

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIVERSIDADE
POR ORIENTAÇÃO SEXUAL –
UM EXAME EMPÍRICO
SOBRE OS VIESES
EM DECISÃO DE PESSOAL**

EDSON PEREIRA DA SILVA

ORIENTADOR: FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 31 de agosto de 2006.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“DIVERSIDADE POR ORIENTAÇÃO SEXUAL -
UM EXAME EMPÍRICO SOBRE OS VIESES EM DECISÃO DE PESSOAL”**

EDSON PEREIRA DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 31 de agosto de 2006.

**“DIVERSIDADE POR ORIENTAÇÃO SEXUAL –
UM EXAME EMPÍRICO SOBRE OS VIESES EM DECISÃO DE PESSOAL”**

EDSON PEREIRA DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor FLAVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE
Instituição: Faculdades Ibmecc

Professor MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO
Instituição: Faculdades Ibmecc

Professor LUCIA GRANDO BULCÃO
Instituição: Instituto de Medicina Social da UERJ

Rio de Janeiro, 31 de agosto de 2006.

658.3
S586

Silva. Edson Pereira da.

Diversidade por orientação sexual: um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal / Edson Pereira da Silva -. Rio de Janeiro: Faculdades lbmec. 2006.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades lbmec, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Comportamento organizacional. 2. Seleção de pessoal. 3. Diversidade. 4. Orientação sexual.

DEDICATÓRIA

Eu dedico esse trabalho a minha família e muito especialmente a minha mãe que no auge de sua sabedoria e desafios pessoais, em silêncio vem demonstrando através de seu amor, candura a determinação e a coragem que tanto me incentiva para juntos vencermos as adversidades.

E aos meus amigos que souberam me auxiliar quando precisei. E finalmente a todos os docentes que durante o meu mestrado com maestria ampliaram meus horizontes pelo saber.

AGRADECIMENTOS

À Professora Flávia Cavazotte, pela paciência e dedicação durante toda preparação da tese.

À Professora Lucia Bulcão, sempre incansável e disposta a contribuir na revisão dos temas abordados.

RESUMO

A diversidade é uma dos temas de maior relevância na atualidade. A globalização aumentou o desafio da integração cultural e fez surgir inúmeras questões relacionadas com as diferenças individuais, quer seja por gênero, raça, religião ou orientação sexual. A orientação sexual homossexual é o tipo de diversidade que procuramos investigar neste trabalho. Os empregados homossexuais sofrem atitudes de preconceito, estigmatização e discriminação no ambiente de trabalho, o que provoca por vezes redução na capacidade criativa e conseqüente perda de produtividade. A questão investigada envolve o processo decisório dos administradores de equipes funcionais, observando os antecedentes de atitudes contrárias e negativas em relação a este grupo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica, quantitativa, onde um experimento sobre as atitudes discriminatórias na seleção de pessoal foram analisadas. Este trabalho vem alertar as organizações para a busca efetiva de políticas anti-discriminatórias, de forma a reduzir o *stress* e possíveis questões judiciais.

Palavras Chave: seleção de pessoal; diversidade; orientação sexual.

ABSTRACT

Diversity is one of the most relevant themes nowadays. Globalization has made the challenge for cultural integration bigger as well as the rising of issues regarding individual differences; that is: race, gender, and religion or sex orientation. Homosexual orientation is the kind of diversity that we seek to understand through this paper. Homosexual employees are exposed to prejudicial and discriminatory attitudes towards them in the work environment which, eventually, affects their creativity and consequently making them less productive. The central issue is the decision making process of functional team managers, taking into consideration the foregoing attitudes contrary and negative to the group. Thus, an empiric and quantitative research was carried out where an experiment on discriminatory behavior during the hiring process was analyzed. This paper is meant to warn organizations so as to search for effective anti-discrimination policies so that both stress and eventual law suits can be minimized.

Key-words: hiring process; diversity; sex orientation

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teste T: Avaliações Médias nos Cenários.	65
Figura 2 - Teste T Para as Diferenças entre as Médias das Avaliações - Cenários 1 e 2	65
Figura 3 - Correlações entre Julgamento e Fatores Demográficos	67
Figura 4 - Regressão: Familiaridade, Idade e Julgamento	67
Figura 5 - Correlação Entre a Atitude Voltada para a Orientação Sexual, Julgamento e a Seleção do Candidato	68
Figura 6 – Regressão – Efeito da Familiaridade, Idade e Atitude sobre a Seleção	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
2.1	Contextualização do Problema	13
2.2	Formulação do Problema	15
2.3	Objetivos	16
2.4	Relevância do Estudo	16
3	REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1	Contextualização da Diversidade.....	19
3.1.1	A Diversidade e o Ambiente de Trabalho	23
3.2	Estereótipo: a Base do Preconceito.....	34
3.3	Preconceito, Discriminação e Suas Bases	36
3.4	Homossexualidade uma Breve Contextualização do Estudo do Preconceito.....	42
3.5	Identidade e Orientação Sexual	43
4	COMPREENDENDO A HOMOFOBIA E O HETEROSEXISMO	46
4.1	Homossexualidade Contextualização Contemporânea	47
4.2	Trabalho e Sexualidade: A Discriminação no Local de Trabalho	52
5	A DISCRIMINAÇÃO POR ORIENTAÇÃO SEXUAL NO DIREITO BRASILEIRO	53
5.1	O Princípio da Igualdade	53
5.2	Concepções sobre A Homossexualidade s Luz do Direito Brasileiro	55
5.3	Discriminação por Orientação Sexual no Direito Brasileiro	58
6	METODOLOGIA DE PESQUISA	61
6.1	Procedimento	61
6.2	Amostra.....	63

6.3	Resultados	64
7	CONCLUSÃO	70
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
	APÊNDICE A - Instruções para o Experimento I Distribuídas aos Participantes	82
	APÊNDICE B - Currículo A	83
	APÊNDICE C - Questionário	84
	APÊNDICE D - Instruções para o Experimento I Distribuídas aos Participantes	86
	APÊNDICE E – Currículo B	87
	APÊNDICE F – Quastionário.....	88

1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade vem ganhando ênfase e notoriedade nos estudos sobre comportamento organizacional, com foco especial em como administrá-la. A diversidade pode ser compreendida como uma variedade de pessoas com identidades diferentes se relacionando no mesmo ambiente social. Ocorre que nos grupos, em geral, maiorias e minorias coexistem, os primeiros historicamente buscando vantagens em termos de recursos econômicos ou até mesmo sociais, pelo poder, em relação aos últimos. Em uma sociedade como a brasileira onde existem inúmeros problemas de injustiça, argumenta-se que a gestão da diversidade torna-se importante e altamente promissora, no sentido de representar instrumento de inclusão social, constata Fleury (2000).

