



EXPERIÊNCIAS DE PESSOAS LGBTQIA+ EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DE UMA ANÁLISE HUMANISTA À GESTÃO DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

Experiences of LGBTQIA+ people in an organizational environment: contributions from a humanist analysis to Diversity, Equity and Inclusion Management

Experiencias de personas LGBTQIA+ en un entorno organizacional: aportes desde un análisis humanista a la Gestión de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión

**Wander Luiz Reginaldo
Runner Maciel**

Resumo: Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória a partir da abordagem “centrada na pessoa”, típica do humanismo de Carl Rogers. Tem por objetivo compreender a experiência de pessoas LGBTQIA+ no ambiente organizacional. Foram realizadas entrevistas não estruturadas, seguidas por uma pergunta disparadora. Após os encontros, as entrevistas foram transcritas e analisadas a fim de que o sentido implicado no fenômeno observado pudesse ser compreendido. A percepção do pesquisador sobre a essência manifesta foi dividida para melhor compreensão da experiência nos seguintes elementos: (1) os participantes LGBTQIA+ narraram que o ambiente organizacional atuou como inibidor de suas potencialidades e modo de ser; (2) os participantes relataram expressar sintomatologicamente as consequências de estarem numa organização que desvalorizasse suas vivências enquanto LGBTQIA+; (3) a percepção de pessoas LGBTQIA+ sobre interseccionalidade e equidade no trabalho; (4) a diversidade como fator positivo para o desenvolvimento das organizações e de crescimento para pessoas LGBTQIA+. Além disso, em congruência com a metodologia proposta, foi realizada uma aproximação entre os conceitos organizacionais e a psicologia humanista, podendo ser possível reconhecer o ambiente organizacional, em geral, como supressor das potencialidades de pessoas LGBTQIA+.

Palavras-chave: LGBTQIA+; Diversidade; Equidade; Inclusão; Psicologia Organizacional; Psicologia Humanista.

Abstract: This article presents the results of a qualitative research of an exploratory nature based on the “person-centered” approach, typical of Carl Rogers' humanism. It aims to understand the experience of LGBTQIA+ people in the organizational environment. Unstructured interviews were conducted, followed by a triggering question. After the meetings, the interviews were transcribed and analyzed so that the meaning implied in the observed phenomenon could be understood. The researcher's perception of the manifest essence was divided for a better understanding of the experience into the following elements: (1) LGBTQIA+ participants narrated that the organizational environment acted as an inhibitor of their potential and way of being; (2) participants reported symptomatically expressing the consequences of being in an organization that devalued their experiences as LGBTQIA+; (3) LGBTQIA+ people's perception of intersectionality and equity at work; (4) diversity as a positive factor for the development of organizations and growth for LGBTQIA+ people. In addition, in line with the proposed methodology, an approximation was made between organizational concepts and humanistic psychology, making it possible to recognize the organizational environment, in general, as suppressing the potential of LGBTQIA+ people.

Keywords: LGBTQIA+; Diversity; Equity; Inclusion; Organizational psychology; Humanistic Psychology.

Resumen: Este artículo presenta los resultados de una investigación cualitativa de carácter exploratorio basada en el enfoque “centrado en la persona”, propio del humanismo de Carl Rogers. Tiene como objetivo comprender la experiencia de las personas LGBTQIA+ en el entorno organizacional. Se realizaron entrevistas no estructuradas, seguidas de una pregunta desencadenante. Después de los encuentros, las entrevistas fueron transcritas y analizadas para que se entendiera el significado implícito en el fenómeno observado. La percepción de la investigadora sobre la esencia manifiesta se dividió para una mejor comprensión de la experiencia en los siguientes elementos: (1) los participantes LGBTQIA+ narraron que el ambiente organizacional actuaba como un inhibidor de su potencial y forma de ser; (2) los participantes informaron expresar sintomatológicamente las consecuencias de estar en una organización que devaluaba sus experiencias como LGBTQIA+; (3) la percepción de las personas LGBTQIA+ sobre la interseccionalidad y la equidad en el trabajo; (4) la diversidad como factor positivo para el desarrollo de las organizaciones y el crecimiento de las personas LGBTQIA+. Además, en línea con la metodología propuesta, se realizó una aproximación entre los conceptos organizacionales y la psicología humanista, pudiendo reconocerse el clima organizacional, en general, como supresor del potencial de las personas LGBTQIA+.

Palabras clave: LGBTQIA+; Diversidad; Equidad; Inclusión; Psicología Organizacional; Psicología Humanista.

INTRODUÇÃO

Diversidade, equidade e inclusão são temas cada vez mais discutidos no âmbito organizacional. O desenvolvimento das tecnologias tem impulsionado a velocidade com que as informações circulam dentro e fora das empresas, exigindo transparência no comportamento de seus membros a fim de que grupos minoritários também possam encontrar um ambiente que respeite a pluralidade e valorize a singularidade de suas vivências (SALES, 2015).

Autores como Prado (2016) e Sales (2015) afirmam que os investimentos realizados para gerir a diversidade resultam em estatísticas positivas e em melhor desempenho econômico das organizações. Observa-se que a Gestão da Diversidade contribui para diminuição nos custos com rotatividade de funcionários, diminuição do absenteísmo, aumento de eficácia nos processos seletivos, estímulo à criatividade, inovação e resolução de problemas entre outros.

