategoria traz depoimentos em que é possível verificar como se dão as relações sociais entre os homossexuais participantes da entrevista e os demais colegas no ambiente de trabalho. Dessa forma, permitem avaliar o relacionamento com colegas pares e gestores, entendendo como estes posicionam a sua sexualidade e analisando como acontece esse relacionamento interpessoal.

Num primeiro momento, avaliou-se o relacionamento com colegas e demais funcionários no ambiente de trabalho, com o objetivo de entender como é a abertura para falar a respeito da sua orientação sexual e os seus desdobramentos do dia a dia. A partir da fala dos entrevistados, apontou-se que todos os homossexuais participantes da entrevista descrevem ter um excelente relacionamento com seus colegas de trabalho. Arshan, Jean e Nicolay falam abertamente da sua sexualidade, já Rodney e Joel falam sobre isso apenas com as pessoas com as quais possuem mais intimidade.

Acredito me relacionar bem com todos no que se refere a isso, e a minha abertura para falar de orientação com os meus colegas de trabalho é total. Seja pessoas de qualquer área (ARSHAN).

O relacionamento é ótimo, seja pares ou diretores. Tudo normal. Mas o que me encantou foi quando o Pedro, o CEO, em um evento da empresa, que coincidiu com o mês do Orgulho Gay, me chamou no palco para eu falar a respeito do orgulho LGBT (...), foi uma surpresa (JEAN).

Tranquilo também, o RH sempre me deu muita abertura, como sempre deu para qualquer um ali dentro e isso me deixa muito à vontade. A diretoria da empresa também deixa a gente bem à vontade com isso (NICOLAY).

A relação é boa com todos. Mas eu acho que eu falo médio para pouco, mas tem alguns exemplos, assim, as meninas do marketing, que eu já conversei mais eu já me sinto mais à vontade, (...) outras pessoas, eu não falo tanto a respeito RODNEY)

O relacionamento é bem tranquilo. Eu falo abertamente sobre esse tema. Mas assim, eu falo quando as pessoas me dão abertura (...). As pessoas falam comigo, então porque não também contar das minhas experiências. E então especificamente aqui, quando eu falo, as pessoas são bem tranquilas com relação a isso. Eu sou muito aberto, só que eu espero ter o retorno também das pessoas, reciprocidade (JOEL).

Pelos depoimentos, constata-se que o relacionamento com colegas de trabalho acontece de forma tranquila, sendo que, na maioria das vezes, os entrevistados têm liberdade para falar abertamente a respeito da sua orientação sexual. Os relacionamentos com colegas de trabalho mantiveram-se saudáveis, pois, conforme ilustra Filippe (2019) ambientes de trabalho de *startups* são propícios a isso, abertos à aceitação da diversidade e com um comportamento inclusivo por parte do quadro de funcionários.

No segundo momento, avaliou-se o relacionamento com o gestor imediato no ambiente organizacional, com o objetivo de verificar os aspectos relacionados à sexualidade no dia a dia. Nota-se que, para Arshan, Joel e Rodney esse relacionamento acontece de forma tranquila, sendo os gestores muito respeitosos. No caso destes dois primeiros, os seus gestores sabem da sua orientação sexual e lidam de forma positiva e com liberdade para conversar a

respeito, enquanto no último, o tema orientação sexual nunca foi abordado, mas ainda sim existe uma relação de respeito.

Bom, eu e minha gestora, a gente tem um relacionamento muito bom. A gente trabalha muito bem juntos, e a gente tem uma liberdade muito grande para falar coisas íntimas, mas a gente também tem um relacionamento sério quando é preciso (ARSHAN).

Com relação a isso, o meu gestor é bem tranquilo. Na verdade eu percebi que ele esperou este meu feedback, até eu falar a respeito da minha sexualidade. (...) desde que eu entrei, ele sempre se mostrou muito aberto a ouvir sobre a minha vida pessoal e também dele contar também experiências dele (JOEL).

É um assunto que abertamente com ele eu nunca tratei. Então, eu não sei se falar se sabe ou não, mas se sabe é extremamente profissional e se não sabe é profissional da mesma forma. E então fica na linha profissional. Mas de toda forma, posso dizer que o relacionamento é muito tranquilo e respeitoso (RODNEY).

Contudo, para Jean e Nicolay, apesar de o relacionamento ser positivo, existem algumas ressalvas. Jean pontua que, no começo, houve um período para a adaptação, sendo que ambos tiveram que aprender a lidar um com o outro, uma vez que tinham posicionamentos muito diferentes e o seu gestor vinha de um ambiente tradicional. Já Nicolay menciona uma falta de maturidade do seu gestor no todo, mas que pode acabar tendo algo a ver com a questão da sexualidade.

No início foi difícil, rolou uns leves atritos entre eu e meu gestor. Esse é o meu gestor atual, ele está na Stonewall há pouco tempo. Mas eu sabia que ele vinha de um modelo tradicional e que ele não viria perfeito (...). E então eu sabia que eu teria que ter muita paciência e caridade mesmo de explicar algumas coisas (...). O legal é que ele se mostrou muito aberto a aprender, que foi o que aconteceu (JEAN).

Assim, o imediato, alguns momentos, eu não sei, eu sei que ele respeita porque eu entrei. Mas tem alguns momentos, eu acho que é mais relacionado com imaturidade, porque às vezes, mesmo ele respeitando, ele dá umas cutucadas, e para cutucar ele faz alguma coisinha, mas está relacionado com imaturidade. E não com ele não aceitar o homossexual, eu acho que não tem a ver com este assunto (NICOLAY).

Diante das falas de Jean e Nicolay, foi questionado se os mesmos poderiam exemplificar situações negativas envolvendo seus respectivos gestores. No exemplo de Jean, o seu gestor fez uma brincadeira a qual foi repreendida imediatamente. No exemplo de Nicolay, o gestor faz brincadeiras com intuito de atingir o mesmo de alguma forma. Irigaray, Saraiva e Carriei (2010) apontam em seus estudos como o humor é utilizado em formas de brincadeiras para constituir situações veladas de discriminação.

Tenho um exemplo. Teve um dia que ele me tirou a paciência mesmo e que eu precisei chamar a atenção dele. Eu não me lembro o que foi que aconteceu, mas foi pouca coisa e me afetou no dia. Que foi, 'Você está muito nervoso e muito ansioso, acho que eu vou ter que comprar um vibrador para você.' E eu reporteí ao RH, mas no sentido de observar, e não de vigiar e punir. E foi também quando eu tive orientação também de que ele estava aberto e que eu fui também conhecendo ele, porque é um engenheiro e ele nunca tinha vivenciado esse um ambiente com tanta diversidade. (...) eu acho que foi legal de ter sido comigo e que eu estava preparado para reagir de forma positiva (JEAN).

Tenho um exemplo sim. (...) em conversas no chat da empresa, (...) e em algum momento ele pegava o meu nome e falava só as três primeiras letras que direcionam para um nome feminino. E então em várias vezes ele fazia isso e não foram uma ou duas não, foram várias vezes. E isso acontecia sempre que a gente estava no calor de uma discussão muito severa (...). Então eu acredito que ele tentava de alguma forma queria me enfraquecer fazendo isso (NICOLAY).

Assim, os pontos positivos das falas dos entrevistados estão no fato de eles lidarem abertamente a respeito da sua orientação sexual com seus colegas e gestores, contrariando os estudos de Nunan (2003), que apontou que a melhor estratégia para um homossexual exercer o seu ofício seria vivendo uma vida dupla e sendo discreto em relação à sua orientação sexual. Segundo Melo (2017), quando um funcionário vivencia o ambiente de trabalho sem ter de mentir a respeito da sua sexualidade, ele se torna mais produtivo e possui uma fidelidade maior com a organização.

No que se refere ao relacionamento específico com os gestores imediatos, percebe-se que, apesar de a relação da maioria dos entrevistados ser prosaica, ainda sim podem ser notados momentos em que provocações e brincadeiras aconteçam em virtude da sexualidade dos gays entrevistados. Assim, aparece uma questão preocupante, uma vez que a figura do gestor é responsável também por cessar e não permitir a ocorrência de discriminação ou preconceito, desde brincadeiras inocentes até atos de ódio e homofobia (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017). Não obstante, conforme menciona Kunsch (2010), cabe ao líder buscar mecanismos para promover uma atuação sólida no que tange ao respeito, à diversidade e à perpetuação desse modelo de gestão.

4.3.4 Comentários sobre ser homossexual

A respeito de comentários feitos por colegas de trabalho sobre o fato de os entrevistados serem homossexuais, foi questionado aos participantes do estudo se os mesmos percebem que as pessoas comentam sobre a sua sexualidade e se isso lhes prejudica ou beneficia de alguma forma. Essas falas constituem a essência dessa subcategoria.

Na maioria dos casos, argumenta-se que tais comentários acontecem e são inevitáveis, uma vez que as pessoas geralmente são curiosas e têm necessidade de julgar e estabelecer sua opinião crítica. Independente de quanto os homossexuais entrevistados são abertos com relação à sua sexualidade ou não, os comentários surgem no dia a dia e são por eles percebidos. Esses comentários geralmente acontecem na ausência dos entrevistados, mas também há casos em que são feitos na presença deles. No entanto, pelos relatos, os participantes encaram tais comentários de forma natural e normal, e acreditam que comumente são feitos em relação a qualquer característica particular entre os funcionários de uma organização.

Bom, eu acho que eu não percebo que as pessoas ficam comentando que eu sou gay. Quando eu entrei, às vezes as pessoas falavam, nossa, o Arshan é gay, ou então quando eu solto a franga, ou quando eu danço, as pessoas brincam. As pessoas falam: 'quando eu te conheci, eu te achava tão sério e tal, não imaginava que você era assim'. (...) Em qualquer lugar, qualquer tipo de ambiente tem fofquinha, tem conversinha fiada, mas eu não percebo que as pessoas ficam comentando (ARSHAN).

Aqui internamente prejudicar não, beneficiar sim, mas no sentido de tentar ter grupos, tentar ter mais discussões a respeito (JEAN)

Não aqui, não vejo isso aqui na Stonewall não, é bem à vontade isso. Acho que aqui é realmente é uma questão muito voltada para a qualidade da entrega. Desde que eu entrei, eu já trabalhei com homem trans, com lésbicas, com gays e assim, sempre tem gente entrando tendo estas características. Nunca senti que as pessoas ficam comentando (NICOLAY, grifo do autor).

Não, não percebi isso aqui não. (...) Acho que isso nem prejudica e nem beneficia, não sei falar (RODNEY, grifo do autor).

Não, eu acho muito pelo contrário e eu acho que, quando comentam, eles comentam muito de boa. Talvez pelo fato de que isso para mim é muito bem resolvido e então elas não comentam este fato não. O fato de eu ser gay não. Eu acho que o ambiente aqui, especificamente, ele ajuda muito isso e então é bem de boa esta diferença (JOEL, grifo do autor).

As falas dos entrevistados Nicolay, Rodney e Joel demonstram um cuidado em destacar que na empresa atual, Stonewall, eles não passam por isso, dando a entender que em outras empresas, compostas por políticas e costumes tradicionais, eles já teriam passado.

De qualquer forma, os entrevistados fazem questão de dizer que não notam comentários com teor negativo. De maneira geral, foi exposto que eles em nada prejudicam as relações sociais entre os participantes e as demais pessoas do convívio profissional.

4.3.5 Carreira e desenvolvimento profissional

A respeito das possíveis barreiras ou incentivos encontrados no ambiente da *startup* em virtude da orientação sexual que possuem, esta subcategoria traz falas segundo as quais nenhum dos participantes nunca encontrou esse tipo de dificuldade. De forma unânime, todos os entrevistados mencionam que não visualizam que estes aspectos estejam relacionados com sexualidade. Contudo, ao longo de suas falas, são encontradas algumas ressalvas.

Nota-se que, segundo os homossexuais entrevistados, a *startup* em todo momento estimula seu crescimento e desenvolvimento, e para eles isso independe da orientação sexual. Isso corrobora Griffith e Hebl (2002), segundo os quais um ambiente que estimula e aceita a diversidade, como é o que se tem presenciado nesta pesquisa até o momento por meio da fala dos entrevistados, também é um ambiente no qual homossexuais podem se desenvolver profissionalmente pelas suas habilidades técnicas.

Vale destacar também que, conforme apresentam os estudos Croteau e Hedstrom (1993), situações que envolvem preconceito ocorrem constantemente nas organizações tradicionais. Isso é reforçado no relato de Nicolay, que afirma que os homossexuais encontram constantemente dificuldades no mercado de trabalho convencional, relatando casos de amigos que não tiveram as mesmas oportunidades que ele no que se refere a estudos e que são constantemente vítimas de discriminação no ambiente de trabalho de empresas tradicionais.

Aqui na empresa a gente não tem esta questão voltada para algo sexual. Nunca é levada em consideração para nada, muito pelo contrário. A gente é incentivado o tempo todo a crescer, a buscar, a se reciclar e então isso em momento algum, pelo menos até hoje, eu não percebi que fosse relevante a questão sexual. (...) Eu acho que é um diferencial daqui ou da maioria das startups, eu acho que é uma grande oportunidade a gente poder crescer (JOEL, grifo do autor).

Bom, aqui na Stonewall, barreira eu acredito que nenhuma, até pelo ambiente, a diversidade que tem no ambiente. E oportunidade também não sei, porque ainda não teve nada, assim, eu tive uma conversa com o antigo gestor que ele falou assim, vamos trabalhar para você assumir esta área para a frente. E então assim, foi algo e ele sabia que sou gay, porque eu já havia conversado abertamente com ele, o anterior (RODNEY).