A diversidade requer, assim, um tipo de cultura organizacional em que qualquer empregado possa apresentar aspirações de carreira sem impedimentos por questões de gênero, raça, nacionalidade, religião, ou outros fatores não relevantes para o seu desempenho profissional, diz Bryan (1999).

Independentemente das perspectivas adotadas – por exemplo, de gênero, etnia, idade, religião ou orientação sexual – evidências dão conta de que o perfil da força de trabalho vem se diversificando cada vez mais nas últimas décadas nos Estados Unidos e na União Européia, destaca Wentling e Palma-Rivas (**apud** ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Nesse sentido, pesquisadores têm intensificado seus esforços para investigar e compreender esse fenômeno, apesar da precariedade de registros existentes sobre o tema, principalmente no Brasil.

Nkomo e Taylor (GLEGG, HARDY, NORD, 1999), destacam que o campo da Administração e Organização de Empresas tem contribuído para o conhecimento da influência da diversidade no âmbito do trabalho. A diversidade, então, desponta decisivamente como tema para a discussão acadêmica, tendo-se em vista a preocupação

crescente das organizações em melhor administrar sua força de trabalho procurando integrá-la no contexto organizacional.

Nkomo e Taylor (1999) afirmam que antes da década de 60, pouca atenção era dada a assuntos de raça e gênero nos estudos organizacionais, sugerindo que os empregados estavam isentos dessas identidades. Uma maior ênfase para esses assuntos nas organizações iniciou-se após a aprovação da legislação sobre a igualdade de oportunidades de emprego e sobre a não discriminação no final dos anos 60 e no início dos anos 70 nos Estados Unidos, e em menor grau nos países da Europa Ocidental principalmente na Grã-Bretanha.

Estes autores, ao realizarem pesquisas relacionadas à discriminação contra as mulheres e a diferenças raciais, por exemplo, já comprovaram também seus efeitos negativos no ambiente de trabalho:

“As explicações sobre as conseqüências negativas para as minorias raciais e mulheres brancas nas organizações envolvem desde preconceito e discriminação decorrente de estereótipos, a explicações estruturais mostrando sua representação proporcional nas hierarquias organizacionais” Kanter (apud NKOMO e TAYLOR, 1999, p.344)

No Brasil a questão da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão, no entanto Fleury (2000), constata que inexitem medidas concretas sendo tomadas a respeito. Apesar do Programa Nacional dos Direitos Humanos ter sido criado em 1996 visando implementar atos internacionais relacionados aos direitos humanos, em consonância com a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho, sobre discriminação nas relações do emprego tenha sido reafirmada em 1965. A implementação efetiva de políticas para combater a discriminação no emprego é recente e esbarram em uma barreira cultural implícita: a não aceitação do preconceito e da discriminação.

Contudo, Alves e Galeão-Silva (1996) sugerem para as companhias no Brasil desenvolverem programas na direção ao chamado “movimento de responsabilidade social nas

empresas”, envolvendo as políticas de diversidade. Pois ainda muitas companhias que as desenvolvem são principalmente subsidiárias de companhias norte-americanas.

Nessa linha, diversas organizações brasileiras mesmo não sendo obrigadas a cumprir nenhuma “cota” de recrutamento ou seleção de forma a contemplar a diversidade, acabam por implantar espontaneamente políticas de seu gerenciamento. Por um lado, buscando controlar e interferir no ambiente organizacional de forma a antecipar qualquer tipo de conflito que pudessem interferir nas relações de poder da organização, e por outro, quando vinculadas ao exterior por pressão da matriz, visando-se o cumprimento de políticas internacionais de redução da discriminação.

A orientação sexual dos colaboradores nas organizações é um aspecto pouco abordado no campo da diversidade, bem como suas implicações para as empresas. Ragins e Cornwell (2001) afirmam que a discriminação contra empregados que são ou apenas são percebidos como sendo homossexuais é legal em muitos locais de trabalho. Muito embora empregados *gays* e lésbicas constituam entre 4% e 17% da força de trabalho, são poucas as pesquisas acerca da discriminação sofrida em função de suas identidades.

Da mesma forma que minorias raciais e mulheres sofrem conseqüências negativas decorrentes do preconceito e da discriminação, homossexuais masculinos e femininos estão passíveis de tratamento semelhante em seu ambiente de trabalho. Os efeitos negativos podem expressar-se como dificuldade de acesso a promoções, absenteísmo, limitação em aumentos salariais entre outros, quando se expõe claramente uma orientação sexual distinta da maioria. Estudos usando pequenas amostras regionais revelaram que entre 25% e 66% de empregados *gays* percebem discriminação na empresa onde trabalham, mas, pelo fato da maioria de *gays* e lésbicas não expor inteiramente sua opção sexual no trabalho, o potencial para discriminação pode na realidade ser ainda maior, constatam Badgett, Driscoll, Kelley & Fassinger; Schneider (**apud** RAGINS e CORNWELL, 2001). Estes grupos vêm ao longo dos últimos

anos conscientizando a sociedade, alcançando mobilização nacional, inclusive com apoio de organismos internacionais de Direitos Humanos.

Nesse contexto, torna-se relevante conhecer mais profundamente como as organizações lidam diante da percepção velada ou declarada da orientação sexual homoerótica de seus empregados no ambiente de trabalho, ou ainda, os efeitos sentidos e percebidos por aqueles que de alguma forma se sentem discriminados e como essa percepção poderá interferir em seu trabalho ante essa discriminação. Da mesma forma, torna-se relevante conhecer no país, a ocorrência de ações inclusivas ou exclusivas, ou até mesmo a inexistência de ações em relação à promoção da diversidade homossexual. Certamente, a não adoção de políticas de gerenciamento da diversidade pelas organizações, no sentido de eliminar as discriminações e injustiças, implicará na criação de condições desfavoráveis, afetando tanto empregados quanto consumidores, como afirmam Ragins e Cornwell (2001).