Ao transpor a Gestão da Diversidade para a realidade brasileira, é necessário considerar sobretudo que, apesar de o Brasil ser visto como um país harmônico nas relações interpessoais, ele se constituiu a partir de um cenário de dominação e de bases escravagistas (Prado, 2016). Essa informação é importante, uma vez que as relações mantidas dentro das organizações podem ser baseadas em poder e hierarquia. Fleury (2000) destaca que

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de

prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (Fleury, 2000, p. 19)¹

Assim, para Fleury, alguns marcadores podem impossibilitar as oportunidades de acesso às organizações. Tal pensamento também é compartilhado por Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), que elevam a discussão para o campo do gênero e da sexualidade. Segundo eles, as organizações podem atuar como sustentadoras de valores heterocêntricos e heteronormativos, distanciando-se de variações da normatividade em relação à sexualidade, comportamentos e até mesmo vestimentas. Nesse cenário, é possível que pessoas pretas, mulheres, pessoas com deficiências e obesos sejam comumente estigmatizados por características físicas e mentais, enquanto pessoas LGBTQIA+ sejam atreladas a um desvio de conduta moral que comprometeria seu desempenho profissional.

Apesar dessas dificuldades presentes em algumas organizações, a presença de pessoas com diferentes culturas, etnias, orientações sexuais e gêneros contribui positivamente para o desenvolvimento das empresas (Sales, 2015). Entretanto, no que se refere aos estudos a respeito da Gestão da Diversidade, é possível notar a escassez de pesquisas que busquem compreender as experiências a partir do que dizem as pessoas que vivenciam tais afetamentos.

Com isso, se faz necessário expandir e repensar o conhecimento a respeito da gestão de pessoas LGBTQIA+ no ambiente organizacional, de modo que estratégias possam ser fomentadas nas organizações a partir do que dizem as pessoas que são afetadas por esse sistema. Levando isso em consideração, esta pesquisa tomou como objetivo compreender de que modo o ambiente laboral é percebido por pessoas LGBTQIA+. No que diz respeito às interpretações deste artigo, é primordial mencionar que essas serão realizadas a partir de uma interlocução entre conceitos organizacionais presentes na Gestão da Diversidade, Equidade e Inclusão e a psicologia humanista.

¹ A menção do marcador racial se faz necessária uma vez que há no Brasil uma supervalorização e o mito de que a miscigenação é um processo enriquecedor e de integração de raças que permitiram a estruturação do país. Apesar de possibilitar tal “integração”, é desconsiderada ou, por vezes, apagada a história de dominação realizada pelos não-brancos sobre as demais raças que convivem com as sequelas de preconceito e desequilíbrio estrutural. Para maior aprofundamento é sugerido a leitura do artigo: *Szwarcz, L. M. (2012). Do preto, do branco e do amarelo: sobre o mito nacional de um Brasil (bem) mestiçado. Ciência e cultura, 64(1), 48-55.*

OBJETIVOS

Compreender como o ambiente organizacional é percebido pela comunidade LGBTQIA+ e pelos sujeitos que dela pertencem, a partir da experiência pessoal no contexto laboral, a fim de contribuir para a gestão da diversidade.

Objetivos específicos

- Investigar o processo de formação desses profissionais e suas possibilidades de atuação;
- Compreender os percalços para adentrar e permanecer no mercado de trabalho sendo uma pessoa LGBTQIA+.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi embasada em uma perspectiva fenomenológica e humanista, pois a ótica fenomenológica contribui para a compreensão do sentido atribuído às experiências que cada pessoa vivencia (Guarnica, 1997).

Segundo Feijoo (2014), o método fenomenológico pode ser descrito em três momentos: redução fenomenológica, descrição dos vetores internos ao fenômeno e à explicitação da experiência. O primeiro momento refere-se à abstenção dos juízos de realidade ou de conceitos presentes na consciência do pesquisador, também chamado de *epoché*. Já a descrição dos vetores internos ao fenômeno pode ser descrita como o acompanhamento da consciência narrada e, portanto, fenômeno em foco. O terceiro momento é marcado pela interpretação do fenômeno, sua essência e intencionalidades manifestas no momento do encontro.

A pesquisa fenomenológica é sempre qualitativa, uma vez que não parte de uma verdade objetiva, mas de um pensar metafísico, chegando aos elementos que tenham sentido ao observador. Tais compreensões são realizadas pelo que é trazido por parte do observado, pois está lançado no mundo e participa dele de forma ativa. Assim, a experiência narrada pode ser compreendida por meio do questionamento, permitindo que o pesquisador dela participe ativamente, visando encontrar a essência do fenômeno que se apresenta como sentido (Garnica, 1997).

Tendo como objetivo estudar as vivências, é fundamental ressaltar a relação estabelecida no encontro entre o pesquisador e o participante, pois a compreensão da

experiência é possibilitada a partir de uma interação entre as subjetividades, nas quais estão envolvidas a atenção psicológica e a importância do vivido pelo participante (Amatuzzi, 2007).

Dessa forma, esta pesquisa considerou o método fenomenológico para se chegar ao fenômeno em questão e, ao compreender a relação intersubjetiva disposta no encontro, adotou a perspectiva “centrada na pessoa” de Carl Rogers para análise dos dados. Sobre o autor e a abordagem, cabe ressaltar que esta não se constitui como um método ou filosofia, diferentemente da fenomenologia, mas se fundamenta enquanto modo de ser diante da alteridade, expressando consideração pelas potencialidades humanas (Amatuzzi, 2012).