Acho que ainda tem muito no mercado tradicional, mas aqui não, aqui eu não vejo isso de forma alguma. Hoje por conta da minha experiência de mercado e do meu currículo, isso é o que me ajuda a crescer aqui dentro (NICOLAY).

Dando continuidade, as demais falas fortalecem o argumento anterior, mas apresentam algumas ressalvas que valem ser mencionadas. No relato de Arshan, ele comenta que vivenciar a sua sexualidade, independente de qual seja, é algo incentivado dentro de uma *startup*, uma vez que estes ambientes buscam constantemente pessoas diferentes. Nesse ponto, é notória a preocupação que as empresas com modelo de *startup* possuem em relação a propagar uma diversidade dentro de seu ambiente, sendo que muitas delas possuem políticas de inclusão (FILIPPE, 2019). Conforme Ferreira e Rais (2016) apontam, a valorização da diversidade traz inúmeros benefícios para as empresas, seja por retenção de talentos, diminuição de *turnover* e satisfação de seus empregados de forma geral.

Eu acho que hoje na Stonewall eu não encontro nenhuma barreira ou incentivo por ser gay. Muito pelo contrário, eu acho que isso é completamente ignorado, eu acho que a gente mostra o trabalho, a gente mostra serviço. Você mostra o seu serviço e você vai ser recompensado por isso. Eu acho que em algum nível as *startups* elas buscam a diversidade. E então às vezes pode ser que você ser gay se beneficie, porque as pessoas falam assim, ‘nossa, esta equipe aqui só tem héteros, então eu vou contratar um homossexual’ (ARSHAN).

Em outro caso, o participante Jean relata que, apesar de não vivenciar barreiras ou incentivos por ser homossexual, ainda sim acredita que existe um teto de vidro para os gays, mesmo nas *startups*, mesmo na Stonewall principalmente para ele, que é um gay mais ativista e que, portanto, deixa bem claras as suas crenças e convicções. De fato, para Gontijo e Melo (2017), isso acontece. Os autores apontam que existem barreiras invisíveis de crescimento no trabalho para indivíduos homossexuais, sendo que tais impedimentos atuam de forma velada dentro do ambiente organizacional.

Eu acho extremamente neutro, eu acho que não faz diferença nenhuma aqui. Eu acho que há possibilidade, por exemplo, aqui dentro da Stonewall, de um gay ser gerente ou um diretor (...). Talvez a diretoria não pense em colocar alguém abertamente militante de uma forma agressiva como eu sou. Eu sou incisivo e sou agressivo em deixar claro os meus posicionamentos. (...) Eu brigo e bato a bola mesmo e falo que está errado. Eu acho que a diretoria pesaria isso, mas seria um posicionamento que não me assustaria (...). Eu não sei se eu subiria tão alto na minha carreira aqui dentro. Existe uma probabilidade que eu me depare com um teto de vidro (JEAN).

Ademais, apesar de nenhum dos participantes do estudo ter vivenciado experiências tidas como barreiras no trabalho, isso não quer dizer que elas não aconteçam (CAPRONI NETO *et al.*, 2015; GARCIA; SOUZA, 2010). Contudo, verifica-se que os entrevistados não enxergam que barreiras e incentivos dentro da Stonewall estejam relacionados à sua sexualidade. Isso de fato, conforme pontua Bevilaqua (2018), é uma característica comum no mercado de *startups*,

que, por ser um negócio de caráter inovador, envolve, entre outros aspectos, uma preocupação em propagar a diversidade (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016).

4.4 Política de diversidade

Nos dias atuais, tornaram-se mais comuns empresas, principalmente aquelas com modelo de *startup*, executando políticas de conscientização e educação com foco na diversidade presente no ambiente organizacional. Nesta categoria são apresentados alguns aspectos do Código de Conduta Ética da Stonewall e, em seguida, subcategorias com a percepção que os gestores, Pedro e Ana, e os funcionários homossexuais entrevistados trazem dele.

O Código de Conduta Ética da Stonewall foi implementado formalmente em 2019. Considerando que o código é extenso e abrange diversos aspectos da organização como um todo, e apresentá-lo na íntegra faria com que a empresa estudada fosse identificada, apresentam-se aqui somente os princípios fundamentais que regem o código.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Adotamos os seguintes princípios norteadores das nossas relações:

1 – Respeito e diversidade: reconhecer e aceitar as qualidades, as diferenças e os direitos do outro e da sociedade, de forma pacífica;

2 - Integridade: ser moralmente íntegro e imparcial em todas as condutas e relacionamentos estabelecidos;

3 - Igualdade: tratar a todos de maneira igual, sem privilégios ou qualquer espécie de discriminação, preconceito ou favorecimento;

4 - Transparência: sempre informar de forma profissional aquilo que possa afetar, mesmo que de maneira negativa, a sociedade, os parceiros e colegas de trabalho, bem como nossos clientes.

5 - Legalidade: agir em conformidade com a legislação brasileira.

(CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, 2019, grifo do autor).

Para a Stonewall, um relacionamento respeitoso com pares, gestores e demais funcionários é fundamental, sendo essenciais honestidade, profissionalismo, confiança, integridade, igualdade e estímulo à inovação e ao desenvolvimento profissional. Dessa forma, a diversidade para a empresa deve ser buscada e valorizada, com o intuito de criar um ambiente inclusivo, no qual diferentes pontos de vista sejam aceitos e em que a individualidade de cada funcionário seja respeitada.

Segundo o código de conduta, a organização também não aceita que seus funcionários tenham um comportamento agressivo, ofensivo, humilhante, difamatório ou calunioso. Não é

permitido que estes pratiquem atos que denotem ou estimulem qualquer tipo de preconceito ou discriminação, seja em meio presencial ou digital, ostensivo ou anônimo, nem que tenham uma conduta abusiva junto aos demais funcionários, como assédio sexual ou moral.

Assim, conforme afirmam Miranda, Santos Junior e Dias (2016), ao avaliar a implementação de políticas e propostas de diversidade na Stonewall, é possível vislumbrar um cenário promissor, no qual empresas que possuem o modelo de *startup* tendem a considerar e implementar políticas que valorizem a integração de pessoas diversas e ao mesmo tempo lhes assegure aspectos básicos, como respeito, integridade, igualdade, transparência e legalidade (BEVILAQUA, 2018).

4.4.1 As políticas na perspectiva da alta gestão

Neste primeiro momento, esta subcategoria traz as perspectivas de Pedro, o CEO, e Ana, a gestora de RH, a respeito de como eles enxergam o código de conduta ética, como o mesmo tem sido posto em prática e os principais benefícios que trouxe à Stonewall.

Na fala de Ana, é possível notar que, apesar de o Código de Conduta Ética da Stonewall ter sido implementado formalmente somente em 2019, ele já era vivenciado no dia a dia da organização, o que demonstra que sua cultura está voltada para práticas de respeito. Contudo, segundo a mesma, o código ainda aborda a diversidade de forma mais ampla, sendo que o ideal para ela seria construir um código com políticas mais estruturadas. Isso vai ao encontro de os escritos de Bevilaqua (2018), autor segundo o qual a implementação de políticas de diversidade ainda é algo incipiente e em construção para algumas *startups*.

Políticas direcionadas à diversidade, a gente tem dentro do nosso código de conduta. A gente formalizou isso, porque sempre existiu, mas isso nunca tinha sido formalizado através de um documento, por exemplo. Hoje temos dentro do código de condutas o respeito à diversidade. Mas aí a gente fala de forma mais ampla e não só de orientação sexual, mas também de raça, ou de religião, de uma forma mais ampla, eu acho que é o que a gente possui. Hoje a gente não tem políticas estruturadas, mas é um desejo meu construir (ANA, A GERENTE DE RH, grifo do autor).

Já em seu depoimento Pedro além, de mencionar o código de conduta, também enfatiza uma vivência no dia a dia dos valores culturais da organização, que começam no processo seletivo do funcionário e se mantêm na sua estadia na Stonewall. Segundo ele, esse código está em

constante evolução, sendo ajustado periodicamente, e as pessoas que não seguem estes valores podem ser desligadas.

Eu acho que as atuações mais importantes são na hora da gente falar de respeito, valores durante o processo seletivo e também na gestão da conduta que é algo recente. Eu acho que é o que mais interfere. Além de termos hoje um código de conduta ética que prescreve questões de diversidade e respeito (...). E periodicamente a gente tem ajuste de conduta. Até mesmo com desligamento de pessoas que faltem com respeito em todos os sentidos. Não só da diversidade (PEDRO, O CEO).

Após isso, foi verificado se houve melhorias após a adoção do código de conduta, ou seja, os principais benefícios que ele trouxe à Stonewall. Para Pedro, a adoção do código trouxe mais seriedade para a tratativa de temas sensíveis como este, mostrando que a empresa adota uma postura séria e ética. Já para Ana, apesar de o código deixar as coisas mais explícitas, ela acredita que as mudanças em si foram poucas, mas aconteceram, pois a empresa já praticava um discurso de respeito no dia a dia com todos.

Olha eu acho que sim. Eu até não sei, as pessoas vêm trabalhar pensando nisso, mas pelo menos em algumas áreas, sim. Até pelo mesmo pelas ações que a gente tomou recentemente e isso mostra que a gente não brinca com este tema. Então eu acho que gera uma segurança. Dizendo, olha uma vez evidenciado algum desrespeito ou alguma coisa, a gente vai atuar em diversos níveis de ações podendo chegar até a situações mais drásticas. Igual eu falei para todos no último evento da empresa, a gente não pode perder tempo com o desrespeito, porque isso é o básico para o dia a dia (PEDRO, O CEO).

Sim. Eu acho que não mudou muita coisa, mas houve mudanças sim. Eu acho que deixou mais explícito, até porque, se a pessoa vivenciar algum dia algum ato de discriminação, ela vai conseguir se pautar no código de conduta da empresa. E então ela vai ter um resguardo ali daquilo que a gente acredita, do que está escrito, do que está documentado. Mas o que a gente colocou ali, já acho que era para a gente vivenciar, e então por isso que eu não senti que teve muita diferença tipo assim, das pessoas se sentirem mais à vontade ou não por causa disso (ANA, A GERENTE DE RH).

Dessa forma, a fala dos gestores Pedro e Ana permite inferir que as políticas de diversidade na Stonewall ainda são incipientes e carecem de uma maior estruturação, contudo, algo importante, que é vivenciar o código no dia a dia, já acontece dentro da organização (BEVILAQUA, 2018). Assim, práticas de respeito a qualquer tipo de diversidade são estimuladas e práticas que vão contra o código de conduta podem ser penalizadas até com desligamentos dos funcionários autores da agressão ou desrespeito.

4.4.2 As políticas na perspectiva dos funcionários gays

Nesta subcategoria, apresentam-se as perspectivas dos homossexuais participantes do estudo a respeito de como eles enxergam o código de conduta ética, como o mesmo tem sido posto em prática e os principais benefícios que trouxe à Stonewall. No que se refere à homossexualidade como componente dessa diversidade, a pesquisa revelou que os entrevistados, em sua maioria e conforme o esperado, apoiam essas políticas, defendendo que tais métodos são educativos, esclarecedores e tendem a melhorar esse ambiente. Dessa forma, ao gerenciar atitudes de preconceito, discriminação e homofobia, as organizações contribuirão para ambientes menos propícios a conflitos de relacionamento e mais abertos à aceitação de diferenças (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016),

As falas de Arshan e Rodney reforçam o que foi mencionado pela gestora de Recursos Humanos, Ana, na subseção anterior. Apesar de o código de conduta e ética ser novo, ele já era vivenciado no dia a dia da organização que, na perspectiva destes entrevistados, adota uma postura de respeito. Ações como rodas de conversa com o tema da diversidade sexual e falas do CEO foram mencionadas por eles. E a empresa também adota, no processo seletivo de novos funcionários, uma etapa para identificar se o candidato tem valores semelhantes aos da cultura da empresa que envolve, entre outros aspectos, o respeito à diversidade.

A empresa, ela possui um código de ética de conduta que eu acho muito interessante. No papel ele é relativamente novo, mas é algo que já funcionava desde que eu entrei aqui, sinto que somente formalizou. A empresa, ela prega muito o respeito (...). E o RH está sempre cobrando, ele está sempre presente. A gente tem um e-mail de denúncia se acontecer qualquer coisa que infrinja o código de ética e de conduta. Então a política está ali exposta, está no site, eu já vi. Eu sei que no primeiro dia de alguém novo o RH passa para as pessoas a política completa (...). Eu considero que é efetiva sim. Eu acho que ela pode melhorar, claro, a gente sempre pode melhorar. E uma coisa que eu acho muito legal e que o RH hoje faz é a entrevista de *fit* cultural. Então dentro desta política que tem a ver com os valores da empresa, existe esta entrevista de *fit* cultural do RH. (...) Eu acho que este ano que passou, o ano de 2019 teve ações tímidas de diversidade e então no mês do orgulho LGBT teve uma roda de conversa, num evento que teve o CEO fez uma fala especificamente sobre diversidade. Convidou um colega nosso que é gay para falar e foi muito legal. E então as coisas vêm sendo feitas (ARSHAN).

Sei que tem o código de conduta ética, mas eu nunca li e, no dia que apresentaram ele, eu não estava aqui na Stonewall. O que eu vou te falar é que realmente é um ambiente super inclusivo, super diverso. É uma cultura que não tem medo de propagar, porque já teve evento, já teve palestra aqui sobre não só a sexualidade, mas a sexualidade e tudo, este assunto e envolveu todo mundo, todo mundo questionou e foi um momento muito marcante. Para mim foi muito bacana porque foi onde eu vi que realmente que tem uma aceitação muito maior do que eu esperava (RODNEY).