“Gerenciar diversidade significa habilitar a diversa força de trabalho para performar todo seu potencial num ambiente equitativo, onde nenhum grupo tenha vantagens ou desvantagens”. Torres e Bruxelles (apud KUNDU, 2003,p.215

Hanashiro e Queiroz (2005) verificaram que no Brasil, conforme os dados do censo brasileiro de 2000, estão ocorrendo mudanças no perfil demográfico da população, podendo-se prever uma maior diversificação da força de trabalho neste país, fato que não poderá ser negligenciado pelas organizações sob o risco de implicações negativas em seus negócios. No país, observa-se um ainda tímido crescimento do interesse por pesquisas em diversidade em administração, com foco basicamente nas equipes de trabalho, dada a necessidade de maior flexibilidade, quebras de barreiras internas e, principalmente ganho de sinergia e criatividade para a eficiência organizacional.

Atualmente, é crescente o número de organizações que utilizam o recurso da diversidade para atingir seus objetivos e metas organizacionais, admitindo-se que o local de

trabalho e a diversidade possuem uma nova interpretação, não sendo mais aceitos atos discriminatórios, conforme aponta Lockwood (2005). A área de recursos humanos passa, assim, a deter um papel chave para criar, manejar e prover a liderança necessária para nutrir o ambiente organizacional de uma cultura que esteja mais baseada na inclusão e no respeito, onde cada empregado possa ter a oportunidade de aprender, de crescer e significativamente contribuir para o êxito da organização.

Da conformidade à inclusão, esse importante conceito está crescendo nos ambientes de trabalho diversificados. De muitas maneiras essa evolução reflete a valorização de um ambiente de trabalho onde todas as pessoas poderão ser tratadas com dignidade e respeito. Os valores da igualdade, respeito e oportunidade para todos representam o alicerce da diversidade no local de trabalho. A busca por essa cultura inclusiva que possibilite aumentar ao máximo os benefícios de uma mão-de-obra diversa em um mercado variável torna-se portanto, imperiosa.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações na atualidade é a adaptação a pessoas que são diferentes entre si. Ter uma força de trabalho diversificada significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas no que diz respeito à raça, etnia, gênero, deficientes físicos, idosos e homossexuais (ROBBINS, 2004).

Bastos e Andrade (2002), argumentam que as organizações pressionadas por intensas mudanças em escala mundial provocadas pelo advento da globalização, estão em processo acelerado e diferenciado de transformações das suas estruturas, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. Nesse contexto, reafirmam ainda que, esse processo de transformações nos ambientes organizacionais globais, implica em significativas reestruturações das relações e vínculos psicológicos postulados, cujo impacto se faz sentir nas organizações e na própria força de trabalho.

Cohen e Fink (2003), destacam que o desafio do administrador da atualidade está principalmente centrado na escolha do perfil do funcionário a ser contratado, de forma que essa escolha não seja notada pela maioria dos membros da organização, sobretudo quando destacamos os fatores como raça, sexo, etnia, sexualidade, dentre outras diferenças, que estão se tornando agora desafios para a gestão criativa - um gerenciamento que integre com sucesso as atividades de trabalho realizadas por funcionários com histórias tão diversas.

O gerenciamento da diversidade, reafirma os autores, tem sido o grande paradoxo atual. A organização quer que seus novos funcionários aceitem os valores culturais que compõem a empresa e simultaneamente quer reconhecer abertamente e apoiar essas diferenças trazidas por esses novos funcionários quando são contratados. Todas essas atitudes

anteriores que as pessoas trazem para suas organizações, elas são somadas aos problemas inter-grupais já presentes.

Morgan (1996) enfatiza que tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Robbins (2004) já ressalta que as culturas organizacionais exercem forte pressão sobre os empregados da organização, para que eles se ajustem a elas. Limita a amplitude de valores e estilos considerados aceitáveis, o que cria obviamente um dilema. Assim, quando as organizações se interessam em contratar pessoas com essas características por causa das forças alternativas que elas empregam no ambiente organizacional, uma cultura forte e bem definida tende a colaborar para minimizar os conflitos na medida em que as pessoas tentam se adequar a elas (ROBBINS, 2004).

Portanto, a administração apresenta como desafio esse paradoxo de construção de um equilíbrio entre fazer com que os funcionários aceitem os valores dominantes da empresa reconhecendo suas habilidades profissionais, e, estimular o corpo funcional a aceitar e a compreender as diferenças que a diversidade introduz no interior da empresa. O desafio das organizações é fazer com que essas pessoas se sintam mais adaptadas aos diversos grupos levando em consideração os diversos estilos de vida. Mas, sempre se acreditou que as minorias, por representarem uma porcentagem pequena da força de trabalho, viriam misturar-se e assimilar-se aos demais. Porém, isso não aconteceu, como destaca Robbins (2004).

Uma força de trabalho diversificada traz implicações importantes para as práticas administrativas. É necessário reconhecer as diferenças e responder a elas com o objetivo de assegurar a permanência dos funcionários na empresa e gerar uma maior produtividade, sem no entanto cometer nenhuma discriminação, afirma ainda o autor.

Muitos indivíduos em nossa sociedade são estigmatizados e sofrem conseqüências negativas por pertencerem a certos grupos. Essas conseqüências incluem a discriminação, aumento do sofrimento, acesso limitado a oportunidades e algumas dificuldades no relacionamento interpessoal (MASON, BUTTON e CLEMENTI, 2001).

Essa pesquisa busca debater eventos pertinentes à questão da diversidade no contexto organizacional, à luz das questões relacionadas à orientação sexual no ambiente de trabalho. Notadamente o preconceito e a discriminação no campo da homossexualidade, quando esta é percebida pelos gestores no seu ambiente de trabalho.

Atitudes discriminatórias, por vezes fazem com que os trabalhadores de um lado busquem amparo legal para dirimirem-nas ou reduzi-las, e por outro, que as empresas invistam em políticas da diversidade para se protegerem e reduzirem as dissonâncias. Neste contexto, é importante examinar tais atitudes e seus possíveis desdobramentos nas decisões gerenciais.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Descrito de maneira sucinta e direta, o preconceito e a discriminação no trabalho por orientação sexual é um tema de grande importância na atualidade, inclusive vem sendo discutido através de diversos estudos no meio acadêmico ampliando o conhecimento relacionado com as questões da diversidade no ambiente de trabalho. O tema do preconceito e da discriminação com base na orientação sexual dos homossexuais foi formalmente abordado pela primeira vez em um fórum das Nações Unidas, durante a Conferência de Beijing.(1995), pela Declaração da Suécia. E este tema envolvendo o comportamento desses indivíduos dentro do local de trabalho está cada vez mais influenciando as decisões empresariais na busca de mecanismos de integração e comprometimento que permitam o aumento da

produtividade. Principalmente em razão dos desafios impostos pelo advento da Globalização que expõe as organizações a variados de hábitos, comportamentos e costumes.