Isso posto, foram realizadas entrevistas com cinco pessoas LGBTQIA+. Os participantes foram contatados a partir de mídias sociais e receberam uma carta de apresentação do projeto, acompanhada de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual declaravam a autorização para utilização dos dados coletados. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para realização da análise de dados. Bem como alinhadas com o objetivo da pesquisa, as entrevistas foram realizadas a partir da questão disparadora: “gostaria que você me contasse a respeito da sua experiência no mercado de trabalho, sendo uma pessoa LGBTQIA+”. Essa questão possibilitou que os participantes compartilhassem suas vivências e o sentidos implicados nelas, ao mesmo passo que os pesquisadores acolhiam a experiência narrada.

Para garantir o sigilo, a ética e a preservação da integridade dos participantes, seus nomes não foram utilizados na análise dos dados. Os participantes foram identificados por “E”, seguidos de um número que confere sua ordem de participação nas entrevistas: E1, E2, E3, E4 e E5.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das entrevistas realizadas, foi possível conhecer as experiências vividas pelos participantes. Sobretudo, algumas características demográficas são importantes para que se compreenda o modo de ser e os marcadores sociais explicitados nas narrativas.

O quadro 1 faz referência aos dados dos participantes. Estes apresentam idade média de 26 anos e residem em diferentes regiões do país, sendo três pessoas do Estado de São Paulo, uma do Estado do Ceará e outra do Estado da Bahia. A respeito das identidades de gênero, os participantes foram um homem transgênero, um homem cisgênero, uma travesti, uma pessoa trans-não-binária e uma mulher cis. A orientação sexual também varia, sendo duas pessoas bissexuais, um pansexual, dois homossexuais (um gay e uma lésbica). Quanto à racialidade dos

participantes, foram entrevistadas três pessoas brancas, uma parda e outra preta², como disposto no Quadro 1.

Tabela 1

Dados dos Participantes da Pesquisa

Identificação	Idade	Estado de Residência	Identidade de Gênero	Orientação Sexual	Raça
E. 1	27 anos	São Paulo	Homem Trans	Pansexual	Pardo
E. 2	22 anos	São Paulo	Homem Cis	Homossexual /Gay	Branco
E. 3	26 anos	Ceará	Trans Travesti	Bissexual	Branca
E. 4	23 anos	Bahia	Não-binário	Bissexual	Branca
E. 5	33 anos	São Paulo	Mulher Cis	Homossexual/Lésbica	Preta

As entrevistas possibilitaram uma aproximação dos elementos significativos à experiência vivida pelos participantes no ambiente organizacional. Os elementos a seguir serão apresentados em uma síntese realizada pelos pesquisadores em aproximação com os autores cujas obras dialogam com o vivido. Salienta-se que os autores foram escolhidos por manterem pontos teóricos que se aproximam, alicerçados na essência experiencial narrada pelos participantes.

Os participantes LGBTQIA+ narraram que o ambiente organizacional atuou como inibidor de suas potencialidades e modo de ser.

Em unanimidade, todos os participantes citaram ter sofrido algum tipo de violência no ambiente organizacional em decorrência de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. As violências se constituem através de exposições preconceituosas presentes nos discursos de colegas de trabalho. As falas são direcionadas diretamente às pessoas LGBTQIA+ da empresa ou em discussões gerais de equipe, nas quais os colegas se sentem à vontade para realizar tais comentários e expressar suas convicções pessoais, morais e religiosas.

Pessoas religiosas já me falaram aquela conversa de “ah, você tem certeza? como começou isso?” como se quisesse entender e, depois, usavam algum argumento religioso, sabe? Eram situações bem chatas e eu não podia ficar respondendo muito, porque piora o conflito no trabalho. (E1)

² Todos os dados provêm de uma autodeclaração prévia realizada no contato anterior às entrevistas.

E aí já por ser uma empresa que eu considero de “gente velha”, a cabeça delas também é mais conservadora. Então, nossa, cada comentário que eu ouvia, tipo, no meio, sabe? “ah, isso aí não é coisa de homem”. Pessoal fazer alguns comentários assim que a gente sabe que são homofóbicos, e a gente só releva e eu ficava na minha, mas aí isso acabava me inibindo e acabava até atrapalhando, porque eu não queria chegar perto dessas pessoas pra pedir ajuda, pra, sei lá, debater alguma coisa no projeto que a gente estava trabalhando, meio que criava uma barreira entre eu e essa pessoa. (E2)

Em congruência com a percepção dos participantes, Rogers (1983) menciona em seus escritos que o poder³ presente nas relações interpessoais e empresariais pode vir a ser prejudicial ao desenvolvimento humano. Quando, em nome das tradições, as relações de poder se sobrepõem às possibilidades de que outra pessoa viva em pleno funcionamento, apresentando seu modo de ser sem fachadas, as pessoas que experienciam essas limitações passam a suprimir suas potencialidades em decorrência da hostilidade utilizada para mantimento do poder. Aqui, cabe mencionar, tem-se um processo intencional, visto que o que é percebido no campo fenomenológico é interpretado à consciência que se direciona intencionalmente aos fenômenos (Borba, 2010). Apesar do caráter adoecedor às pessoas LGBTQIA+, vale lembrar que os próprios detentores de poder podem ter sua visão de mundo sucumbidas por fachadas sem que reconheçam estarem vivenciado tais estruturas que também limitam suas próprias potencialidades (Rogers, 1983).