Além de reforçar os argumentos anteriores de Arshan e Rodney, Joel traz mais um dado relevante que reforça o que já vem sendo apresentado nos resultados deste estudo. As *startups*, por possuírem estes códigos de conduta e respeito à diversidade, tornam-se objeto de desejo de outros homossexuais, uma vez que aqueles que estão dentro delas disseminam a informação de como trabalhar ali é positivo para indivíduos homossexuais (ONU, 2017).

Eu vou te falar, baseando no que eu li lá e no que eu tenho vivido. Como eu posso avaliar, é extremamente positivo, extremamente positivo. E na verdade até mesmo me incentivou a falar com amigos, colegas e tal que estão querendo mudar de emprego a procurar *startups* (...), porque eu tenho visto que é um local de grande oportunidade e que lá você é tratado como igual. E então é isso que tem demonstrado para mim (...). Mas a política, eu considero ela efetiva (...). E então eu posso te falar que ela é sim incentivada, só que eu não vejo que ela é pregada o tempo todo, simplesmente porque as pessoas já a vivenciam de forma natural. Pelo fato de já seguirem com respeito a todos (JOEL).

Jean e Nicolay, que também defendem a existência de políticas de empresas voltadas para a aceitação da diversidade, mencionam que tais ações são importantes, à medida que constituem um trabalho de educação para pessoas que, por vezes, podem nunca ter tido acesso a esse tipo de informação, por isso, adquirem crenças estereotipadas, tornando difícil a aceitação das diferenças. Desse modo, observa-se que, em virtude do preconceito social existente, não há espaço e nem se criam oportunidades para se relacionar ou conhecer melhor colegas de trabalho homossexuais. Como se viu na fala dos entrevistados, essas medidas não constituem solução completa, mas podem contribuir para melhorar as relações sociais no ambiente organizacional.

Eu acredito que são incipientes, eu acredito que o RH não está tendo muito tempo para fazer ações concretas, mas eu sei que está nos planos do ano que vem fazer com que mais coisas aconteçam. Hoje temos o código de ética e com relação a ações, eu cheguei a puxar uma roda de discussão com a ajuda do RH na época. Puxei a roda por entender que muitas vezes as informações não chegam até os heterossexuais, então temos que ajudar a chegar (JEAN).

Temos uma parte de respeito à diversidade no código de conduta ética, eu acho que são bem trabalhadas as questões de diversidade ali dentro. Eu acho fundamental (...). Com relação às ações, para a estrutura que a empresa tem hoje acredito que temos algumas legais sim, para este momento. Porque as empresas quanto maior vão ficando, a gente tem que colocar mais robustez também (...). Inclusive, em um dos nossos fechamentos de metas, o nosso CEO fez uma apresentação falando sobre o público LGBT (...). E então isso já é muito legal. Mesmo que a gente já tenha contratado alguém que tenha comportamentos homofóbicos, ele vai se sentir inibido de fazer uma piadinha (NICOLAY).

Dessa forma, quanto à abrangência das políticas de empresas direcionadas à conscientização e à educação no tocante à diversidade, defende-se que não devem se limitar aos aspectos dos homossexuais, mas a todos os tipos de diversidade presentes no ambiente organizacional. No entanto, a resposta da maioria dos entrevistados pode ser associada à fala de Mickens (1994), que acreditava que as organizações deveriam criar políticas com o objetivo de reduzir o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho contra homossexuais. Formalizar o que já ocorre na prática ou o que se está buscando que ocorra é, portanto, uma ação relevante.

4.5 Preconceito, discriminação e homofobia na *startup*

Atitudes e comportamentos sociais que revelam preconceito, discriminação e homofobia contra homossexuais são vislumbrados no dia a dia sob diversas maneiras e formas (CAPRONI NETO *et al.*, 2015). Analisando especificamente o ambiente organizacional de uma *startup*, buscou-se nesta categoria destacar experiências negativas no trabalho, que estivessem ligadas à ocorrência de atitudes preconceituosas, discriminatórias e homofóbicas. Em subcategorias, reuniram-se falas que permitem entender as experiências negativas vivenciadas na Stonewall, se os homossexuais possuem as mesmas condições de trabalho e educação que os heterossexuais, os aspectos relacionados às punições e sanções para estes funcionários, os fatores que contribuem para haver discriminação no ambiente de trabalho e as medidas que podem ser adotadas com vistas à redução desses episódios.

4.5.1 Experiências negativas no trabalho

Com relação às experiências negativas vivenciadas dentro da Stonewall, todos os cinco funcionários entrevistados afirmaram que não tiveram experiências negativas em virtude de preconceito, discriminação ou homofobia no ambiente de trabalho da *startup*. Nota-se uma preocupação por salientar que nunca passaram por esse tipo de experiência no emprego atual, entendendo em que outras empresas tiveram experiências negativas, conforme salienta Nicolay “*Em outras experiências no mercado tradicional sim, mas aqui não*”. Em outro relato, Joel salienta que as pessoas podem ter curiosidade, mas isso não chega a ser algo negativo, e, Rodney deixa claro que o ambiente atual é um lugar onde ele se sente à vontade para estar mais aberto com relação à sua sexualidade.

Não, não. Experiência negativa não. Não tive experiência negativa aqui na Stonewall não. As pessoas acabam tendo curiosidade, mas experiência negativa eu não tive nenhuma por nenhum funcionário desde a alta gestão até pessoal dos serviços geral, nunca tive nenhum problema com relação a isso (JOEL).

Não, não. Ainda mais aqui onde realmente eu me abro mais, eu não tenho nenhum caso que eu me considere agredido ou invadido (RODNEY).

Não, na Stonewall não. Não que eu me lembre. Em outras experiências no mercado tradicional sim, mas aqui não (NICOLAY).

Aqui não, aqui não (JEAN).

Eu nunca tive alguma experiência extremamente negativa ou que eu falasse, nossa, estou muito chateado (ARSHAN).

Contudo, apesar de afirmar que nunca passou uma experiência “*extremamente*” negativa, Arshan sentiu vontade de pontuar situações em que se sentiu constrangido, envolvendo brincadeiras, piadas e ações que poderiam ser entendidas como ações de preconceito. No primeiro caso, o entrevistado pontua brincadeiras verbais que o constrangeram; já no segundo, ações de afastamento que denotaram, na sua perspectiva, uma exclusão de todos os indivíduos gays. Mickens (1994) ressalta que muitas vezes indivíduos gays estão sujeitos a serem excluídos por colegas heterossexuais em atividades que denotem a masculinidade, como é o caso do exemplo de Arshan, que relata a ida a um bar para o qual não foi convidado.

(...) já tive acontecimentos que eu diria que foram ou constrangedores, ou chatos. Por exemplo, uma vez, a gente estava num evento da empresa que era o fechamento de metas, foi em junho, e teve nossa festa junina. E a gente foi direto do evento para o lugar onde seria a nossa festa junina (...). Foi longe e então todo mundo que estava no ônibus quis ir no banheiro e vários dos homens que estavam comigo da empresa foram no banheiro juntos. E quando a gente foi no banheiro, eles foram para o mictório e começaram a fazer piadinhas entre eles do tipo, ‘você está olhando’, ‘olha aqui’, ‘pode olhar’ e não sei o quê, ou ‘não olha não’. Brincadeiras normais de hétero, só que de alguma forma aquilo me constrangeu. Eu não sei se isso foi algo que para mim foi muito importante e para eles foi algo normal, mas eu me senti muito constrangido de usar o banheiro com eles, (...) eu não quis o usar o mictório com eles (ARSHAN).

(...) teve uma confraternização em um bar só de homens e eu não fui convidado, nem qualquer outro dos colaboradores gays. E eu não me incomodei. Eu não iria provavelmente. (...), mas me incomodou em algum nível o fato deles terem ido e não me chamado. (...) foi um pouco homofóbico em algum nível (ARSHAN).

Mesmo tratando-se de situações diferenciadas, refletidas com mais ou menos intensidade, notam-se o preconceito, a discriminação em forma de ataque e a exclusão social no que se refere à homossexualidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Como se vê, as piadinhas, os

comentários, as brincadeiras são formas veladas de se admitir que o homossexual ainda não é aceito plenamente pela sociedade (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Quando questionado aos entrevistados se eles já presenciaram ou souberam de experiências negativas de colegas de trabalho gays envolvendo discriminação, preconceito e homofobia, novamente as piadas e comentários vieram à tona. A ocorrência desse tipo de situação acontece de forma velada, nem sempre direta, mas é percebida (SIQUEIRA *et al.*, 2009). Nestes casos, são apresentadas situações em que as pessoas brincam, fazem piadas e comentam a respeito de homossexuais no trabalho. Apesar de tais provocações não serem direcionadas especificamente aos entrevistados, podem os incomodar.

Eu já ouvi dizer que no andar que fica o time de tecnologia tem muitas piadinhas machistas e homofóbicas. Mas eu nunca presenciei e não posso confirmar (JEAN).

(...) com outras pessoas eu já escutei reclamações de piadinha, mas não acho que seja algo grave. Mas as pessoas fazem estas piadinhas. Os héteros costumam fazer estas piadinhas. Como, ‘para de viadagem’. Com um gay do lado. E então eu já ouvi relato de pessoas que ficaram incomodadas com isso. Eu já vi uma vez um chefe fazendo piadinha com um subordinado gay falando assim, ‘nossa, você está precisando de um vibrador’. (...) já teve situações em que as pessoas fizeram comentários extremamente machistas que também afetavam gays. Eu acho que neste sentido. Eu não acho que nenhuma foi muito grave. Mas são comentários que são um pouco homofóbicos, mas eu não vejo que são tanto por mal. Alguns podem ser, claro, mas alguns são por ignorância. Por esta cultura que a gente vive de colocar o gay como um xingamento (ARSHAN).

Tem assim, o que eu já falei, às vezes sai uma piadinha do tipo, ‘isso é coisa de veado’, mas eu lido naturalmente. Porque assim, como não é algo direto a mim, está acontecendo na conversa é o cultural. E eu acho que assim, eu já presenciei e achei que foi exacerbado comentário machista de héteros num ambiente onde a gente tem mulher também (RODNEY).

Os relatos também demonstram que, para os entrevistados Arshan e Rodney, as brincadeiras e piadinhas relacionadas à homossexualidade estão diretamente ligadas a uma falta de informação das pessoas e a uma cultura que é reproduzida socialmente (WOODWARD, 2000).

Complementarmente, também foi questionado ao CEO da Stoneall e à Gestora de RH se eles já presenciaram situações de preconceito, discriminação e homofobia no ambiente de trabalho. As falas de ambos vêm ao encontro de o que os funcionários gays mencionaram anteriormente pontuando, contudo, diferentes exemplos. Pedro, o CEO, menciona as brincadeiras e comentários homofóbicos do dia a dia, e a importância de se tratar tais acontecimentos com uma educação imediata. Ana, do RH, além dos comentários e

brincadeiras, também pontua uma falta de respeito pelas diferenças, analisando ambos os lados.

Acho que seria muita ingenuidade da minha parte de dizer que não houveram. Acredito que já. Uma vez alguém estava jogando futebol e não é nem direcionado a uma pessoa, mas solta palavras que enfim, que é uma cultura equivocada dos estádios de futebol, soltam palavras que remetem a algo ruim, por exemplo, aos gays. E então a gente atuou neste sentido, principalmente porque as pessoas ouviram e claro que, se incomodou a gente foi lá e deu este feedback. (...) assim, diretamente entre as pessoas não, mas a fofquinha às vezes acontece, algum comentário preconceituoso (PEDRO, O CEO).

Eu acho que já teve casos (...), brincadeiras e comentários são muito comuns. (...) são pequenos detalhes que eu já observei aqui e que às vezes as pessoas discutiam entre elas e que causavam *stress* velado ali no dia a dia. (...) Eu imagino assim, as pessoas tem que se respeitar e é por isso que eu falo que cada vez mais as pessoas tem que trabalhar cada vez mais com a educação, de trazer debates, temas, para que a gente possa cada vez melhorar esta comunicação interna, este relacionamento interno, independente da orientação sexual de cada um e cada um tem que se respeitar (ANA, A GERENTE DE RH).

Entende-se por esses relatos que, apesar de se mostrar como um ambiente muito à frente do tradicional, as *startups* também presenciam a manifestação de brincadeiras e comentários velados. Portanto, apesar de a maioria ter respondido que não passou por experiências negativas no trabalho, percebe-se que as experiências negativas existem e são de diversas ordens e tipos. Isso permite constatar que o preconceito, a discriminação e a homofobia estão presentes, mesmo que em menor intensidade, no contexto organizacional de uma *startup* tal como o acontece no contexto de empresas tradicionais (SIQUEIRA *et al.*, 2009).

4.5.2 Condições de trabalho e de educação

Nesta subcategoria, ao serem questionados se acreditam possuir as mesmas condições de trabalho e de educação que seus colegas heterossexuais, os participantes apresentaram perspectivas diversas em suas respostas.

Em suas falas, dois deles responderam que acreditam possuir as mesmas condições que seus colegas heterossexuais, contudo, eles fazem certas ressalvas. Primeiramente, Rodney entende as condições como oportunidades que se apresentam, devendo as pessoas lutar pela transformação das suas oportunidades, enquanto Jean, que também acredita ter as mesmas oportunidades, pontua que ainda assim, os gays passam por diversas situações pelas quais os heterossexuais não passam.