Para comprovar empiricamente esse pressuposto, que interfere nas relações de trabalho e possui suas origens nas questões da psicologia social e se estende ao campo da administração empresarial é que procuramos avaliar através deste estudo o problema: Quando se deparam com decisões de pessoal, os gestores no Brasil estão sujeitos à vieses em função da orientação sexual do funcionário?.

2.3 OBJETIVOS

O objetivo deste estudo foi de investigar e procurar comprovar a existência de preconceito e discriminação contra profissionais em organizações de trabalho, tendo em vista sua orientação sexual homossexual.

Buscando-se encontrar resultados de duas maneiras: a) primeiramente através de um experimento desenvolvido para observar se a orientação sexual é uma fonte de diversidade ou existe preconceito generalizado; b) através da investigação de antecedentes de atitudes discriminatórias por parte de gestores, quando se deparam com indivíduos com orientações sexuais não convencionais no trabalho.

2.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo poderá contribuir para os conhecimentos relacionados à gestão de pessoal para o alcance dos objetivos organizacionais, com o aproveitamento das potencialidades de seu corpo funcional existente ou a contratar. Este conhecimento é relevante em particular

porque as organizações dependem cada vez mais de equipes diversas e capazes de reagir e interagir com criatividade e competitividade.

Outro ponto é que o tema da discriminação pela orientação sexual, que atinge notadamente os homossexuais, é atual e vem sendo estudado e discutido no âmbito governamental através de leis e fóruns, nas ONG'S nacionais e multinacionais e até por organizações multinacionais e suas políticas de gestão da diversidade. Todos estão percebendo a necessidade de se criar, relações incentivadoras para inclusão cada vez maior de grupos de empregados, em todos os aspectos do trabalho de forma, equânime e sem desigualdades produzindo desta forma, sinergia entre suas equipes, capacitando e estimulando um alto grau de desempenho e relacionamento interpessoal.

Conquanto, avaliar como os gestores procedem na gestão desse pessoal e como as organizações e gerentes lidam com o preconceito é fundamental, uma vez que atitudes e comportamentos preconceituosos na promoção, aumentos salariais ou até mesmo na contratação podem afetar o comportamento de funcionários.

Para atingir o objetivo proposto para este trabalho, i.e. verificar a existência de atitudes de preconceito e discriminação nos comportamentos dos gestores diante da orientação sexual homossexual, exploramos uma linha de argumentação com fundamentos da psicologia social. Esse estudo se limitará a uma pesquisa de campo embasada por uma discussão teórica sobre diversidade, orientação sexual e preconceito, procurando identificar como os gestores reagem a questão do homoerotismo no contexto organizacional na Cidade do Rio de Janeiro, independentemente da indústria na qual estes gestores atuem.

Essa argumentação quando vista de forma mais ampla, além da limitação de um número reduzido de experimentos, poderá sofrer também discrepâncias quanto ao preconceito internalizados dos entrevistados que muitas das vezes não estão claramente identificados e perceptíveis, além das eventuais políticas empresarias que coíbem as práticas de atitudes

preconceituosas, podendo assim, influenciar os entrevistados fazendo com que sejam percebidos como perfeitamente diversos. Deste modo, poderá ainda ocorrer a ocultação de sua “real” orientação sexual, haja vista os preconceitos existentes socialmente e segundo omissão de seu real preconceito diante da hipótese da sua organização possuir alguma política anti-discriminatória contra a orientação sexual.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade tem sido um dos temas de maior relevância no meio acadêmico e na literatura gerencial. Existe hoje uma força de trabalho mais diversa, não só nos Estados Unidos, mas em todo mundo, havendo necessidade de maior atenção dos profissionais quanto à administração da diversidade no mundo do trabalho, como destacam Nkomo e Cox (1996). Ao estudarmos os fenômenos organizacionais, muitos pesquisadores admitem que os empregados dentro das organizações são homogêneos, com características semelhantes, mas os pesquisadores da diversidade de identidades rejeitam essa suposição, desenvolvendo questões que emergem quando a força de trabalho é reconhecida como uma mistura heterogênea de pessoas com diferentes experiências, valores e identidades. Nesta linha, conflitos e atitudes discriminatórias despontam como importantes elementos no contexto da diversidade.

Num passado recente, pouca ou nenhuma atenção era dada as questões pertinentes à diversidade. Políticas promocionais que contemplassem a diversidade dos meios sociais só tiveram possibilidades efetivas de serem implementadas após a promulgação na década de 60 (através do *Civil Right Act*, de 2 de julho de 1964) devido a pressão dos movimentos organizados especialmente de entidades e lideranças do movimento negro norte-americano pelos direitos civis. Influenciou para que os governos dos presidentes Kennedy e Johnson aprovassem nos Estados Unidos da América do Norte, a ação afirmativa que previa a proibição da discriminação de candidatos aos postos de trabalho oficiais, por raça, religião e nacionalidade, pelas agências governamentais, constatam Silva, Yannoulas e Vogel (2001).

Nesta ocasião, ações afirmativas foram um instrumento adotado inicialmente para assegurar uma força de trabalho diversa, visando alterar as relações de trabalho que envolvia as questões de raça e etnia. O uso de ações afirmativas foi encorajado durante o recrutamento de empregados, inclusive pelas empresas contratadas pelo governo, de forma a garantir iguais oportunidades para as minorias e para os deficientes físicos, proibindo-se qualquer tipo de discriminação Hodges-Aeberhard (apud ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Nesta linha, note-se que, até então, não se incluía a discriminação por orientação sexual, inexistindo qualquer discussão sobre o tema.

Silva et al. (2001) destaca que esse programa desenvolvido nos EUA denominado *action affirmative (1964)*, incorporava dentre outras, metas numéricas proporcionais à participação dos grupos minoritários nos procedimentos de admissão e promoção que prejudicassem desproporcionalmente as minorias. Apesar de controverso, foi possível comprovar substanciais avanços no período de 60 a 70. Esses mecanismos, de ação afirmativa tem sido uma estratégia freqüente na busca pela inclusão ao ambiente organizacional. Apesar de desestimulados a partir dos anos seguintes, continuaram contribuindo para compensar as discriminações passadas.