Outro aspecto importante narrado nas experiências é a compreensão de que, quando não vivenciam violências de maneira verbal, os participantes, por não serem heterossexuais, cisgêneros e/ou brancos, citaram serem desclassificados de processos seletivos. Quando conseguem fazer parte das organizações, mencionaram não serem considerados para atuar em determinados projetos, principalmente em virtude de suas características físicas – situação vivida de modo particular pelas pessoas trans e pretas.

Ela disse que eu não tinha mais perfil, mas eu não precisava muito ter perfil. É a minha cara, é a mesma, não é mais pra mim. E esse momento ficou muito explícito que as escolhas que eu fiz da minha vida, de deixar os pelos crescerem, de quebrar com o

³ Neste artigo, o termo “poder” é compreendido como a crença de superioridade de um grupo sobre outro a partir dos privilégios que um deles possa ter. A despeito dos conceitos organizacionais, o termo não é usado aqui como referido à hierarquia de cargos empresariais, conceito bastante comum nesses ambientes.

padrão do que é uma mulher, o que é um corpo binário, né? Como que a gente se comporta pra caber dentro de determinados padrões e o quanto isso afetou, né? (E4)

Eu fui numa outra empresa e nessa outra empresa eu lembro que a primeira vez, na impressão dos meninos, [...] ele falou assim para mim “Ah, eu não passo na entrevista [...] porque eu acho que a entrevistadora é racista, entendeu?” [...] Aí eu já fui para a entrevista, [...] eu já fui meio assim, com receio, eu falei “ah, pronto. Agora, além de tudo, vou sofrer racismo também”. Aí cheguei lá, parece que essa pessoa estava de férias. Era impossível aquela pessoa de RH. Estou falando a percepção do meu amigo lá que fez entrevista com essa mulher e essa pessoa estava de férias. A gente acabou fazendo com estagiário e ele passou e eu passei. Aí ele falou assim “nossa [...] graças a isso eu passei porque a fulana estava de férias”, tanto que ele disse que foi um dia assinar um negócio. Ela tinha voltado. Ela olhou com uma cara de espanto. (E5)

Esse apontamento por parte dos participantes se assemelha ao pensamento de Souza (2020). Para o autor, as práticas discriminatórias dentro do trabalho precarizam as formas de trabalho e as possibilidades de desenvolvimento capital de pessoas LGBTQIA+. Assim, essas pessoas são mais propensas a serem direcionadas para atividades que não envolvam tomadas de decisão ou para situações, cargos e projetos que as coloquem numa posição de “superioridade” em relação às pessoas cis-heterossexuais. Dessa forma, a exclusão não ocorre de maneira direta e verbalizada, mas em pequenas ações realizadas pelos membros da organização a fim de garantir que seu lugar e postos de poder fiquem nas mãos de pessoas cis-heteros, de modo que o trabalho de pessoas LGBTQIA+ é tolerado, mas não apreciado.

Quando o poder não é compartilhado, seja nas relações de trabalho ou mesmo interpessoais, é possível compreender a crença de que a outra pessoa não é digna de confiança e, portanto, merece ser punida para que aprenda como deve ser e agir (Rogers, 1983). A pessoa então passa internalizar essa crença e se ver com os olhos dos outros. Mesmo acreditando que esse seja o melhor caminho para experienciar menor grau de sofrimento, suprime suas possibilidades de crescimento e criatividade (Rogers, 2009), acarretando sofrimento para si e, nesse caso também, prejuízos às organizações que não se beneficiam das potencialidades desta pessoa.

Em concordância com esse pensamento, pelo conhecimento do sofrimento que pessoas LGBTQIA+ já são submetidas fora do trabalho, ao adentrarem no espaço laboral e o perceberem como uma possibilidade de (re)vivenciar retaliações, os participantes citaram inibir

seu modo de ser para que pudessem manter seus empregos, progredirem em sua carreira, evitarem sofrimentos e aumentarem as possibilidades de receberem oportunidades em seus trabalhos.

Então, depois que eu descobri isso, foi só piorando, porque aí que eu vi que aquilo não estava certo, ele fazia mal pra mim. Porque eu não me sentia confortável de ser eu mesmo é [...] uma coisa que eu fazia muito, e eu me polício hoje é de querer não dar pinta no trabalho pra não sofrer algum tipo de represália. (E2)

Então era do tipo, não vou falar isso porque a pessoa é conservadora, não vai me escolher para uma promoção se eu for competir com uma pessoa hétero. Era isso que eu tinha em mente. Então eu nunca levei muito a minha vida pessoal pro meu profissional. (E5)

Tal postura possibilita que, diante dos afetamentos vivenciados em decorrência das situações de preconceito que são expostas, pessoas LGBTQIA+ sejam impossibilitadas de experienciar um modo de ser autêntico. O Ser é lançado no mundo e pela intencionalidade da consciência está sempre tendo que ser algo, sobretudo quando se distancia de sua condição para morte, acaba limitando as possibilidades para que esteja em sua condição real (Heidegger, 2005). Noutras palavras, pessoas LGBTQIA+ podem apresentar fachada de conformidade aos outros como um mecanismo para enfrentar a LGBTfobia, negando seus sentimentos, seu modo de ser e até ocultando os elementos que são partes de si, mas apesar desta atitude inibir ou embarreirar sofrimentos que possam advir de um contexto externo, a pessoa abre mão de uma condição genuína para com a própria existência e vive uma vida guiada pelo que ela *deve ser* e não pelo que ela realmente é, sofrendo internamente (ROGERS, 2009).

Assim, são pressionados pelo ambiente organizacional a se manterem em um estado vigilância para que não sofram violência de outras pessoas. Vale ressaltar as consequências internas dessas violências, que são comumente psicossomatizadas (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010).