Acredito que sim, porque aí é muito a visão que cada um dá, a importância que cada um dá. Mas eu acredito que as oportunidades, iguais, iguais não, sempre há um desnível, que é uma questão familiar e coisa, mas no geral a oportunidade todos tem, vai de saber usar (...) (RODNEY).

Com certeza. Mas o que eu vejo é que nós, homossexuais, passamos por coisas que nenhum hétero passa. E isso nos transforma em pessoas mais fortes. Se você parar para pensar, até o mais bem resolvido dos homossexuais teve problemas, pelo menos na hora de se descobrir. Mas em contra-partida tantos homossexuais tem os mais diversos tipos de problemas. E são tantos casos, cada caso é um caso. Temos famílias que aceitam e famílias que não aceitam. (...) o que eu quero dizer é que muitos homossexuais passam por dificuldades que héteros jamais vão sonhar que existem. E eu acredito que isso nos torna pessoas mais fortes (JEAN).

Cabe aqui destacar o relato de Jean, que, em seus dizeres, afirma “*Mas o que eu vejo é que nós, homossexuais, passamos por coisas que nenhum hétero passa*”, e com isso, destaca que se dá conta de que, apesar de as oportunidades serem iguais, ainda sim os homossexuais enfrentam situações desconhecidas para quem é heterossexual. Como exemplifica o entrevistado, esses fatos acontecem com diversos homossexuais, que muitas vezes enfrentam problemas apenas em função dessa orientação sexual, sendo um deles as divergências com a família (VINCKE; BOLTON, 1994). Por outro lado, percebe-se na fala de Rodney, que o mesmo acredita estar em igualdade de condições de trabalho e de educação, argumentando que o sucesso do trabalho independe por completo da condição sexual. Com isso, ele se aproxima do discurso da meritocracia e demonstra que a questão do preconceito, visto como algo limitador, nunca foi percebida dessa forma. Nesse caso, os pontos avaliados foram somente aqueles ligados ao indivíduo, sendo conhecimento, experiências e habilidades.

Dando seguimento ao posicionamento dos entrevistados, Arshan e Joel não acreditam que homossexuais possuem as mesmas condições que seus colegas heterossexuais. Para estes dois, na vida dos gays, existe uma série de acontecimentos que fazem com que eles não partam do mesmo lugar que os héteros, como, por exemplo, uma constante luta contra o preconceito e a discriminação por parte de pessoas ao seu redor. Seja no dia a dia familiar ou em uma entrevista de emprego, o gay está sujeito a vivenciar situações de homofobia por simplesmente ser quem é (COSTA; NARDI, 2015b).

Eu acho que não. Não são as mesmas condições. Eu acho que muitas vezes o gay (...), ele tem que se provar. E então o mercado de startup chega para quebrar muitos preconceitos. Ele quebra sim, eu acho que ele discrimina menos. Eu acho que ele quebra, mas ele não acaba. Eu acho que ele carece de melhorias, claro que sim (...). Na educação o gay às vezes pode ser expulso de casa e por isso fica mais difícil para ele estudar. (...) eles podem não ter ajuda da família, eles podem ser barrados, assim

como as mulheres têm teto de vidro eu acho que os gays também possuem teto de vidro. 'Então você não tem capacidade de ser gestor por quê?' Porque você é gay (ARSHAN).

No geral, não. Eu vou te contar uma história. Uma vez tinha um rapaz e a gente estava participando de um processo seletivo, e o cara ele era muito afeminado (...) e eu percebi nos entrevistadores um olhar de preconceito. E nós éramos quatro candidatos, e tinha uma pessoa do RH e dois gestores, e os dois eram héteros. E aí eu percebi que na hora que ele falava os dois meio que faziam uma cara de deboche e então eu pensei comigo, este já está fora. E o cara era muito qualificado (...), mas na segunda etapa ele nem apareceu, porque ele não foi aprovado (...). E então é uma das coisas que eu percebi e que ia de encontro também a esta resposta. Não, a gente não tem as mesmas oportunidades (JOEL).

A última fala, que é a de Nicolay, apresenta um caráter neutro, pois, apesar de admitir que existam diferenças, ainda sim ele acredita que há desafios que todas as pessoas vão vivenciar, independente da orientação sexual. Ele pontua que os desafios que encontrou no início de sua carreira foram relacionados a buscar uma experiência profissional na sua área de atuação, e, na sua visão, qualquer heterossexual também pode ter esse mesmo desafio.

Eu não sei, eu acredito que exista, mas eu não senti dificuldade para o mercado. As minhas dificuldades sempre estiveram relacionadas com experiência. No início, eu tinha formado em ciências contábeis e ainda não tinha experiência com contabilidade. E então eu precisei de ir para um escritório de contabilidade e ficar quatro anos lá para poder pegar experiência de fato e aí sim a minha profissional começou (NICOLAY).

Nota-se que, apesar de os entrevistados adotarem diferentes perspectivas em suas respostas, seja aqueles que responderam de forma positiva ou aqueles que responderam de forma negativa ou até em caráter neutro, os aspectos negativos surgiram em todas as falas, concluindo que os homossexuais enfrentam desafios que os trabalhadores heterossexuais não enfrentam no ambiente organizacional (PINHEIRO; GOIS, 2012).

4.5.3 Discriminação sob forma de punições ou sanções

Quanto à ocorrência de punições ou sanções no ambiente organizacional em virtude da orientação sexual, a presente subcategoria traz relatos que mostram que todos os participantes do estudo não visualizam que estas ações possam estar relacionadas com a sua sexualidade. Entretanto, não descartam a possibilidade de que, em outras empresas, com perfis tradicionais, os homossexuais que lá trabalham passem por isso, conforme se observa pela fala de Arshan.

Eu acho que sinceramente não, eu acho que hoje aqui dentro da Stonewall, isso não é visto como um fator determinante. Eu acho que, como qualquer coisa na vida, a empresa ela carece de melhorias, mas hoje eu acho que a empresa está muito mais voltada para a produtividade do que para sua orientação sexual (...). Eu acho que a empresa tem cobrado produtividade, inteligência emocional, ética, mas ela não cobra com quem você dorme. E eu sei que tem empresas por aí que cobram (ARSHAN).

Os depoimentos de Jean, Nicolay Joel e Rodney já fazem menção à produtividade, entrega, performance e desempenho. Conforme Santos (2016) relata em seus estudos, o mercado de *startups* está muito mais preocupado com a produtividade de seus funcionários do que com a sua sexualidade. Inclusive, este mercado se preocupa com a experiência de seu empregado justamente por saber que esta vai afetar a sua produtividade. As falas a seguir reforçam essa ideia.

Não, aqui não, sem dúvida não. Aqui noto uma cultura de entregabilidade, o que é que eu posso entregar além do que eu faço. Se eu consigo contribuir para o clima organizacional, para esta questão, é claro que eles vão me colocar à frente e é claro que isso é um destaque e é uma coisa que eu posso me gabar e colocar num outro processo seletivo. E então sim, é positivo, mas não é positivo por ser LGBT, é positivo por melhorar o clima organizacional. Eu acho que é maior do que isso (JEAN).

Discriminação não. Assim, tem que ser de performance e elas são de performance. Na Stonewall, como um todo, não existe isso (NICOLAY).

Não estão relacionadas à sexualidade. Aqui na Stonewall eu vejo que é diferente, se você consegue entregar o serviço de uma forma positiva e competente, se você é competente você cresce e então eu vejo que isso aí é irrelevante, se você é gay ou se você é lésbica é totalmente irrelevante (JOEL).

Acho que não, prefiro acreditar que estejam relacionadas à produtividade e desempenho (RODNEY).

Sendo assim, contrariando os estudos de Bowen e Blackmon (2003), que apontam que punições e sanções estão diretamente relacionadas com o fato de os homossexuais assumirem a sua orientação sexual no ambiente organizacional, o presente estudo aponta resultados diferentes. Segundo os gays entrevistados, punições e sanções não estão ligadas à orientação sexual, mas sim ao desempenho profissional.

4.5.4 Fatores determinantes da discriminação e medidas de redução

Ao analisar os fatores determinantes para haver discriminação no ambiente organizacional, a presente subcategoria traz falas que revelam que, para esses profissionais, os motivos têm diversas origens, no entanto, a maior parte deles aponta para um contexto social, no qual a

sociedade estabelece padrões a serem seguidos, encorajando o preconceito e a discriminação daquilo que vai contra esses preconceitos culturais (MÊNDES-LEITE, 1993).

Para Arshan, Jean e Rodney, a sociedade tende a reproduzir uma imagem de que a homossexualidade é algo errado e pecaminoso. Dessa forma, ainda quando crianças, isso lhes é ensinado, e, quando se tornam adultos, continuam a reproduzir tal ensinamento em seu dia a dia, seja na escola, no trabalho, em relacionamentos interpessoais fora de casa, ou em qualquer situação. Ressalta-se, ainda, que esse comportamento tende a ser passado de geração em geração, perpetuando a rejeição da diversidade ligada à orientação sexual (BENTO; MATÃO, 2012).

Como consequência dessa falta de informação, surgem o preconceito e a discriminação (SANTOS, 2016), pois, conforme Mott (2003), uma sociedade que não consegue disseminar um conhecimento adequado faz com que muitos não respeitem a diversidade, e isso sem nem ao menos saber o porquê dessa condição ou como ela funciona, fazendo com que haja um julgamento preconceituoso e uma falta de respeito para com manifestações de diversidade presentes na sociedade.

O que mais contribui para a discriminação é a falta de informação. E muitas vezes uma questão social também. Porque se você tem uma sociedade com uma cultura de repressão e não aceitação, isso vai se refletir em todos os ambientes, seja na família, na escola, ou no trabalho. E isso é uma coisa que acaba se reproduzindo socialmente (ARSHAN).

É um fator cultural, né. Vem da criação das pessoas e a forma como elas passam pela vida. Ou seja, pessoas com a mente aberta tendem a criar filhos com a mente aberta e pessoas preconceituosas criam filhos preconceituosos. Veja bem, isso não é uma regra, mas é o que geralmente acontece (JEAN).

É uma questão cultural e muito religiosa. Se você vai olhar sempre tem um viés religioso ali de que não pode, porque é pecado, porque você vai para o inferno. E se você for pensar, quem vai para o inferno sou eu e então o que é que você tem que ver com isso. É o que eu tenho meio que seguido. Mas eu vou muito nisso, é desconhecimento, é ignorância. Às vezes as pessoas sabem, mas ela ignora e prefere não ver e então é ignorância no geral (RODNEY).

Já Nicolay e Joel expressam opiniões diferentes dos entrevistados anteriores. Segundo Nicolay, os fatores de discriminação estariam ligados à ausência de políticas de gestão da diversidade; e ainda quando os próprios gestores reproduzem falas de preconceito contra os homossexuais. Para Joel, os fatores ligados à discriminação no ambiente de trabalho estão ligados ao preconceito que as pessoas trazem consigo. Contudo, ele acredita que o caminho

não seja forçar as pessoas a aceitarem a sua sexualidade, mas sim respeitar a ignorância de cada um. A opinião de Joel vai contra a fala dos outros entrevistados, uma vez que estes acreditam que as pessoas precisam se informar e respeitar todo e qualquer tipo de orientação sexual e forma de diversidade, como se o respeito precisasse vir apenas de um desses lados.

Acho que a falta de uma política para estabelecer limites de respeito e aí eu falo ou de orientação sexual, mas eu acho que é muito em cima de política mesmo. E também de lideranças, quando você tem lideranças que não respeitando, elas acabam disseminando, dizendo para o pessoal assim, olha, pessoal é legal, é tranquilo você fazer uma piadinha homofóbica aqui e outra ali. E então assim, se a liderança não se policia acho que aí é o caminho para uma empresa totalmente sambada (NICOLAY).

Eu acho que o que ajuda a manter a discriminação tem o lado do preconceito das pessoas, mas também tem um lado que eu acho que nós homossexuais. A gente tem que se dar ao respeito no sentido de também respeitar as pessoas, assim como a gente quer ter o nosso lado respeitado, a gente também precisa respeitar aquelas pessoas que não conhecem. Então assim e não forçar as pessoas a te aceitarem, aceita quem quer (JOEL).

Depois de vislumbrados os motivos que levam à discriminação em suas diversas formas, algumas falas se direcionam pela tentativa de se pensar as medidas a serem implementadas, tendo em vista reduzir essa discriminação. Desse modo, de acordo com os fatores apontados para a causa da discriminação, cada um dos entrevistados discutiu sobre as possíveis ações capazes de reduzir esse comportamento e melhorar o convívio dos homossexuais em sociedade, aumentando os níveis de aceitação e respeito.

Quando você tem um gay na sua família, você já começa a ter informação e às vezes você muda. Às vezes não, às vezes as pessoas continuam sendo preconceituosas, mas eu acho (...) esta educação, esta informação ela deveria vir desde cedo. Eu acredito fortemente que uma criança, um adolescente ele deve sim entender sobre sexualidade, sobre homossexualidade. (...) Da mesma forma representatividade (...) novamente, eu acho que representatividade, informação é importante e deveria vir mais cedo. Mas se não vem mais cedo, é importante ter na empresa. Então é importante que a empresa crie formas inovadoras, informativas, não maçantes e atrativas para as pessoas receberem informação disso (ARSHAN).