Esses programas, diz ainda os autores, aliados as importantes decisões dos tribunais, buscavam compensar as discriminações passadas a exemplo da obrigação da contratação por empresas prestadoras de serviço ao governo dos Estados Unidos, de empregados ditos discriminados. E também da eliminação de testes que aparentemente neutros no momento da admissão buscavam discriminar e eram desnecessários à execução das tarefas que os candidatos se habilitavam. Coexistiram outras formas de ações pela busca da inclusão afirma Silva et al. (2001)

Na visão de Silva et al. (2001) as políticas de ação afirmativa são antes de tudo, políticas sociais compensatórias. Ao contrário das políticas sociais que se expressam em

intervenções do Estado as quais visam garantir os direitos sociais, as políticas compensatórias por sua vez, abrangem programas sociais que apenas remediam problemas gerados em larga medida por ineficientes políticas preventivas anteriores. Nesse contexto, as políticas de ação afirmativa vêm apresentar-se como importante mecanismo ético-pedagógico dos diferentes grupos sociais para o respeito às diversidades, sejam raciais, étnicas, culturais, de classe, de gênero ou de orientação sexual, etc. Observe-se no entanto, que as políticas tornam-se insuficientes para o combate do preconceito, racismo e do sexismo etc., permanentes na sociedade, impedindo o total reconhecimento da dignidade da pessoa. Para tanto, ainda diz o autor, deve-se pensar nas ações afirmativas como um instrumento permanente de inclusão.

Silva et al. (2001) destaca as diferenças entre EUA e Brasil quanto ao tratamento da discriminação e conflitos raciais. Nos EUA após a explosão racial na década de 60, quando a Guarda Nacional Americana não conseguiu impedir ou reprimir as manifestações e nem mesmo manter os negros em seus guetos, trataram de institucionalizar a Edição da Lei dos Direitos Civis de 1964, visando não só dissolver esses conflitos como também destituir as barreiras formais à plena cidadania dos negros e outras “minorias”, implementando mecanismos para que se alcançasse a igualdade de fato. O mesmo não se verifica no Brasil.

“Na sociedade norte-americana, por exemplo, a explicitação dos conflitos de interesses é pressuposto da construção da ordem. Já na sociedade brasileira, a explicitação sempre foi vista como subversão da ordem. Lá, o percentual de afro-americanos é de cerca de 10%, aqui, o de afro-brasileiros é de 44%(não incluídos obviamente, os pardos claros...)” Silva et al.(2001, p.10)

A legislação em foco tratava principalmente das categorias de gênero, raça, país de origem, religião e idade. No entanto, outras contribuições buscam discutir a amplitude do conceito de diversidade, afirmando-se que todos são diferentes uns dos outros em diversos aspectos, não somente quanto a gênero, etnia ou raça. Nkomo e Cox (1996) corroboram definindo a diversidade como um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes

dentro do mesmo sistema social. No sentido de ampliar e incluir outras categorias, ao se considerar a diversidade.

“Diversidade inclui todos, as pessoas: não é algo que seja definido por raça ou gênero. Entende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração” citado por Nkomo e Cox (apud ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p.22)

Hanashiro e Godoy (2004) destacam as conclusões de Loden e Rosener (1991), que a diversidade humana detém duas dimensões distintas: a primária e a secundária. A primeira refere-se às diferenças humanas imutáveis que são inatas e/ou exercem um importante impacto na nossa socialização inicial e um impacto contínuo em nossas vidas, tais como a idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. A segunda são aquelas que podem sofrer mudanças, adquirimos e descartamos ao longo de nossas vidas e incluem: nível educacional, procedência geográfica, renda, estado civil, experiência militar, status do pai, crenças religiosas e experiência no trabalho.

Jackson e Ruderman (1996) enfatizam que a categoria de diversidade é construída dentro de três domínios: o primeiro, baseado em gênero, etnia e idade, denominaram de diversidade demográfica; o segundo, baseado em valores, crenças e conhecimento classificaram como diversidade psicológica; e, por último, o baseado em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico, chamaram de diversidade organizacional.

Jackson e Joshi (2001), direcionaram suas pesquisas para a diversidade doméstica e internacional. Historicamente ambas as diversidades são independentes de cada uma, contudo nas organizações os dois tipos de diversidade são incrivelmente importantes. A diversidade doméstica se caracteriza pelo trabalho realizado pelos próprios empregados de seu país, excluindo diferenças nacionais e a diversidade internacional se refere às diferentes culturas

dos diversos países, que com a expansão econômica teve seu crescimento acentuado, devido a mudanças de país por parte de seus empregados.

Esse autor diz que o surgimento da preocupação com a diversidade doméstica adveio inicialmente, quando da constatação das práticas ilegais de discriminação no trabalho, notadamente na década de 60. Com a *USA Civil Rights Act of 1964* fez com que empregados que tomassem decisões baseados em informação pessoais tais como sexo, raça, cor, religião ou nacionalidade, fossem punidos legalmente. E muitas outras leis surgiram para coibir o uso de outras características pessoais como: idade, gravidez, deficiência física e orientação sexual.

Segundo constatou esse autor, a primeira pesquisa durante esse período objetivou a ajudar esses empregadores a desenvolverem políticas e práticas pessoais anti-discriminatórias, com o desenvolvimento de práticas de abordagem legalmente defensivas para a tomada de decisões de pessoal.

Conseqüentemente, esses empregadores, que consideravam a diversidade até então, sob a ótica do custo legal e burocrático, passaram a desenvolver locais de trabalho onde os empregados pudessem utilizar suas habilidades e se sentir confortáveis, levando-se em conta as diferentes histórias individuais tanto domésticas quanto internacionais, como constata Jackson e Joshi (2001).

3.1.1 A DIVERSIDADE E O AMBIENTE DE TRABALHO

A diversidade tem sido particularmente importante para o entendimento das relações entre as equipes de trabalho, cujos membros raramente são únicos em uma única dimensão, referindo-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes, espelhando o individualismo que estrutura muitas idéias sobre as organizações afirmam Nkomo e Cox (1991). Por outro lado, as abordagens restritas, que limitam a diversidade à

raça, etnia e gênero referem-se apenas às pessoas pertencentes a um gênero específico ou a um grupo minoritário de raça-etnia de um sistema social.

Dadfar e Gustavsson (1992) compreendem que uma diversidade bem administrada é um excelente ativo para o desempenho organizacional, no entanto quando conduzida de forma negativa pode substancialmente afetar o desempenho.