Os participantes relataram expressar sintomatologicamente as consequências de estarem em uma organização que desvaloriza suas vivências enquanto LGBTQIA+

Ao experienciarem um clima de trabalho hostil, os participantes relataram vivenciar profundo sofrimento. Bem como nas ideias de Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), este acarretamento possibilitou – negativamente – que exprimissem sentimentos de ansiedade,

impotência, angústia, atitudes supercompensatórias e fenômenos como a síndrome do impostor. Essa série de sintomas foi percebida nas narrativas, principalmente pelo conflito vivenciado entre o *self* ideal e o *self* real⁴. Ou seja, quem a pessoa LGBTQIA+ pode ser e as limitações para que viva uma vida congruente com seus próprios valores (Rogers, 2009).

Cheguei ter alguns picos ansiosos e depressivos, e não tinha vontade de ir pro trabalho [...] chegou uma hora que eu tava nervoso, estressado e eu estava dando muito atestado, porque eu não tinha vontade de ir para lá trabalhar. (E1)

you can understand the panic that comes in imagining being a trans and travesti person, the only trans and travesti person in a white and elitized building, right? it's all there, you just think I don't want to be the pioneer, I'm not even sure I want to be the pioneer, because I know what's going to happen, everything is going to be on top of me [...] I was already presenting low performance, people end up getting anxious, they end up having problems that affect our mental health, they affect our physical health. (E3)

And there I came across all this, with that toxic environment that I couldn't be who I was. And there I became depressed, I think for two months I stayed [...] But, even so, you have to go to work [...], but you know that thing of "I'm so scared to go in", that kind of fear of work. (E5)

Essas consequências psicossomáticas podem ser compreendidas pelo impedimento do organismo para se atualizar. Para Rogers (1983; 1986), uma pessoa pode escolher diversos caminhos para sua trajetória, pois, em sua essência, é destinada a ser livre, portanto, quando em condições adequadas, ela escolhe sempre caminhos construtivos e positivos (Rogers, 1983; 1986).

Quando os membros da organização tratam este organismo como indigno de confiança e respeito, podem atuar como bloqueadores da tendência atualizante. Assim, ao invés de as empresas absorverem atitudes inovadoras, revolucionárias e transformações do cenário administrativo, atuam como supressores das potencialidades humanas (Rogers, 1986) – neste

⁴ Por *self ideal*, o autor se refere ao que a pessoa apresenta como idealização de si mesma, do que pode ser. Enquanto o *self real* se refere a quem a pessoa está sendo no agora, a partir das possibilidades e impossibilidades que se apresentam para ela (ROGERS, 2009).

caso, supressores das potencialidades de pessoas LGBTQIA+, desencadeando não apenas prejuízos a essas pessoas, mas também à própria empresa.

Percepção de pessoas LGBTQIA+ sobre interseccionalidade e equidade no trabalho.

Em congruência com o viés humanista desta pesquisa, apesar de compreender a LGBTfobia como a causa central do sofrimento de pessoas LGBTQIA+ (Borges, 2009), não é possível compreender a experiência como uma unidade fechada, visto que cada pessoa vivenciará situações a que são submetidas ao longo da vida e poderá atribuir diferentes significados a elas. Essas características e diferenciações são autoevidentes a uma análise dos dados desta pesquisa.

Quando os participantes citaram suas orientações sexuais, foi possível notar a partir de suas falas que o grau de sofrimento, apesar de intenso, foi menor do que quando citaram suas identidades de gênero ou raça. Esta percepção se assemelha ao pensamento postulado por Bortoleto (2019) e Sales (2015), uma vez que características como a orientação sexual são mais “fáceis” de serem ocultadas, de modo que homens gays que não expressem feminilidade e mulheres lésbicas que não expressem masculinidade tendem a ser mais aceitos do que pessoas pretas e travestis, por exemplo. Em concordância sobre a expressão da feminilidade e masculinidade, os participantes E2 e E4 destacam:

Eu era bem heteronormativinho, então, é [...] eu meio que tentava enganar e fingia que eu era uma pessoa que eu não sou, então acho que isso me ajudava. Na minha cabeça eu não podia sair desse padrão. Porque poderia me prejudicar, não cresceria de cargo. (E2)

Até porque era esperado de mim uma performance muito feminina. Eu era a recepcionista. Então, o que é que você espera de uma recepcionista? Era tipo um objeto feminino pra receber os homens, porque era um monte de empresário de bancário que chegava e eu ficava no andar da reunião. E eu não acho que era à toa que eu ficava no andar de reunião, porque eu era uma pessoa padrão, né? Então eu ficava lá a disposição de quem chegasse [...] tinha que ficar lá, linda, arrumada e tal. Então não é interessante ter uma mulher bissexual ou uma mulher lésbica e uma mulher trans que vá ocupar esse lugar. (E4)

Quanto às vivências de pessoas trans/travestis e pretas nesta pesquisa, as entrevistadas E3 e E5 citam:

Que vai ser difícil, tudo bem, ok. Vai ser mais difícil pra mim do que pra outras do que pra pessoa, mas ok. Então seja difícil. Qual é a solução? É pra ter mais tolerância? Tem que aceitar mais abuso pra poder acertar? eu vou ter que abrir mão de algo ou de algumas coisas que são os meus princípios? eu vou ter que aceitar algumas coisas, eu vou ter que me passar? Eu vou ter que procurar aqui esteticamente um lábio mais feminino pra poder ser mais aceita, né? Que a pressão estética é aquilo, né? É pra pessoas é como é pressão estética é uma coisa de fora que atinge a gente, e a gente fica mal e se modifica pra poder não sofrer tanta violência. (E3)