O que pode rolar é uma orientação geral de empatia. Eu acho que as pessoas LGBT tem que ter uma postura muitas vezes caridosa porque a gente está no nosso lugar e se quiser começar a berrar, e dar faniquito isso é ruim e ninguém vai poder falar nada a respeito. Mas eu acho que a gente também pode ser caridoso e começar a educar as pessoas. E então pode começar a surgir da empresa conversas e coisas focadas nisso para sensibilizar estas pessoas que não percebem como a gente percebe (JEAN).

Educação, educação é de casa. Porque você pega exemplo de famílias que convivem bem, a criança cresce sem este preconceito, sem esta visão porque não tem este preconceito, não tem este tabu de não pode, é errado ou o que é. É educação, conscientização. E conhecimento sempre faz bem (RODNEY).

Eu acho que é conhecimento, porque este tipo de discurso que é mais homofóbico ele vem até na gente, nos gays. A gente já vem de fábrica com isso aí. Então se a gente não começa a se criticar, a entender até que ponto aquela piadinha ali faz o outro sofrer, então se a gente começa a discutir um pouco isso ali dentro da empresa com as pessoas, elas começam a se policiar também. E então é um trabalho de formiguinha (NICOLAY).

Criar políticas que incentivem as pessoas a não se preocuparem com a vida pessoal das pessoas. (...) a questão não é pregar a diversidade em si pelo fato do cara ser gay. É incentivar as pessoas a olharem mais o profissional no caso de empresas. E então é neste sentido, mostrar para as pessoas que elas podem ser diferentes, só que se profissionalmente elas se completam, o resto é irrelevante (JOEL).

Os entrevistados relataram que, associada à questão da disseminação da informação e da visibilidade ao grupo homossexual, trabalhos de conscientização poderiam ser parte de políticas públicas, tendo como objetivo auxiliar o processo de ensino e reeducação da sociedade. Dessa forma, para o Estado e para as empresas, campanhas sociais e cursos de capacitação seriam instrumentos de educação, uma vez que a discriminação no ambiente de trabalho é reflexo do que acontece no tecido social como um todo. O nível de abrangência desse processo de conscientização deve incluir a sociedade inteira, indo além da área de trabalho, da diretoria de trabalho e da própria empresa. Assim, dariam visibilidade ao grupo homossexual, contribuiriam para esclarecer dúvidas, desmistificar estereótipos criados e institucionalizados e, como consequência, abririam portas para aumentar a aceitação de vários tipos de diversidade, incluindo esta (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Dessa forma, os aspectos apresentados pela maioria dos entrevistados, para identificar os principais fatores que levam à discriminação, corroboram a fala de Mèndes-Leite (1993), que afirma que a sociedade tende a estabelecer padrões, e a ausência de informações sobre a diversidade faz com que estereótipos e preconceitos sejam disseminados. Frente a isso, conforme Nunan (2003) aponta em seus estudos, a melhor medida a ser tomada é a propagação da informação, recorrendo aos mais variados veículos de difusão do conhecimento, de modo que as pessoas possam conhecer vários aspectos ligados à homossexualidade, desafiando seus preconceitos.

4.6 Próximos passos

Como ponto de reflexão final, nesta categoria apresentam-se as falas dos entrevistados a respeito dos pontos de melhorias que eles enxergam para a Stonewall. Foi questionado ao

CEO, à gestora de RH e aos entrevistados gays como eles vislumbravam melhoras e os próximos passos a serem dados pela organização, ou seja, quais seriam as próximas ações e políticas para a empresa evoluir ainda mais na sua relação e interação com a diversidade.

Para o CEO, o mundo ideal estaria ligado à criação de programas de diversidade para acolher pessoas com diferentes tipos de diversidade, tais como pessoas LGBTI+, mulheres e pessoas negras. Essas pessoas poderiam adquirir um conhecimento técnico ali dentro, com vistas a, no futuro, poderem compor o time da Stonewell. Complementarmente, ele também pontua a respeito de um maior número de líderes com características diversas, ou seja, mais pessoas LGBTI+, mulheres e pessoas negras. A preocupação de Pedro procede: segundo Filippe (2019), os números de pessoas LGBTI+, mulheres e pessoas negras nas organizações ainda são baixos; quando levantados os números ligados à gestão, Loureiro (2019) aponta que o número de gestores assumidos como gays ainda é muito baixo.

Eu acho que a gente tem que ser uma escola formadora de profissionais de alto nível. (...) E então no sentido de ser uma escola, uma boa escola, uma boa universidade abraça qualquer tipo de pessoa sem preconceito, e a gente faria um plano para trazer pessoas diversas mulheres, LGBT's, pessoas negras (...). E outra questão eu acho que está relacionado, (...) sinto muita falta de mais líderes mulheres, mais líderes LGBT's e mais líderes negros (PEDRO, O CEO).

Para Ana, a gestora de Recursos Humanos, os pontos de melhoria estariam ligados à realização de mais ações dentro do ambiente de trabalho relacionadas às questões de diversidade. Para ela, estas ações deveriam vir acompanhadas de políticas mais robustas, pois, como a mesma comentou em falas anteriores, ela acredita que o código de conduta e ética da Stonewall ainda é muito incipiente. Além disso, para ela a empresa deveria se posicionar mais socialmente, mostrando que é uma empresa aberta a todos os tipos de diversidade.

Eu espero que a gente cresça mais e consiga trazer discussões mais saudáveis, políticas mais elaboradas mesmo. (...) E então eu acho que tem muita coisa, muitas iniciativas que a gente pode tomar e até se posicionar como empresa que está aberta à diversidade para a sociedade. De abraçar estes grupos mesmo (ANA, A GERENTE DE RH).

Dando continuidade, a partir da fala dos funcionários gays, a respeito de sugestões para alavancar o processo de tolerância à diversidade, entende-se que eles estão felizes com o que a empresa vem fazendo até o momento, seja por ter uma bandeira LGBT em sua parede, ou pela sua política de respeito e diversidade, ou por ser um lugar no qual pessoas demonstram maior tolerância com a diversidade.

A Stonewall é muito acolhedora, as pessoas são muito acolhedoras. Quando você entra na empresa, as pessoas já vê uma bandeira do orgulho LGBT, aquela colorida. As pessoas te abraçam, as pessoas te acolhem, ninguém discrimina ninguém no geral. É claro que, se você passar um pente fino, vai ter coisinhas ali, mas no geral eu acho que estas coisas, elas não são vistas, esta homofobia (ARSHAN).

Nossa, eu estou procurando um defeito. Eu acho que neste sentido eu não vi, eu acho que a gente não tem. Fiquei muito feliz com a criação das políticas (NICOLAY).

Eu acho que ela está no caminho certo, ela está caminhando (RODNEY).

Eu acho que ela já faz o papel dela que é colocar pessoas ou perfis bem diferentes, só que possui uma visão que não é neutralizar muito. É mostrar que você sempre tem que aprender com o outro que é diferente de você. Então o que eu acho que ela deve continuar a fazer é isso, (...) continuar nesta de contratar pessoas que queiram disponibilizar e conviver com pessoas diferentes (JOEL).

Contudo, mesmo com elogios ao momento que a empresa vive, todos os entrevistados fizeram colocações a respeito das mudanças e transformações que deveriam ser feitas, tendo em vista atingir a excelência quanto à diversidade no ambiente de trabalho.

As falas de Archan, Jean e Nicolay vão muito ao encontro de a fala de Pedro, o CEO. Estes entrevistados acreditam que falta uma inclusão maior de pessoas com diferentes formas de diversidade, como homossexuais, negros, mulheres, deficientes, obesos ou até mesmo travestis, público que é constantemente discriminado (CAPRONI NETO; SARAIVA, 2018).

Eu vislumbro mais ações, mais políticas, mais diversidade. Então mais políticas reais de inclusão. E então todos os times terem homossexuais, negros, mulheres, deficientes, obesos, enfim, todas as diversidades (ARSHAN).

Eu acho que falta entender que a diferença é boa e que a diferença é necessária. E que, quando você tem diferentes pessoas, você consegue fazer especializações (JEAN).

Eu não vi um travesti aqui ainda, trabalhando com agente. E eu acho aqui muito diverso, mas pode ser ainda mais. Infelizmente estas pessoas são muito pouco qualificadas e por isso elas não conseguem ser inseridas no mercado de trabalho. Mas talvez alguma coisa, algum projeto neste sentido, que entrasse como se fosse um estágio e dali eles fossem melhorando aqui dentro (NICOLAY).

Já o posicionamento de Rodney estaria mais alinhado com a fala de Ana, gestora de Recursos Humanos, para quem a resposta estaria em realizar mais eventos ligados à diversidade, além de se posicionar ainda mais claramente, mesmo no processo seletivo de novos funcionários.

Mais eventos iguais àquela palestra que teve, são sempre bem vindos, sempre bom agregar, eu acho que é algo válido e talvez marcar mais, tipo, durante o processo seletivo ou alguma coisa ou logo quando entra no treinamento deixar claro esta

política da empresa quanto à diversidade, esta abertura. Aí acho que pode ser mais evidenciado (RODNEY).

Diferente dos entrevistados anteriores, gestores e homossexuais, Joel traz outras sugestões. Para ele, o ideal seria que a Stonewall patrocinasse atividades relacionadas à luta e cultura homossexual. Isso poderia trazer uma boa visibilidade da organização para o público LGBTI+ e pessoas simpatizantes da causa.

Eu acho que talvez patrocinar atividades que trabalhem com isso, porque seria uma forma também de divulgar a própria marca e também mostrar que ela está ali nesta luta. E que esta luta não é especificamente de empresas criadas exclusivamente para isso. Eu acho que ela deveria patrocinar e mostrar sua cara nestes eventos (JOEL).

Diante dos resultados apresentados, de forma geral, entende-se que, apesar de a Stonewall apresentar pontos positivos no que se refere ao relacionamento com o seu público homossexual, seja por respeito, abertura e iniciativa para lidar tal tema, ela ainda tem pontos que devem ser melhorados. Assim os aspectos identificados pelos entrevistados vislumbram a criação de políticas mais sólidas de diversidade, dentre as quais estaria um programa de inclusão de pessoas diversas, tais como pessoas LGBTI+, mulheres, pessoas negras e outras. Além disso, essa política mais robusta também viria acompanhada de mais eventos ligados à diversidade, a fim de continuar a propagar conhecimento e informação para todas as pessoas que compõem o quadro de funcionários da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho de *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nessas empresas. Para atingir esse propósito, procurou conhecer melhor as vivências desses sujeitos: a pesquisa envolveu entrevistas com sete profissionais de uma *startup* reconhecida por suas políticas de inclusão. Dois deles eram gestores, e os demais, trabalhadores de outros níveis hierárquicos que eram homossexuais assumidos. Os dados assim obtidos foram submetidos à análise de conteúdo.

Nessa análise, em primeiro lugar, buscou-se descrever os novos modelos de organizar o trabalho presentes na *startup*. O ambiente da organização pesquisada foi retratado como um ambiente com hierarquia horizontalizada no qual os funcionários têm fácil acesso a pares, gestores e diretores. O ambiente também permite uma autonomia superior à do mercado tradicional, encorajando a tomada de decisões, na medida em que o funcionário deve responder de forma rápida a eventuais problemas e estar pronto para lidar sozinho com contingências do dia a dia. A comunicação, por sua vez, foi apontada como transparente, buscando promover a participação de todos.

Os resultados mostraram que o ambiente de *startup* se sobressai sobre o ambiente tradicional no que se refere à inovação, qualidade de vida e à abertura para a propagação de diferentes tipos de informação. Assim, este novo modelo de organização, apesar de ainda estar pautado em aspectos capitalistas e de lucratividade, parece apresentar uma preocupação maior com o bem-estar de seus funcionários, ainda que essa preocupação seja instrumental e seu fim continue sendo o lucro.

Em seguida, a análise descreveu políticas de diversidade da organização. Pelas falas dos entrevistados, esse tema é valorizado, na empresa: ela de fato cria ações para mostrar que o respeito à diversidade pode proporcionar um ambiente melhor para os seus funcionários e que isso é algo positivo para todos. Os motivos podem estar relacionados à retenção de talentos, satisfação dos funcionários e diminuição do *turnover*. Foi visto também que o código de conduta da organização preconiza um ambiente inclusivo tendo formalizado, recentemente, os valores relacionados à tolerância que a empresa declara. Nele, a organização defende que a diversidade deve ser buscada e valorizada, não aceitando que seus funcionários tenham um

comportamento agressivo, ofensivo, humilhante, difamatório e calunioso, nem que estes pratiquem atos que denotem ou estimulem qualquer tipo de preconceito ou discriminação. Apesar de ser um código de conduta novo, a alta gestão argumenta que esses preceitos já eram seguidos pelos funcionários, e o código apenas deu um respaldo burocrático para as regras serem seguidas. Isso também se confirma nas entrevistas dos profissionais gays, para quem o código de conduta ética é importante e educativo, mas formalizou algo que antes já era alvo de atenção da organização.

Ações mais específicas para divulgar essa causa e favorecer uma cultura de respeito à diversidade, como eventos, por exemplo, também foram mencionadas. Embora tenham sido apontadas como ainda incipientes, na visão dos entrevistados, parecem estar à frente de empresas tradicionais.

Posteriormente, a análise incluiu uma descrição do processo de *coming out* e a vivência da sexualidade de gays dentro da *startup* pesquisada. Com relação aos homossexuais entrevistados, viver a homossexualidade é também conviver com experiências que abrangem aspectos pessoais e sociais, que se misturam e trazem impactos nos relacionamentos desses indivíduos. O homossexual constantemente sofre limitações de comportamento e atitudes, tem seus direitos transgredidos, sofre discriminação e homofobia e vive em constante gerenciamento de sua identidade. Entretanto, os relatos sinalizam avanços nas relações sociais e profissionais dos homossexuais quanto estes estão nas *startups*: com relação ao posicionamento da sexualidade dos entrevistados no ambiente de trabalho, a maior parte dos entrevistados demonstra naturalidade para se assumirem como gays nesse ambiente, o que não vale para as empresas tradicionais pelas quais já passaram.