Companhias dinâmicas procuram por indivíduos que são diferentes entre si porque uma força de trabalho diversificada traz diferentes talentos, interesses e novos pontos de vista destaca Kundu (2003), de forma que a gestão da diversidade, formal ou informal se torna preponderante para as organizações.

Embora o Brasil tenha ratificado a Convenção n.111 da Organização Internacional do Trabalho contra a discriminação no emprego e na profissão em 1965, muito pouco se alcançou quanto a políticas de promoção da igualdade no mercado de trabalho para inclusão das populações negras, por exemplo. A implantação inicial dessas ações só começa a se delinear a partir de 1995, e em 1996 o Programa Nacional de Direitos Humanos consolida as ações voltadas basicamente para essa população, com propostas de “ações afirmativas” e “políticas compensatórias”, sem políticas permanentes de inclusão como afirma Silva et al. (2001).

As organizações têm hoje a necessidade de transpor essas limitações e devem desenvolver programas de valorização das diferenças, voltados para o nível individual e interpessoal (HANASHIRO e GODOY, 2004). O objetivo é de melhorar as relações interpessoais entre os indivíduos e minimizar expressões de racismo e preconceito de gênero, visando: fomentar a consciência de aceitação de diferenças; promover maior compreensão da natureza e da dinâmica das mesmas; ajudar os participantes a compreender seus próprios sentimentos e atitude para com as pessoas que são “diferentes”. E, por conseguinte, melhorar as relações de trabalho entre pessoas diferentes.

Nos EUA, desde a instituição do Ato dos Direitos Civis, em 1964, tornou-se ilegal para os empregadores americanos tomarem decisões de trabalho baseadas em informações sobre sexo, raça, cor, religião ou origem nacional de um indivíduo. Posteriormente, com as iniciativas das Comissões pela Igualdade de Oportunidades no Trabalho, mais leis e direitos anti-discriminatórios vêm coibindo a discriminação com base em características pessoais, tais como idade, deficiência física, gravidez, provendo proteção para aqueles que sofrem preconceitos no ambiente de trabalho.

A partir da instituição destes instrumentos legais, diversos casos de injustiça no ambiente de trabalho vêm sendo identificados, tendo os membros da maioria demográfica (ex: homens e brancos) sido responsabilizados como agentes da discriminação contra membros da minoria demográfica (JACKSON e JOSHI, 2001). Assim, as práticas de gerenciamento da diversidade vêm objetivando primordialmente restringir, senão, eliminar atos discriminatórios conduzidos pelos membros da maioria.

Jackson e Joshi (2001) apontam que estudos sobre as ações discriminatórias no âmbito da diversidade foram desenvolvidas nas organizações inicialmente com o objetivo principal de oferecer suporte aos empregadores devido a questões legais que começaram a surgir entre os anos sessenta e noventa nos EUA, evidenciando as normas governamentais quanto a ações discriminatórias no ambiente de trabalho, e, ao mesmo tempo, esclarecendo os empregadores quanto ao papel do sistema judiciário na avaliação de discriminações ilegais. O campo da psicologia foi o que mais se aprofundou no tema, gerando diversas publicações, sendo que nesse período, pouca atenção foi dada ao impacto de práticas discriminatórias na eficiência organizacional.

Nos anos 90, com o advento da globalização, a questão do gerenciamento da diversidade tornou-se premente, particularmente tendo em vista os movimentos demográficos que passaram a ocorrer em diversos países, onde a força de trabalho passou a ser formada por

culturas variadas, com diversidade de gênero e etnia, e nas quais as organizações foram obrigadas a se adaptar (COX e BLACKE, 1991).

Jackson e Joshi, (2001) verificaram que no início do século XXI, a força de trabalho nos EUA havia se tornado substancialmente mais diversa do que havia sido no começo dos anos sessenta, especialmente em termos de sexo e etnia. A legislação objetivou criar então, oportunidades de trabalho iguais, para todos, gerando-se mudanças demográficas e alterando o padrão de imigração, além de afetar o estilo de vida, condições econômicas e, conseqüentemente, as estratégias dos negócios. Essa substancial mudança de comportamento devesse a expansão econômica americana e ao estrangulamento do mercado de trabalho marcado por um número insuficiente de pessoas qualificadas, esta situação trouxe um desafio para empregadores tanto nos EUA quanto na Europa. Conseqüentemente os empregadores se viram impossibilitados de rejeitar candidatos com base em características pessoais irrelevantes, como sexo, etnia, cultural, orientação sexual, dentre outras características.

Contudo, existem poucas evidências empíricas para demonstrar que a diversidade ou o gerenciamento de práticas de diversidade tenha impacto direto no sucesso financeiro das organizações (JACKSON e JOSHI, 2001). Há porém, um estudo no qual as empresas com programas exemplares de diversidade (especificamente com programas de ações afirmativas) conseguiu obter melhor desempenho quando comparadas com aquelas que tinham pendências legais para liquidar decorrentes de processos em casos de discriminação. Wright, Ferris, Hiller & Kroll, (**apud** JACKSON e JOSHI, 2001)

Há contudo, estudos relacionados às conseqüências não-financeiras, de programas de gestão da diversidade, creditadas freqüentemente aos estudos de aderência, rotatividade da força de trabalho e solução de problemas produtivos. A aderência refere-se ao grau de atração e conexão interpessoal entre os membros de um grupo ou organização. Sentimentos positivos, tais como atração, promovem comportamento solidário e generosidade, cooperação e uma

orientação para resolução de problemas durante as negociações. A atração pode se traduzir numa maior motivação para contribuir completamente e se relacionar com a intenção de ganhar aprovação e reconhecimento. (CHATTOPADHYAY, FESTINGER, SCHACHTER & BACK, **apud** JACKSON e JOSHI, 2001). E ao contrário, empregados que acreditam que seu empregador discrimina pessoas baseado em sua etnia experimentam estresse e baixo comprometimento (SANCHEZ e BROCK **apud** JACKSON e JOSHI, 2001).

A rotatividade da força de trabalho é um importante problema associado com a diversidade, tendo em vista que a não semelhança pode gerar conflito, e a longo prazo, pode influenciar a decisão de alguém em permanecer ou manter-se associado a um grupo ou organização. Alguns estudos revelaram que gerentes de equipes mais diversas estavam mais sujeitos a deixar as equipes comparados aos gerentes de equipes homogêneas, quer dizer, a probabilidade de um gerente se desligar das organizações é maior quando os membros de sua equipe são muito diferentes entre si (JACKSON, BRETT, SESSA, COOPER, JULIN & PEYRONNIN **apud** JACKSON e JOSHI, 2001). Provavelmente equipes mais diversa experimentam mais conflito e são menos coesas, criando-se sentimentos de insatisfação, crescendo o desejo de busca por outras ofertas de emprego (WAGNER, PFEFFER e O'REILLY **apud** JACKSON e JOSHI, 2001).