[...] se for o caso de ser mulher, e ainda, além de ser mulher, de ser negra. Então. Qualquer mulher que você conversar sabe que para ela, e para ela conseguir o cargo, ela tem que trabalhar dez vezes mais. Ela tem que estudar muito. [...] Então, assim, parece que a gente tem a margem de erro muito menor. Tipo, não pode errar, a gente tem que ser muito boa. Então, sim, eu sempre me senti cobrada a me dedicar mais e me esforçar mais, a estudar mais, porque eu tive que entregar mais para conseguir chegar no nível de algum homem, entendeu? Então eu acho que muito mais, no meu caso, pela raça, por ser mulher. (E5)

Eu estava com o *dread*⁵. Eu tirei porque eu falei “eu vou fazer uma entrevista numa grande empresa dessa, vou ter que tirar”. E aí eu lembro que eu tirei, foi uma coisa que me marcou porque eu gostava pra caramba. (E5)

Segundo o relato dos participantes e em conformidade com o pensamento de Sales (2015), por mais que as oportunidades de empregos possam existir, até mesmo para pessoas LGBTQIA+, a entrada delas nas empresas é tão comprometida quanto sua permanência e crescimento. Isso porque, referindo-se a características físicas, essas pessoas vivenciam maior rejeição por parte dos contratantes e líderes, não recebendo, muitas vezes, suporte para que alcancem oportunidades tão justas quando comparados a pessoas brancas ou cisgêneras.

⁵ Penteado de cabelo com mechas emaranhadas, enrolados em formato cilíndrico.

Collins (2017) fomenta que os sistemas de opressão, tal qual como o racismo, patriarcado, homofobia e a exploração de classes moldavam a experiência da mulher negra.

A partir dessa compreensão, Kimberlé Crenshaw cunhou o termo “interseccionalidade” em 1989 para explicitar a dupla opressão sofrida pelas mulheres negras, sendo elas de gênero e raça, uma vez que os teóricos da época não costumavam relacionar essas duas perspectivas (Almeida & Rezende, 2018). Posteriormente, outras pensadoras como Collins (2017) sugerem que não apenas gênero e raça fossem relacionados para compreender tais sistemas de opressão, mas que estruturas como racismo, patriarcado, homofobia e a exploração de classes também fossem utilizados para nomear as diferentes maneiras pelas quais uma pessoa pode ser afetada pelas relações de poder. A partir desse pensamento, na perspectiva interseccional, compreende-se que a sociedade é organizada de maneira hierárquica; assim, quando uma pessoa pertence a mais de um grupo minoritário, é menos beneficiada pelo sistema, e os níveis para que tenham oportunidades igualitárias são distantes ou extremamente difíceis de serem atingidos, necessitando que mais esforços sejam depositados para que as possibilidades sejam alcançadas.

Assim, em alinhamento com as ideias de Rogers (2009), esforços podem ser feitos para atingimento do potencial inerente à pessoa, sobretudo, é preciso que haja condições facilitadoras por parte das organizações para propiciar tal evolução. Dada essa condição e exprimindo as ideias do pesquisador, enquanto objeto de estudo, as organizações só poderão receber potencialidades jamais sonhadas, quando se disporem a estar abertas à experiência de pessoas LGBTQIA+, com um clima que favoreça seu desenvolvimento, permanência e crescimento, indispensavelmente quando a abertura contiver recursos equitativos.⁶

A diversidade como fator positivo para o desenvolvimento das organizações e de crescimento para pessoas LGBTQIA+

Apesar das experiências citadas terem valência negativa para a vivência laboral de pessoas LGBTQIA+, os participantes destacaram que tais características, como preconceito e hostilidade, tiveram maior predominância em seus primeiros trabalhos. Sobretudo, ao decidirem mudar de emprego ou ao avaliarem novas propostas, consideraram seu bem-estar socioemocional como primordial e encontraram em seus trabalhos atuais, possibilidades de serem eles mesmos. Segundo os entrevistados, suas potencialidades foram descomprimidas,

⁶ Por “recursos” compreendem-se as facilitações de ingresso nos processos de seleção considerando a história e dinâmica de vida da pessoa LGBTQIA+ que se apresenta, além de políticas salariais que contemplem a realidade na qual estas pessoas são imersas e programas de desenvolvimento profissional para expansão das possibilidades de carreira destas pessoas.

umentando a qualidade presente nas entregas de trabalho, bem como sua satisfação pessoal com o trabalho.

Enfim aquela pessoa então, a partir dali eu fiz uma meta de que ambiente de trabalho pra mim, eu não queria nada igual aquilo ou pior que aquilo, então isso [...], das metas pra eu mudar de emprego, por exemplo, eu mudaria pra uma empresa que que eu vejo, por exemplo, o índice de diversidade seja maior do que aquela que eu estava. Que aí eu sentia mais confortável e tal. (E2)

Pra mim, era um discurso tão LGBTfóbico também, classista, machista, enfim, que eu não queria nem pertencer, entendeu? [...] então, eu me saio dos espaços e tento criar novas possibilidades, entendeu? Eu acho que eu sou mais essa pessoa. (E4)

Ao se deparar com esses conflitos, o percurso para que a pessoa LGBTQIA+ se reconheça positivamente no ambiente de trabalho pode ser doloroso, pois, muitas vezes, passa a internalizar o discurso LGBTfóbico acreditando ser “alguém problema” ou “errado no mundo” (Andrade, 2012; Rogers, 2009). Derrubar essa fachada e retomar seu modo de vida autêntico pode ser difícil para uma pessoa LGBTQIA+. Porém, quando retira a máscara que utilizou para conformidade alheia, descomprime suas potencialidades e, quando em sua experiência, passa a aceitar um elemento de si que inicialmente foi negado à consciência, vivencia um processo de mudança irreversível e avassalador. Exprime sessões positivas para consigo, tendendo a ser mais confiante, criativo, automotivado, poderoso e construtivo.