No tocante às relações sociais e profissionais no ambiente de trabalho da *startup*, segundo os participantes do estudo, o relacionamento dos gays com os colegas acontece de forma tranquila, sendo que, na maioria das vezes, os entrevistados têm liberdade para falar abertamente a respeito da sua orientação sexual. No que se refere ao relacionamento específico com os gestores imediatos, percebe-se que, apesar de a relação da maioria dos entrevistados ser positiva, ainda sim podem ser notados momentos em que provocações e “brincadeiras” acontecem em virtude da sexualidade dos gays entrevistados, o que denota que há, sim episódios de violência contra essas pessoas. Assim, destacam-se aspectos negativos,

uma vez que a figura do gestor é essencial para a boa manutenção da relação de respeito com os homossexuais no ambiente de trabalho.

Com relação à carreira, na visão dos entrevistados o homossexual não têm as mesmas condições de trabalho e de educação que seus colegas heterossexuais, pois carrega consigo uma série de acontecimentos que não são vivenciados pelos heterossexuais, tais como perder oportunidades de trabalho por ser gay, precisar reprimir a sexualidade, e ainda há o sentimento de que ele precisa sempre ser o melhor ou se esforçar mais que os outros. Cabe ressaltar que essa impressão pode servir à empresa, na medida em que faz com que o funcionário se dedique além dos colegas para demonstrar um nível extra de comprometimento sem que, na prática, isso venha a lhe oferecer qualquer garantia. Quanto às possíveis barreiras encontradas no ambiente de trabalho, nenhum dos participantes encontrou esse tipo de dificuldade dentro da *startup*. As falas apontam que a *startup*, a todo momento, estimula seu crescimento e desenvolvimento, e para eles isso independe da orientação sexual.

Por fim, no que se refere ao preconceito, discriminação e homofobia, segundo os relatos nenhum dos participantes passou por esse tipo de situação no emprego atual, entendendo que em outras empresas eles possam ter tido tais experiências. No entanto, algumas falas mostram incoerências que demonstram como essas violências se materializam também nesse ambiente, ainda que de uma forma mais sutil quando comparado ao que ocorre em empresas mais tradicionais. Com relação às experiências negativas vivenciadas no ambiente de trabalho, apesar de a maioria dos participantes afirmarem não passar por tais situações, há aqueles que presenciam “brincadeiras” e piadas relacionadas à homossexualidade. Em alguns casos, a ocorrência desse tipo de situação acontece de forma velada e sutil, mas nem por isso deixa de ser um ato de discriminação. Em outros, há a presença de pessoas que fazem piadinhas e comentários pejorativos sobre homossexuais, que, apesar de não serem direcionadas especificamente aos entrevistados, podem os incomodar. Ambas as situações denotam, assim, violências que eles sofrem, ainda que não se deem conta disso.

Com relação à ocorrência de discriminação sob forma de punições no ambiente organizacional, nenhum dos participantes vivenciou esse tipo de experiência. Os entrevistados apontam que, neste ambiente de *startup*, o desempenho é mensurado com base na performance e nos resultados, e as punições, se existirem, também o serão por esse tipo de

avaliação, excluindo-se, portanto, a questão da condição sexual como um critério para que aconteçam.

Quanto aos motivos que levam à discriminação no ambiente de trabalho, os entrevistados afirmaram que eles têm origem no contexto social, dado que a sociedade estabelece padrões a serem seguidos, encorajando o preconceito e a discriminação daquilo que vai contra seus preceitos. Já quanto às medidas a serem implementadas, tendo em vista reduzir o preconceito contra os homossexuais, os participantes do estudo consideram que a melhor solução é propagar a informação, recorrendo aos mais variados veículos de difusão do conhecimento, pois, assim, as pessoas poderiam conhecer todos os aspectos ligados à homossexualidade, antes de criarem preconceitos.

Diante do exposto, nota-se que os novos modelos de organizar o trabalho das *startups* e as suas questões em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças dizem respeito a todos os aspectos acima mencionados, seja de forma direta ou indireta. Verifica-se que o ambiente da *startup* pesquisada é mais adequado para indivíduos homossexuais do que o das empresas tradicionais, uma vez que parece mais aberto à diversidade e à propagação do respeito a todos. Imagina-se que outras empresas que compartilhem esse modelo de organização apresentem ambientes igualmente mais abertos e tolerantes, ou ao menos parecidos. Contudo, ainda se percebem atitudes de discriminação e preconceito, o que permite concluir que estes ambientes ainda precisam evoluir para melhor atender esse público e se beneficiar de sua presença nas organizações. Como bem mencionam os entrevistados, estas melhorias podem estar relacionadas à criação de políticas de inclusão e a uma maior disseminação de discussões a respeito do tema diversidade, a fim de minar ainda mais atitudes de preconceito e discriminação.

Quanto às limitações desta pesquisa, cabe mencionar que o estudo se restringiu a indivíduos do sexo masculino, não englobando mulheres com orientação sexual homossexual. Também fugiu a seu escopo trabalhar interseccionalidades, como a questão ligada à raça ou etnia, por exemplo. Além disso, o estudo foi feito somente em uma *startup*, sendo esta localizada na cidade de Belo Horizonte. Assim, entender o dia a dia de outras *startups* e também *startups* de outras cidades pode enriquecer esses resultados.

Por fim, destacam-se as contribuições de natureza teórica e prática do presente trabalho. Do ponto de vista teórico, foi possível avaliar os novos modelos de organizar o trabalho presente em *startups*, as políticas ligadas à diversidade sexual de uma *startup* de Belo Horizonte, o processo de *coming out* e a vivência da sexualidade de gays dentro de uma *startup*, assim como problematizar as práticas de preconceito, discriminação e homofobia nesse ambiente. Nesse sentido, há informações novas em comparação com estudos anteriores, que trataram do público gay masculino, ou que estudaram o universo das *startups*, mas não focaram essas duas questões de modo conjunto (FARINA, 2017; MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; SOUZA; PEREIRA, 2013; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; SIQUEIRA et al., 2009; BRIGIDI, 2009). Já no aspecto prático, a pesquisa serve de insumo, sobretudo, para profissionais que trabalham com a gestão de pessoas tanto em empresas orgânicas quanto em organizações mais tradicionais. As primeiras podem aprimorar suas práticas voltadas à diversidade, e as outras, a partir do conhecimento do que tem sido feito em empresas apontadas como mais abertas e tolerantes, podem repensar suas políticas e sua cultura organizacional.

Quanto às sugestões para estudos futuros, recomenda-se ampliar e desenvolver o campo de pesquisa voltado para a comunidade LGBTI+ nas empresas com modelo de *startup*, dando destaque a outros aspectos, como a inserção de transexuais, travestis e transgêneros neste ambiente. Além disso, outros grupos compostos por minorias políticas e sociais, como mulheres, pessoas negras, pessoas da terceira idade e deficientes também poderiam ser estudados a partir da sua inserção nessas organizações. Ademais, seria interessante que investigações fossem realizadas incluindo mais *startups* espalhadas pelo país, ou, ainda, aprofundar-se nas comparações entre organizações tradicionais e organizações orgânicas no que se refere a questões relacionadas à diversidade.

Por fim, o estudo deixa um legado no sentido de mostrar que existe, de fato, um ambiente de trabalho mais propício para profissionais homossexuais sendo construído. Que este ambiente favorece a vivência da sexualidade dessas pessoas, o que implica benefícios para elas e para as próprias empresas, e que traz novidades que podem inspirar organizações mais tradicionais. Legado maior ainda reside no fato de a pesquisa evidenciar que, mesmo nesse local de tolerância à diversidade e de incentivo ao respeito às diferenças, ainda acontecem episódios de preconceito e discriminação. Talvez porque as raízes desse preconceito extrapolem o universo das organizações, talvez por outros motivos ainda. Assim, fica claro que as *startups*

e seus novos modos de organizar implicam, sim, novos tempos em termos de respeito à diversidade. Mas isso de forma alguma significa que as organizações, mesmo as orgânicas, podem se acomodar quanto à essa questão: ainda há muito a ser feito no que diz respeito à criação de políticas mais assertivas e ao estabelecimento de um ambiente que esteja pronto para receber as mais distintas diversidades.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

AMARO, M. Conhece o São Pedro Valley, em Belo Horizonte? **Revista Você S.A.** 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/188/noticias/conhece-o-bairro-de-sao-pedro>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ANDRADE, A. J. A. **Visibilidade Gay, Cotidiano e Mídia: Grupo Arco- Íris – Consolidação de uma Estratégia. Um Estudo de Caso.** Brasília: Dissertação de Mestrado da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 2002.

ARRAES, C. O.; PALOS, M. A. P.; BARBOSA, M. A.; TELES, S. A.; SOUZA, M. M.; MATOS, M. A. Masculinidade, vulnerabilidade e prevenção relacionadas às doenças sexualmente transmissíveis/HIV/Aids entre adolescentes do sexo masculino: representações sociais em assentamento da reforma agrária. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Forthcoming 2013.

AVNIMELECH, G.; TEUBAL, M. Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. **Research Policy**, 35(10), 1477-1498, 2006.

BARBONE, S; RICE, L. Coming out, being out and acts of virtue. **Journal of Homosexuality**, v. 27, n.3/4, p. 91-100, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; MENEZES, I. G.; NERIS, J. S.; MELO, L. C. T.; BRANDÃO, L. A. G. Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 20 (1), 157- 166.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 17-36.

BENTO, L. M.; MATÃO, M. E. L. Homossexualidade: processo de revelação da sexualidade uma experiência homossexual. **Estudos**, Goiânia, v. 39, n. 4, p. 507-521, 2012.

BERLATTO, O. A construção da identidade social. **Revista do Curso de Direito da FSG**, ano 3, n. 5, p. 141-151, 2009.

BERNARDO, K. **Conheça 6 startups voltadas ao universo LGBTQ.** Junho, 2016. Disponível em: <<https://www.freetheessence.com.br/nova-economia/modelos-disruptivos/startups-lgbt/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

BEVILAQUA, B. **O universo LGBT no ecossistema de startups brasileiro.** Junho, 2018. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/ecossistema/brasil/51220/o-universo-lgbt-no-ecossistema-de-startups>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BHTEC. **Institucional**. Disponível em: <<http://bhtec.org.br/apresentacao/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor**. “O guia passo a passo para construir uma grande empresa.” Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Brasília, 2 Ed., 2012.

BRASIL. **Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho de 26 de novembro de 1965**. Discriminação em Matéria de Emprego e Profissão. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

_____. Lei nº 9.029 de 13 de abril de 1995. **Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1995/lei-9029-13-abril-1995-348798-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. Ministério dos Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Cidadania. **Violência LGBTQFóbicas no Brasil: dados da violência/ elaboração de Marcos Vinícius Moura Silva – Documento eletrônico – Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2018, 79 p.**

BRIGIDI, G. M. **Criação de Conhecimento em Empresas Start-up de Alta Tecnologia**. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BRITZMAN, D. O que é esta coisa chamada Amor – Identidade homossexual, educação e currículo. **Revista Educação e Realidade**, v. 21, p. 71- 96, 1996.

BROCKMEIER, J.; HARRÉ, R. Narrativa: Problemas e Promessas de um Paradigma Alternativo. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16(3), pp. 525-535, 2003.

BRONSKI, M. Sexual Liberation versus Identity Politics: whither the Gay Liberation Front. **The Harvard Gay & Lesbian Review**, v. 2, n. 1, p. 23-26, 1995.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Tavistock, Londres, 1960.

CAPRONI NETO, H. L.; BRETAS, P. F. F. ; SARAIVA, L. A. S. ; SILVA, A. N. Desenhando a vivência: um estudo sobre sexualidade, tabus e trabalho de homens gays. **Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 9, p. 190-216, 2015.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S. Masculinidades, Trabalho e Reprodução de Preconceitos: Um Estudo com Trabalhadores Gays, Lésbicas e Bissexuais. **REVISTA DE ADMINISTRACAO IMED**, v. 8, p. 191, 2018.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S; BICALHO, R. A. Diversidade Sexual nas Organizações: Um Estudo sobre Coming Out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 8, p. 86-103, 2014.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. **TEXTO & CONTEXTO ENFERMAGEM**, v. 15, p. 4, 2006.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C. ; DINIZ, A. P.R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. 11, p. 165-180, 2013.

CARVALHO NETO, J. A. **A Convenção 111 da OIT como instrumento de proteção dos direitos fundamentais**: uma análise da sua aplicação na Jurisprudência do TST. Dissertação (Mestrado em Direito), Faculdade de Direito do Sul de Minas (FDSM), Pouso Alegre, MG, 2014, 108 p.

CASS, V. C. (1984). Homosexual Identity: A Concept in Need of Definition. In: J. P. DeCecco; M. G. Shively (Eds.), **Bisexual and Homosexual Identities: Critical Theoretical Issues** (pp. 105-126). Nova Iorque: The Haworth Press.

CATALYST. **2016 Catalyst Census**: Women and Men Board Directors (2017).