Jackson e Joshi (2001) advertem no entanto, que outros estudos sugerem que nem todo ambiente de trabalho diverso redundando em rotatividade. Além disso, apesar da taxa elevada de rotatividade associada à diversidade freqüentemente ser tratada como negativa e prejudicial, pode também ser benéfica. Com o passar do tempo, a exposição repetida às mesmas pessoas pode gradualmente resultar na homogeneização de atitudes, perspectivas e esquemas cognitivos e, portanto, a longo prazo reduzir a capacidade criativa. A rotatividade criaria portanto, oportunidades para renovação e surgimento contínuo de novas idéias.

Esses autores ainda argumentam que ambientes com pessoas com diferentes perspectivas podem prover uma visão mais ampla de possíveis questões que possam ser colocados na agenda do grupo. Logo, discussões entre membros com variadas perspectivas poderiam melhorar a habilidade do grupo em considerar interpretações alternativas e gerar soluções produtivas, que integrem suas diversas visões. Nesse sentido, incorporar componentes externos pode aumentar a credibilidade do grupo, potencializando a implementação de novas soluções produtivas.

Lockwood (2005) ouviram 400 executivos durante um simpósio de líderes mundiais na área de negócios (*The Conference Board*). Eles concordaram que os programas de diversidade ajudam a garantir a criatividade e favorecem o gerenciamento, influenciando positivamente a competitividade. Essas mudanças afirmam, são significativas. Numa organização, o capital humano e os relacionamentos no ambiente de trabalho são os alicerces do sucesso. O fluxo de informações entre os colegas, times de trabalho, clientes e fornecedores, por exemplo, depende de relacionamentos de qualidade no local de trabalho. Há seis razões chaves, segundo os autores, para amparar a diversidade ante aos objetivos e metas estratégicas organizacional: 1) melhor adaptabilidade e flexibilidade em uma rápida mudança de mercado; 2) Atração e retenção de melhores talentos; 3) Redução custos associados com *turnover* e absenteísmo e baixa produtividade; 4) Retorno sobre o investimento (ROI) oriundo de varias iniciativas, políticas e práticas; 5) Melhor manutenção e ganho de novos mercados (localmente e globalmente) com uma base de clientes diversa; 6) Aumento das vendas e dos lucros.

Outro aspecto que passou a ser associado à diversidade da força de trabalho trata da possibilidade de maior vantagem competitiva entre as organizações, quer dizer, as diferenças culturais passaram a ser vistas como benéficas em termos de desempenho empresarial, como

constatam Cox e Blacke (1991). Até então, a vantagem competitiva que a diversidade poderia trazer estava associada somente às questões de responsabilidade social.

As organizações que fracassam em fazer mudanças necessárias para manter empregados de diferentes grupos e valores em seus quadros podem sofrer uma significativa desvantagem competitiva quando comparadas àquelas que o fazem (COX e BLACKKE, 1991). Os seguintes pontos estariam diretamente ligados às vantagens de se contratar mão-de-obra diversificada: custo, contratação de recursos humanos, marketing, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade organizacional. Cada um desses pontos será melhor descrito a seguir.

A não adoção de práticas que contemplem a diversidade acarreta maiores custos para as organizações, tendo em vista que o nível de satisfação no trabalho é freqüentemente menor entre as minorias. Os negros americanos, por exemplo, de modo geral estão menos satisfeitos com sua carreira e promoções do que os brancos (COX e BLACKKE, 1991). Frustrações com a carreira e conflitos culturais com os grupos dominantes provavelmente são os principais fatores associados aos níveis de insatisfação.

Além disso, o *turnover* e o absenteísmo são também mais freqüentes entre mulheres e minorias raciais do que entre os homens brancos. Entre as mulheres, há uma maior tendência a sair do emprego do que entre os homens. A primeira razão para pedirem demissão, segundo pesquisas, é a falta de oportunidade de crescimento na carreira ou a insatisfação com as taxas de progresso (COX e BLACKKE, 1991).

Vantagem de competitividade nos custos parece ser uma vantagem para as organizações que mais rapidamente criarem um ambiente onde todos tenham igual oportunidade de crescer. O gerenciamento da diversidade e conseqüentes reduções nos custos também seriam possíveis com a implantação de benefícios para os trabalhadores tais como creche no local de trabalho, horário flexível, etc., podendo-se verificar nesses casos uma

redução expressiva no absenteísmo e na falta por doenças, além da redução do *turnover* reafirmam Cox e Blacke (1991).

Outros estudos apontam para a redução de custos em face do gerenciamento da diversidade (ADLER **apud** COX e BLACKKE, 1991). Observando-se diferenciais de produtividade em equipes de trabalho culturalmente heterogêneas e homogêneas percebeu-se que algumas equipes heterogêneas, são mais e outras são menos produtivas do que as equipes homogêneas. Argumenta-se no entanto, que se o time de trabalho for muito bem gerenciado pelas políticas de diversidade, eles poderão se tornar um ativo importante para o aumento da performance no trabalho, tendo-se em vista que todos os membros ampliariam a oportunidade de contribuir e potencializar a comunicação. Tanto grupos coesos quanto grupos com questões de conflito interpessoal precisariam ser dirigidos com atenção. Se a diversidade for ignorada ou mascarada, pode acabar reduzindo a performance (ADLER **apud** COX e BLACKKE, 1991).

A contratação de recursos humanos é o segundo ponto levantado por Cox e Blacke (1991) que possibilita atrair e reter excelentes empregados de diferentes grupos demográficos - e seria o segredo para a questão da competitividade. As melhores companhias pesquisadas, em termos de vantagens competitivas, foram aquelas em que os líderes fizeram esforços para gerenciar efetivamente a diversidade.