Não tive mais crises, picos depressivos e nem ansiedade e foram 3 anos assim, supertranquilo. Eu não tive mais problema nenhum [...] foi muito bom sentir que eu tenho alguém pra me ajudar nessa batalha, nessa luta. Porque essa luta nossa é todos os dias, mas saber que pelo menos em alguns dias, tem alguém que pode tirar esse fardo de mim e falar “eu te ajudo”, “te apoio”, foi e é muito bom. (E1)

É, eu, eu me sinto muito mais confortável e mais disposto a trabalhar num ambiente que eu estou hoje do que do que eu trabalhava antigamente. É [...], principalmente questão de... de, sei lá, fazer amigos, entrar num projeto novo que você não conhece, eu ficava muito retraído e acabava criando umas barreiras entre eu e outras pessoas do mesmo

time. Hoje em dia eu já entro num projeto e já sei que, por exemplo, a empresa faria alguma coisa pra me proteger caso acontecesse algo. É [...] eu vendo ser uma pessoa trans do meu time, e isso já me deixa mais confortável, por exemplo em relação a piadinhas, coisas eu sei que não, não fariam. É [...] e isso impacta também no... eu vejo as pessoas mais diversas, é [...] na empresa atualmente, e eu vejo que o clima é muito melhor do que na outra. (E2)

Outro aspecto importante é que com a experiência de aceitação no ambiente organizacional, os participantes passam a desejar que outras pessoas LGBTQIA+ possam ser elas mesmas, tanto quanto elas estão sendo quando trabalhando em um espaço acolhedor. Expressam empatia e passam a ser facilitadores para que outras pessoas não precisem passar pelas mesmas experiências adoecedoras às quais foram submetidas.

A gente passa a maior parte do nosso tempo dentro da empresa [...] eu acho que quando você está sendo quem você é, você consegue desempenhar o melhor trabalho. Você está com a mente livre, você tem um [...] não sei o que eu posso usar. Paz, talvez. Entendeu? Então você não precisa ficar se escondendo. Então tá tudo bem. Eu acho que esse sentimento que todo mundo deveria ter e a gente que tem hoje, eu posso falar que eu tenho. A gente pode achar que soar normal, mas não é. Tem muita gente que não tem o que a gente quer reprimido. E eu acho que isso é essencial você ter essa liberdade, essa parte de trabalhar, porque a gente já tem uma carga tão pesada, a gente já tem que entregar tantos trabalhos que são difíceis. [...] E se eu não estiver com o meu ambiente, que me proporcione não ter essa paz, essa liberdade, vai ficar mais difícil para eu conseguir desempenhar um bom trabalho. Então eu acho que é que esse sentimento sabe realmente de ter paz e conseguir fazer as coisas que eu preciso fazer [...] eu acho que às vezes o que eu vivi consegue ajudar outras pessoas. (E5)

Desse modo, apesar dos impasses encontrados, percebeu-se que existem recursos que tornam possível a constituição de uma vida plena no ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de perceber nas entrevistas e, ao fim deste artigo, uma compreensão evolutiva das organizações frente aos temas de diversidade, é possível notar que os avanços são lentos e

pouco graduais, uma vez que o sofrimento narrado pelos participantes em sua experiência de vida foi expressivamente manifesto.

A percepção humanista presente neste artigo possibilitou o entendimento das desvantagens empresariais quando os administradores não investem na gestão da diversidade. Os potenciais dos funcionários LGBTQIA+ são comumente suprimidos gerando prejuízo a eles e a própria organização, visto que, ao não se preocuparem com a experiência destas pessoas, podem vir a sofrer com o aumento da rotatividade de profissionais, absenteísmo, perda da criatividade e da capacidade de execução das atividades propostas (Sales, 2015).

Acreditar que as pessoas não são dignas de confiança por suas características externas ou modo de ser é outro prejuízo direcionado às organizações e que também foi percebido como possibilidade de sofrimento às pessoas LGBTQIA+. Isso se dá, especialmente, pelo papel da hierarquização e das estruturas de poder mantidas pelos administradores. Segundo o humanismo rogeriano, quando “permitimo-nos ‘ser’, permitimos que os outros ‘sejam’” (Rogers, 1983, p. 56). Dessa forma, a partir da aceitação, o poder pode ser compartilhado, descomprimindo as potencialidades dos membros da organização, além possibilitar a exploração de recursos que podem transformar a vida destas pessoas.

Outro ponto percebido como essencial para o desenvolvimento das organizações é a aceitação (acolhida) ou a ausência dela. Quando se acompanha a consciência narrada nas entrevistas, nota-se que os profissionais LGBTQIA+ que vivenciaram experiências hostis em seus respectivos trabalhos tiveram prejuízos dentro das organizações no que se refere a seu desempenho profissional, bem como no âmbito pessoal. Sobretudo, quando estes citaram vivenciar experiências de aceitação, passaram a desejar que outras pessoas pudessem ter essa experiência, além de destacarem melhora no seu desempenho profissional. Esse aspecto é importante, pois a experiência de não-aceitação foi compreendida como um distanciamento de um modo de vida autêntico (Heidegger, 2005), logo seria um “cortinamento” ou “fechar de janelas” às possibilidades para que essa pessoa pudesse crescer.