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHAMBERLAND, Line. Remembering Lesbian Bars: Montreal, 1955-1975. In: MÊDES-LEITE, Rommel; BUSSCHER, Pierre-Oliver de. **Gay Studies from the French Cultures**: voices from France, Belgium, Brazil, Canada and The Netherlands, New York, 1993, p. 231-269.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLANDININ, J.; CONNELLY, M. **Pesquisa Narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. (Trad.) Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de professores ILEEL/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2011.

CLARK, C. M. Facilitating Gay Men's Coming Out: An Existential Phenomenological Exploration. **Journal of Gay & Lesbian Psychotherapy**, 77 (1-2), 61-73, 2007.

COELHO, A. M. M.; WOLLHEIM, B.; GUILLAUME, C. E.; SPINA, C.; TAURION, C.; REMUS, D. et al. **Empreendedorismo inovador**: como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

COLBARI, A. L. A análise de conteúdo e a pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. 1ed. Vitória (ES): EDUFES Coleção E-livros, 2014, v. 1, p. 241-274.

COLGAN, F.; CREEGAN, C.; MCKEARNEY, A.; WRIGHT, T. Equality and diversity policies and practices at work: lesbian, gay and bisexual workers. **Equal Opportunities International**, v. 26, n. 6, p. 590-609, 2007.

CORREIA, J. M. **O Processo do Coming Out dos Jovens LGB**. A Rede de Suporte e a sua Influência nos Comportamentos de Risco e Qualidade de Vida. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde), Universidade de Beira do Interior, Covilhã, 2012, 57 p.

COSTA; A. B.; NARDI, H. C. O casamento 'homoafetivo' e a política da sexualidade: implicações do afeto como justificativa das uniões de pessoas do mesmo sexo. **Revista Estudos Feministas** (UFSC. Impresso), v. 23, p. 137-150, 2015a.

COSTA; A. B.; NARDI, H. C. Homofobia e preconceito contra diversidade sexual: debate conceitual. **Temas psicol.**, v. 23, n. 3, 2015b.

COSTA, F. F. A.; PINHO NETO, J. A. S. As organizações e o público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. **Rev. Inter. Relaciones Publicas**, n. 9, v. 5, 131-152, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTOFOLINI, J. **MBA Empreendedor: a nova escola do empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CROCE, D.; CROCE JR., D. **Manual de Medicina Legal**. 5. ed., revista e ampliada. São Paulo: Saraiva 2004.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

DALCIN, T.; BALESTRIN, A.; TEIXEIRA, E. K. Start-Up Cluster Development: A Multi-Case Analysis in the Brazilian Context. Intern. **Journ of Innov and Tech Management**, v. 14, p. 1750035, 2017.

DAVEL, E.; GHADIRI, P. **Cross-Cultural Management**. Culture and Management Across the World. Managing Multiculturalism in the Workplace. London: Routledge, 2013.

DEL-CAMPO, E. R. A. **Medicina Legal**. 4. ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2006.

DEWEY, J. (1929). **Experience and nature**. London: George Allen & Unwin Ltd. Disponível em: <<https://archive.org/details/experienceandnat029343mbp>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

DUARTE, R. **Filmes, amigos e bares: a socialização de cineastas na cidade do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado) Departamento de Educação, PUC, Rio de Janeiro, 2000.

ENEM 2018 – Exame Nacional do Ensino Médio. **INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.portal.inep.gov.br/provas-e-gabaritos/>>. Acesso em maio de 2019.

FACCHINI, R. Movimento homossexual no Brasil: recompondo um histórico. **Cad. AEL**, v.10, n.18/19, 2003.

FARINA, D. A. R. S. **Estabelecimento de startups: proposta de *framework* cíclico para geração e refinanciamento de conceitos e estruturação da operação inicial de negócios**

inovadores. Dissertação (Mestrado em Ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017, 184 p.

FAZZANO, L. H.; GALLO, A. E. Uma análise da homofobia sob a perspectiva da análise do comportamento. **Temas psicol.**, v. 23, n. 3, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

FERNANDEZ, O. F. R. L.. Igualdade na diversidade: a luta pelo reconhecimento dos direitos dos homossexuais no Brasil. **Revista Espaço Acadêmico** (UEM), v. 1, p. 17-26, 2011.

FERRARI, A. Revisando o passado e construindo o presente: o movimento gay como espaço educativo. **Revista Brasileira de Educação**, n. 25, 2004, p. 105-115.

FERREIRA, D. S. Construção da identidade de gênero: reflexões em contexto escolar. **Psicologia.pt**. 2018. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0439.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2019.

FERREIRA, P. Brasil registrou 1.685 denúncias de violência contra LGBTs em 2018. **O Globo**, Rio de Janeiro, 27 junho 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/brasil-registrou-1685-denuncias-de-violencia-contralgbts-em-2018-23769474>. Acesso em: 10 nov 2019.

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Brasília, Brasília, 2007, 126 p.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. FGV Editora, 2009.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. . What is the relationship between diversity and performance? A study about the relationship between the proportion of people with disabilities in the productivity of Brazilian firms. **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 108-124, 2016.

FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C. S. **A Diversidade nas Organizações Contemporâneas**: um Enfoque na Transversalidade de Gênero. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT. 22 a 24 de outubro de 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

FESTLE, M. J. Listening to the Civil Rights Movement. **The Gay & Lesbian Worldwide**, v. 12, n. 6, p. 10-17, 2005.

FIGUEIRÓ, M. N. D (Org). **Homossexualidade e educação sexual**: construindo o respeito à diversidade. Londrina: EdUEL, 2007.

FILIPPE, M. Diversos e Melhores. In: O Poder da Diversidade. **Exame**, São Paulo - SP, p. 20-37, 28 mar. 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORBES. **What is a startup**. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+. **O Fórum**. Disponível em: <<http://www.forumempresaslgbt.com/o-forum/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade II. O uso dos prazeres**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRANÇA, M. R. C. Famílias homoafetivas. **Rev. Bras. Psicodrama**, v. 17, n.1, 2009.

FRANCO, L. N. **Políticas públicas no Brasil voltadas para a população LGBT: reflexos que o Movimento enfrenta com relação à sociedade civil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017, 29 f.

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. **Novos Estudos**, São Paulo, v. 36, n. 3, 51-76, 2017.

FUMSOFT. **Acelera MGTI**. Disponível em: <<http://www.fumsoft.org.br/accelera-mgti/>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

GAGNON, J. H. **Uma interpretação do desejo: ensaios sobre o estudo da sexualidade**. Rio de Janeiro: Garamount, 2006.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITAHY, Y. Afinal, o que é uma startup? **Revista Exame**. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>> Acesso em: 23 fev. 2019.

GNYAWALI, D. R.; FOGEL, D. S. Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. **Entrepreneurship Theory and Practice, Waco**, v. 18, p. 43-62, jun. 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de**

Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. . A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B.. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GOFRIENDLY. **Home**. Disponível em: <<http://www.gofriendly.com.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **READ. Rev. Eletrôn. Adm.**, v. 23, Porto Alegre, 2017.

GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GOODE, E.; TROIDEN, R. R. Correlates and accompaniments of promiscuous sex among male homosexuals. **Psychiatry**. 1980.

GREEN, J. N. **Além do carnaval: a homossexualidade masculina no Brasil do século XX**. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

GRIFFITH, K. H.; HEBL, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "coming out" at work. **Journal of applied psychology**, 2002.

GUIMARÃES, C. D. **O homossexualismo visto por entendidos**. Rio de Janeiro: Garamont, 2004.

GUIMARÃES, M. C. R. Os movimentos sociais e a luta pelo direito à cidade no Brasil contemporâneo. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 124, p. 721-745, out./dez. 2015.

HANCOCK, R (Org). Silicon Valley Index. 2018. Disponível em: <<https://jointventure.org/images/stories/pdf/index2018.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2019.

HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 14(1), 40-64, 2012.

HERCULES, H. C. **Medicina Legal – Texto e Atlas**. São Paulo: Atheneu, 2005.

HERRMANN, B. L.; GAUTHIER, J. F.; HOLTSCHEKE, D.; BERMAN, R.; MARMER, M. **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015**. Technical Report, Compass, 2015.

HEWLETT, S. A.; YOSHINO, K. LGBT-Inclusive Companies Are Better at 3 Big Things. **Harvard Business Review**. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/02/lgbt-inclusive-companies-are-better-at-3-big-things>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

HWANG, V.; HOROWITT, G. **The rainforest**. Los Altos Hills: Regenwlad, 2012.

HORWITZ, J. L.; NEWCOMB, M. D. A multidimensional approach to homosexuality identity. **Journal of Homosexuality**, v. 42, n. 2, p. 1-11, 2002.

HUMAN RIGHTS CAMPAIGN FOUNDATION. **Corporate Equality Index 2017**. Rating Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, and Queer Equality. 2017. Disponível em: <https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2017-FullReport.pdf?_ga=2.179831332.1222342780.1553456983-1564455495.1553456983>. Acesso em: 2 mar. 2019.

HUMPHREY, J. C. Organizing sexualities, organized inequalities: lesbian and gay men in public service occupations. **Gender, Work and Organization**, v. 6, n. 3, p. 134-151, 1999.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Rev. Psicol. Polít.**, v.13, n. 26, São Paulo, abr. 2013.

IRIGARAY, H. A. R. ; SARAIVA, L. A. ; CARRIERI, A. P. . Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **RAC Eletrônica**, v. 14, p. 890-906, 2010.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 88, n. 6, p. 40-50, jun. 2010.

JACCOUD, L. "O combate ao racismo e à desigualdade: o desafio das políticas públicas de promoção da igualdade racial". In: Theodoro, Mario (org.). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição**. Brasília, Ipea, 2008, p.131-75.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.diversidadesexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/G%C3%8ANERO-CONCEITOS-E-TERMOS.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

JOVCHELOVITCH, S & BAUER, M. W. (2007). Entrevista Narrativa. In: Bauer, M. W. & Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (Editores). Guareschi, P. A. (Tradução), 6. ed. (pp. 90-113). Petrópolis, RJ: Vozes.

KOTLINSKI, K. **Diversidade Sexual: Uma breve introdução**. Fórum de Entidades Nacionais de Direitos Humanos, 2012 - mp.go.gov.br. Disponível em: <<http://www.coturnodevenus.org.br/leisejuris/diversidadesexual.htm>>. Acesso em: 19 de setembro de 2018.

KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LAPERRIÈRE, A. Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LEITE, M. L. G.; PURCIDONIO, P. M.; TARJANO, C. The Process of Product Development for Startups Based on Creative Innovation. **Espacios**, v. 37, n. 7, 2016.

LIMA, F. Q. **Crowdfunding: renovando o financiamento a inovação.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas), Universidade de Brasília, Brasília, 2013, 57 p.

LIMA, E. P.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão e Produção.** v.12, n.2, p.177-190, 2005.

LOPES, P. L. **Empreendedorismo no Brasil:** um olhar sobre as startups. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRS, Porto Alegre, 2016, 73 p.

LOUREIRO, M. Sou Chefe e Gay. In: Carreiras Múltiplas. **Você S/A**, São Paulo - SP, p. 40-47, 20 abr. 2019.

LOURO, G. L. Os estudos feministas, os estudos gays e lésbicos e a Teoria Queer como políticas de conhecimento. In: LOPES, Denilson et al. **Imagem & Diversidade Sexual.** Estudos da Homocultura. São Paulo: Nojosa Edições, 2004.

MACÊDO, C. R. Q. **Legislação anti-homossexualidade:** uma violação aos direitos humanos. Monografia (Bacharel em Direito), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014, 46 p.

MACHADO, F. V.; PRADO, M. A. M. Movimentos homossexuais: a constituição da identidade coletiva entre a economia e a cultura. O caso de dois grupos brasileiros. **Interações**, v. 10, n. 19, 2005.

MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 419-432, 2016.

MACRAE, Edward J. B. N. Movimentos Sociais e os direitos de Cidadania dos Homossexuais. In: Angela Araujo. (Org.). **Trabalho, Cultura e Cidadania.** São Paulo: Scritta, p. 237-245, 1997, p. 237.

MAGALHÃES, A. F. **Poder, Autonomia e seus Avessos:** reflexões sobre o empoderamento de gays em organizações de trabalho. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2018.

MARTINS, L.; BEZERRA, M.; LOBEL, F. Bolsonaro critica questão do Enem sobre gays e promete exame com temas 'úteis'. In: **Folha de São Paulo**, São Paulo – SP, p. 61-20, 5 nov. 2018.

MASCARENHAS, A. O. Gestão da diversidade. In: MASCARENHAS, A. O. (Org) **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 259-270.

MEDEIROS, G. T. C.; FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C. S. A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero. In: **SEGeT**, XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 22, 23 e 24 de

outubro de 2014. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

MEDEIROS, M. I. G.; TERRA, L. G.; SANTOS, E. G.; PINTO, R. S.; SANTOS, G. S. Estrutura organizacional e modelo de gestão: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. In: **XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul/II Congresso Internacional IGLU**. Florianópolis, 7 a 9 de dezembro de 2011.

MELLO, D. Etnografia, Pesquisa narrativa e fenomenologia: entendendo espaços de fronteira entre três caminhos de pesquisa. In: Cordeiro, R. & Kind, L. (orgs.) **Narrativa, gênero e política**. 1. Ed. Curitiba, PR: CRV. p. 15-47, 2016.

MENDÈS-LEITE, R. A game of appearances: the “ambigusexuality” in Brazilian Culture of Sexuality. In: MÈNDES-LEITE, R.; BUSSCHER, P. **Gay Studies from the French Cultures: voices from France, Belgium, Brazil, Canada and The Netherlands**, New York, p. 271-282, 1993.