A interseccionalidade também deve ser levada em consideração para expansão das possibilidades de ser LGBTQIA+ no trabalho por parte das organizações, especialmente ao considerar a história de vida de pessoas pretas e trans. Nesta pesquisa, flexibilizou-se a exigência metodológica do trabalho de pessoas LGBTQIA+ no ambiente organizacional. Ao considerar a vivência travesti nessa pesquisa, ficou patente a falta de oportunidade, que impede a entrada destas pessoas no mercado de trabalho, não sendo possível ignorar esse tema como essencial para um adequado entendimento da experiência.

Destaca-se na pesquisa, sobretudo, a percepção de que, nas empresas, o movimento é gradual e que o olhar voltado à gestão de um ambiente diverso, equalitário e inclusivo pode permitir que as organizações atinjam esferas sociais, ampliando seu alcance, valorizando a potencialidade de seus funcionários e contribuindo para diminuição do preconceito. A inserção de pessoas LGBTQIA+ no ambiente organizacional deve ser analisada tendo em vista a diferenciação e pluralidade da comunidade.

Além disso, cabe ressaltar a importância do aprofundamento de novos estudos sobre o tema, não apenas tratando da gestão da diversidade – mesmo que os artigos encontrados sejam relativamente antigos. Faz-se necessário, partindo de um olhar humanista, que compreende as potencialidades humanas para crescimento das organizações, pesquisas e estudos que promovam avanços na relação entre as pessoas pertencentes à comunidade LGBTQIA+ e o espaço laboral.

REFERÊNCIAS

- Almeida, P. B.; Rezende, L. (2018). O que é Interseccionalidade na Teoria Feminista. *Anais da Jornada Jurídica do Curso de Direito da Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA*, v. 1, n. 1.
- Andrade, L. N. (2012). *Travestis na escola: assujeitamento e resistência à ordem normativa*. 278 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- Amatuzzi, M. M. (2007). Experiência: um termo chave para a psicologia. *Memorandum*, Belo Horizonte: UFMG; Ribeirão Preto: USP, v. 13, p. 8-15, nov.
- Amatuzzi, M. M. (2012). *Rogers: ética humanista e psicoterapia*. 2. ed. Campinas: Editora Alínea.
- Borba, J. M. P. (2010). A fenomenologia em Husserl. *Revista do NUFEN*. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 90-111.
- Bortoletto, G. E. (2019). *LGBTQIA+: identidade e alteridade na comunidade*. São Paulo: USP.
- Collins, P. H. (2017). Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória. *Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM*. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 6-17.
- Feijoo, A. M. L. C., & Mattar, C. M. (2014). A fenomenologia como método de investigação nas filosofias da existência e na psicologia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro v. 30, n. 4, p. 441-447, out.-dez.

- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set.
- Garnica, A. V. C. (1997). Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. *Interface – Comunicação, Saúde e Educação*. Botucatu, v. 1, n. 1, ago.
- Heidegger, M. (2005). *Ser e tempo*. v. 1. Petrópolis: Vozes.
- Irigaray, H. A. R.; Saraiva, L. A. S.; Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906, set.-out.
- Prado, E. B. G. et al. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*. Maringá, v. 35, n. 1, p. 95-111, jan.-abr.
- Rogers, C. R. (1983). *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU.
- Rogers, C. R. (1986). *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: WWF Martins Fontes.
- Rogers, C. R. (2009). *Tornar-se pessoa*. São Paulo: WWF Martins Fontes.
- Sales, R. G. de. (2015). Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: *Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Rio de Janeiro: Intercom, 4 a 7 set.
- Schwarcz, L. M. (2012). Do preto, do branco e do amarelo: sobre o mito nacional de um Brasil (bem) mestiçado. *Ciência e cultura*, 64(1), 48-55.
- Souza, L. H. B. L. de. (2020). Trabalho e diversidade sexual e de gênero: dilemas entre a inserção econômica e social no mercado de trabalho e as estratégias de sobrevivência da população LGBT. *Revista Brasileira de Estudos da Homocultura*, v. 3, n. 10, p. 252-275, abr.-jun.

Wander Luiz Reginaldo: Mestre em Educação pelo Centro Universitário Salesiano de São Paula (UNISAL). Especialista em Pedagogia Social (USP), Psicopedagogia (UNIP), Pedagogia (Centro Universitário Claretiano), Filosofia (São Judas), Psicologia (UNIP). Docente e supervisor de estágio do curso de Psicologia da Universidade Paulista (UNIP), docente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Comercial (SENAC).

E-mail: wander.reginaldo@yahoo.com.br

Runner Maciel: Psicólogo pela Universidade Paulista. Possui formação em fenomenologia-existencial (Instituto Fenomenológico do Rio de Janeiro - IFEN-RJ) e na Abordagem Centrada na Pessoa (Instituto Fratelli). Pós-graduando em Psicoterapia Humanista-existencial (Faculdade Ciências Médicas de Minas Gerais - FCMMG).

E-mail: runnermaciel.p@hotmail.com

Recebido em 11.08.2023

Primeira decisão editorial 06.09.2023

Aceito em 28.09.2023