MICKIEWICZ, T.; KOROSTELEVA, J. Start-Up Financing in the Age of Globalization. **Emerging Markets Finance and Trade**, 47(3):23-49, 2011.

MIRANDA, J. Q.; SANTOS JUNIOR, C. D.; DIAS, A. T. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.

MISKOLCI, R. Negociando Visibilidades: segredo e desejo em relações homoeróticas masculinas criadas por mídias digitais. **Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 8, p. 51-78, 2014.

MOLINA, L. P. P. A homossexualidade e a historiografia e trajetória do movimento homossexual. **Antíteses**, v. 4, n. 8, p. 949-962, 2011.

MOTT, L. Por que os homossexuais são os mais odiados dentre todas as minorias? In: CÔRREA, M. **Gênero & Cidadania**, Campinas-SP, Pagu/Núcleo de Estudos de Gênero - Unicamp, 2002.

MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Rev. Adm. Empres.**, v.11, n.1, 1971.

NKOMO, S. M.; COX, T. J. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. FISCHER. T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p.334-360.

NUNAN, A. **Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo**. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.

NUNES, R. S. **Homossexualidade e ambiente de trabalho**. Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual. Monografia (Bacharel em Comunicação Social), Universidade de Brasília, Brasília, 2017, 68 p.

NUSSBAUMER, G. M. **Cultura e Identidade Gay**: a diferença do múltiplo. Artigo apresentado ao Núcleo de pesquisa Comunicação e Cultura de Massa do XXIV no XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Campo Grande, 2001.

OIT/UNAIDS/PNUD. **Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho**. 2a. ed. Brasília, Projeto “Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia”, 2015. 79 p.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão da diversidade**: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Santa Catarina, 2004.

ONU, Organizações das Nações Unidas. **Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People**. Standards of conduct for business. 2017, 52 p. Disponível em: <<https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

OUT NOW GLOBAL. **LGBT Diversity**: show me the business case report. 2015. Disponível em: <<https://www.outnowconsulting.com/market-reports/lgbt-diversity-show-me-the-business-case-report.aspx>>. Acesso em: 17 fev. 2019.

PASTOR, M.; ORTIZ, R.; RAMOS, M.; AUER, M. **Immigrant Integration**: Integrating New Americans and Building Sustainable Communities. University of Southern California Program for Environmental and Regional Equity (PERE) & Center for the Study of Immigrant Integration (CSII) Equity Issue Brief. December, 2012.

PEREIRA, H. C. B. **O ecossistema empreendedor de Belo Horizonte**: análise do caso *San Pedro Valley*. Dissertação (Mestre em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2017, 102 p.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidades(s): implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. v. 03, n. 2, 2012.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) – implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. v. 3, n. 2, 2012.

POCAHY, F. Um mundo de injúrias e outras violações. Reflexões sobre a violência heterossexual e homofóbica a partir da experiência do CRDH rompa o silêncio. In: POCAHY, F. **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea**. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

QUEIROZ, A. C. S.; ÁLVARES, I. M.; MOREIRA, D. A. **Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva**: Um Estudo de Caso no Brasil. ANPAD, 2015. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

RABELO, A. M.; NUNES, S. C. “SAIR OU FICAR NO ARMÁRIO”? EIS A QUESTÃO! Estudo sobre as razões e os efeitos do coming out no ambiente de trabalho. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, 2017.

- RAGINS, B. R. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 194-215, 2008.
- RAMOS, P. A. **O desenvolvimento de startups**: um estudo de caso de em uma empresa de alimentação. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2015, 143 p.
- RASMUSSEN, E. V.; TANEV, S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. **Technology Innovation Management Review**, 5(11), 12-19, 2015.
- REIS, T. O movimento homossexual. In: FIGUEIRO, Mary Neide Damico (Org.). **Revista oes**, v. 16, nº 50, p. 447-461, Salvador, 2009.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel. 2012.
- SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. São Paulo, 2005.
- SALES, R. C. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Dissertação (Mestre em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017, 135 p.
- SALGUEIRO, J. E. Homossexualidade masculina: comportamento, orientação e identidade. **Psicol. Teor. Prat.**, v. 18, n. 1, 2016.
- SAN PEDRO VALLEY. **Sobre o San Pedro Valley**. 2019. Disponível em: <<https://www.sanpedrovalley.org/sobre/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.
- SANTOS, E. D. **Os efeitos do coming out do indivíduo gay em organizações contemporâneas**. Monografia (Bacharel em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016, 81 p.
- SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. **Revista de Administração**, 36(3), 59-69, 2001.
- SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva. **Psicologia PT**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidades nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, v. 49, nº 3, p. 337-348, São Paulo, 2009.
- SARAIVA, L. A. S. ; SANTOS, L. T. ; PEREIRA, J. F. . Heteronormativity, masculinity and prejudice in mobile apps: the case of grindr in a Brazilian city. **BBR. Brazilian Business Review** (English Ed.), v. 1, p. Ahead of print, 2019.

SCOTT, J. Experiência. In: Silva, A. L.; Lago, M. C. & Ramos, T. R. (Orgs.). **Falas de Gênero**. Santa Catarina: Editora Mulheres, 1999.

SEBRAE MG. **STARTUP SEBRAE MINAS. Projeto fortalece as startups digitais mineiras por meio da capacitação empreendedora**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/Identidade-Startup%252FMG>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SEBRAE. **O que é uma empresa startup**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

SEDGWICK, E. K. A epistemologia do armário. **Cadernos Pagu**, v. 28, p. 19-54, 2007.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JR, V. M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. **EnGPR, III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SILVA, A. K. L. S. Diversidade sexual e de gênero: a construção do sujeito social. **Rev. NUFEN**, v. 5, n. 1, 2013.

SILVA, A. S. **Marchando pelo arco-íris da política: a Parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal**. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, F. F.; MELLO, E. M. B. (Orgs.) **Corpos, gêneros, sexualidades e relações étnico-raciais na educação**. UNIPAMPA, Uruguaiana, RS, 2011. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/sisbi/files/2013/07/Corpos-2011.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SILVA, L. L. The evolution of the AIDS illness and the polarization of values. In: MÈNDES-LEITE, Rommel; BUSSCHER, Pierre-Oliver de. **Gay Studies from the French Cultures: voices from France, Belgium, Brazil, Canada and The Netherlands**, New York, 1993, p. 293-305.

SILVA, M. T. M. **Controles internos: desafios das organizações para atingir a efetividade do sistema de controle interno através das melhores práticas e em conformidade com as regras do negócio**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Auditoria Integral), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

SINGH, B. R. R. R.; CORNWELL, J. M. Making the invisible visible: fear and disclosure of sexual orientation at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1103-1118, 2007.

SIQUEIRA, D. P.; CASTRO, L. R. B. Minorias e Grupos Vulneráveis: a questão terminológica como fator preponderante para uma real inclusão social. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas** - UNIFAFIBE, v. 5, p. 105, 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no distrito federal. **Organ. Soc.**, v. 16, n. 50, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. **GESTÃO.Org**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, p. 3, 2006.

SOUZA, E. C. P.; MARTINS, C. B.; SOUZA, R. B. As representações sociais de secretários executivos gays: questões de gênero e diversidade no trabalho. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2015.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **RAM**, Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 14, p. 76-105, 2013.

STARTUPBASE. **Estatísticas**. 2019. Disponível em: <<https://startupbase.abstartups.com.br/stats>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

STARTUPI. **ABStartups lança comitê de diversidade para promover inclusão no ecossistema**. Junho, 2018. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2018/06/abstartups-lanca-comite-de-diversidade-para-promover-inclusao-no-ecossistema/>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

TAMBOUKOU, M. Aventuras da pesquisa narrativa. In: Kind, L, & Cordeiro, R. (Orgs.). **Narrativas, Gênero e Política**. Curitiba: CRV, 2016.

TECHMALL. **Aceleração**. Disponível em: <<http://techmallsa.com.br/acceleracao/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

THE ECONOMIST. **Samba in the valley** - A cluster forms in Brazil's third city. 2013. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/business/21576405-cluster-forms-brazils-third-city-samba-valley>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harv. Bus. Rev.** 1990 Mar-Apr;68(2):107-17.

TOZETTO, C. **Número de startups brasileiras cresce 18,5% em seis meses**. 2016. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-startups-brasileiras-cresce185-em-seis-meses,10000028610>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

TREVISAN, J. S. **Devassos no paraíso**. A homossexualidade no Brasil, da colônia à atualidade. Rio de Janeiro: Record, 2000.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, 11(4), 260-286, 2014.

VERGILLI, G. E.; BRASIL, F. G.; CAPELLA, A. C. N. Institucionalização e descentralização do movimento LGBT no Brasil. **Rev. Psicol. Polít.**, v. 15, p. 34, 2015.

VERSIGNASSI, A. C. **Uma breve história da economia:** da Grécia Antiga ao século XXI. 2 ed. São Paulo: LeYa, 2015.

VINCKE, J.; BOLTON, R. Social support, depression and self-acceptance among gay men. **Human Relations**, v. 47, n. 9, p. 1049-1063, 1994.

VINHAL, G. Em 2018, 153 pessoas LGBTi já foram mortas no Brasil vítimas de preconceito. **Correio Braziliense**, Brasília - DF, p. 1-4, 17 maio 2018. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2018/05/17/interna-brasil,681236/em-2018-153-pessoas-lgbti-foram-mortas-no-brasil-vitimas-de-preconcei.shtml>. Acesso em: 1 maio 2019.

WEEKS, J. O corpo e a sexualidade. In: LOURO, G. L. (Org.). **O Corpo Educado:** Pedagogias da sexualidade. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. **Identidade e diferença.** A perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2000.

YOSHINO, K.; HEWLETT, S. A. **Out in the World:** Securing LGBT Rights in the Global Marketplace. Center for Talent Innovation, 2016. Disponível em: <<http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1510>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

ZAGO, L. F. “Glass closets” and “headless bodies” in online gay biosociability. **Interface**, v. 17, n. 45, p.419-31, abr./jun. 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1 – Alta gestão

I. Apresentação

- Nome:
- Sexo:
- Idade:
- Posição na empresa:
- Tempo de empresa:
- Escolaridade:
- Estado civil:

II. Diversidade na empresa

- A. Conte-me sobre o modelo de organizar o trabalho dessa *startup*?
- B. Como você descreve as políticas relacionadas à diversidade na organização? (O que conhece delas? Como se posiciona a respeito?)
- C. De que forma você e sua organização colocam a política de diversidade adotada em prática?
- D. Você acredita que as políticas de diversidade contribuem para o bem-estar de seus funcionários? Você percebeu alguma mudança depois de adotar estas políticas? Se sim, quais?
- E. No Recrutamento e Seleção da sua empresa existem políticas de inclusão? Comente.
- F. Você poderia me contar casos de homofobia que já presenciou na sua organização? Como a empresa se posiciona frente a eles?
- G. Sua organização possui quantos homossexuais? E em cargos de liderança, você saberia dizer?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2 - Homossexuais

I. Apresentação

- Nome:
- Sexo:
- Idade:
- Função / Área de atuação:
- Escolaridade:
- Estado civil:

II. Trajetória Pessoal

1. Descreva como é trabalhar aqui (O que você acha da empresa? Está satisfeito com o seu trabalho? O que gosta e o que não gosta na organização?)
2. Como você se descobriu homossexual?
3. Você assume para as pessoas que é homossexual? (Sim, não ou parcialmente). Se sim, comente sobre como foi esse momento. Se parcialmente, para quem você se assume? Se não, por que você ainda não se assumiu?
4. Como é o relacionamento com a família, amigos pessoais e colegas de trabalho?
5. Como você vê e se posiciona frente à luta social dos homossexuais, com relação aos direitos civis e trabalhistas?
6. Quais são os impactos percebidos de ser homossexual na sua carreira profissional como um todo?

III. Vivência da sexualidade na *startup*

7. O fato de você atuar hoje dentro de uma *startup* tem algo relacionado com o fato de você

ser homossexual?

8. No ambiente de trabalho, dentro de uma startup, como você lida com a sua sexualidade?

9. No que se refere ao seu relacionamento com seus colegas de trabalho, como é a sua abertura para falar sobre a sua orientação sexual?

10. Você percebe que as pessoas ficam comentando que você é gay? Isso lhe prejudica ou beneficia de alguma forma?

11. Como é a sua relação com seu gestor imediato, no que se refere aos aspectos relacionados à sua sexualidade?

12. Tendo em vista a sua orientação sexual, quais barreiras ou incentivos você encontra no trabalho no que se refere às oportunidades de crescimento e ascensão profissional?

13. Como você descreve as políticas relacionadas à diversidade na organização? E, em especial, as relacionadas à diversidade sexual? (O que conhece delas? Como se posiciona a respeito? Você as considera efetivas? Funcionam?)

Preconceito, discriminação e homofobia dentro das startups (c)

14. Você já teve alguma experiência negativa no trabalho que você acredita estar ligada ao fato de você ser homossexual? Você já presenciou ou soube de alguma experiência de discriminação e preconceito na sua empresa?

15. Você acredita possuir as mesmas condições de trabalho, de educação, de crescimento profissional que os seus colegas heterossexuais? Se sim, exemplifique. Se não, explique por quê.

16. Na sua opinião, punições e recompensas recebidas no seu trabalho estão relacionadas à orientação sexual? Fale mais a respeito.

17. Em relação à discriminação contra os homossexuais existente no ambiente de trabalho,

que fatores você acha que contribuem para ela existir? No seu entender, quais medidas deveriam ser adotadas para reduzir essa discriminação?