Esses autores reafirmam que o marketing emerge como o terceiro ponto relevante para a competitividade e que seria potencializado por trabalhadores de culturas diversificadas em uma organização. Há evidências de que a cultura do consumidor tem significativa importância no seu comportamento. Um grupo diverso em termos de gênero e etnia, planejado e liderado para uma representação de diferentes opiniões, agregaria diferentes experiências, na formação da identidade do grupo. Mercados consumidores estão se tornando tão diversos quanto os mercados de trabalho. A venda de mercadorias e serviços estaria assim facilitada por uma força de trabalho representada de várias maneiras. Além disso, as companhias com boa

reputação se empenham em se relacionar favoravelmente com o público. As pessoas, especialmente as mulheres e minorias raciais, além de preferirem trabalhar para um empregador que valorize a diversidade, igualmente preferem comprar dessas organizações (COX e BLACKKE, 1991).

A criatividade constitui o quarto atributo da competitividade, diretamente ligado à diversidade do ambiente de trabalho, favorecendo o desempenho de equipes. Nesse sentido, times de trabalho heterogêneos estariam mais propensos à criatividade e inovação (COX e BLACKKE, 1991). Muitas companhias inovadoras deliberadamente estabeleceram times heterogêneos para criar um mercado de idéias, reconhecendo que uma multiplicidade de opiniões precisa ser trazida para alavancar à resolução dos problemas. O sucesso da empreitada depende também do desenvolvimento de uma “consciência das diferenças” nos grupos heterogêneos, conduzida em parte pelas informações agregadas dos membros do grupo de culturas diferentes. Neste sentido, o treinamento constitui um elemento fundamental para as mudanças organizacionais focadas no gerenciamento da diversidade.

Constata-se ainda que os grupos minoritários, quando expostos a desafios, foram capazes de adotar múltiplas estratégias para a solução de problemas, ao passo que os grupos majoritários não apresentaram tal desempenho. Quando expostas a desafios, as minorias tendem a ter mais opiniões estimulando sua criatividade através desse processo (KANTE **apud** COX e BLACKKE, 1991).

A dificuldade de obtenção de melhores vantagens pela adoção de grupos heterogêneos deve-se à resistência dos grupos homogêneos em “abrir mão” do pensamento coeso, e a presença nestes grupos coesos de uma cultura da diversidade onde traz a possibilidade de reduzir essa coesão. As decisões serão de melhor qualidade quando o grupo for equilibrado, não ocorrendo excesso de diversidades nem de homogeneidade (COX e BLACKKE, 1991). Porém, certa similaridade entre membros de um grupo é desejável. Nessa linha, todos os

membros deveriam compartilhar alguns valores e normas comuns para promoção de ações coerentes com as metas organizacionais. A necessidade de heterogeneidade portanto, deve ser balanceada com a necessidade por coerência organizacional na unidade da ação.

Em suma, uma força de trabalho mais diversa cria vantagem competitiva através de melhores decisões, surgindo uma variedade de perspectivas, maior nível de análises críticas e alternativas, por meio da influência dos grupos minoritários, que produzem uma baixa probabilidade de ocorrer o pensamento grupal, muitas vezes causado pela coesão.

No gerenciamento da diversidade, a flexibilidade organizacional melhora significativamente quando tratam das mulheres e das minorias raciais, havendo evidências de que os mesmos tendem a ter especialmente uma estrutura cognitiva flexível. Além disso, mulheres normalmente são mais tolerantes com a ambigüidade do que os homens. Outro aspecto verificado foi que, entre populações bilíngües e monolíngües de várias nações, os bilíngües têm maior nível de pensamento divergente e flexibilidade cognitiva (COX e BLACKKE, 1991).

Assim, considerando-se o gerenciamento da diversidade cultural, aumenta-se a flexibilidade organizacional, as políticas e procedimentos são ampliados e os métodos operacionais tornam-se menos estandardizados. A organização, enfim, comporta-se mais fluída e adaptável. Com uma tolerância por diferentes culturas, visões e opiniões demonstram-se uma maior abertura para novas idéias em geral.

Hanashiro e Queiroz (2005) reafirmam que a diversidade tornou-se elemento central na paisagem organizacional. A competitividade global tem levado as organizações a desenvolverem novos mercados em realidades culturais diversas. Além disso, as pessoas hoje estão mais cômicas de suas diferenças e desejam vê-las respeitadas e valorizadas.

Muitos administradores incrivelmente têm patrocinado essas mudanças porque estão percebendo que os programas de diversidade ajudam, assegurando a criatividade,

gerenciamento, valorizando e influenciando a força de trabalho que conduzirá à eficiência organizacional e sustentará a competitividade afirmam Hanashiro e Queiroz (2005).

Numa organização, os relacionamentos entre o capital humano e a força de trabalho são à base do sucesso.

“O conhecimento acumulado pelas investigações realizadas em diferentes países não denota a superficialidade característica de um modismo, mas reflete, sobretudo, uma preocupação social, ética e moral decorrente de uma realidade social em mudança, com reflexos diretos para dentro das fronteiras organizacionais, conforme citam Hanashiro e Queiroz (2005, p.1)”

Segundo Lockwood (2005), grupos diversos possuem necessidades, e eles querem suas necessidades encontradas e reconhecidas. O empregador, por sua vez, obterá menor rotatividade e maior produtividade. Uma comunicação visível e com responsabilidade é a chave para alcançar uma mão-de-obra diversa e competitiva. Como pontos críticos importantes para liderar a iniciativa da diversidade, a responsabilidade, a paixão pela diversidade e o envolvimento sustentado. A diversidade deve constar na agenda das reuniões executivas e conferências da companhia. As Políticas de diversidade devem ser expressas através de compromissos claros e diretos devendo ser divulgados por toda a organização. Dando apoio aos diversos candidatos para as posições na alta direção, determinando ainda regras claras e responsabilidades para que os gerentes dos times liderem suas equipes conscientes na necessidade de manter o gerenciamento da diversidade

Portanto, hoje em dia, os empregadores começam formalmente a reconhecer também outras minorias, como essenciais nesse processo de mudança e adaptação – grupos de deficientes físicos, bissexuais e homossexuais. Assim, todas essas características, que pouco tempo atrás eram relevantes recentemente passaram a ser secundária, priorizando-se acima de tudo a busca da excelência ressalta Lockwood (2005).

3.2 ESTEREÓTIPO: A BASE DO PRECONCEITO

Tradicionalmente, as análises sobre situações envolvendo preconceito baseiam-se em certas estruturas cognitivas, que se utilizam o estereótipo como eixo, atribuindo características pessoais ou motivos idênticos a qualquer pessoa de um grupo, independentemente das variações individuais (VASCONCELOS, GOUVEIA, FILHO, SOUSA, JESUS, 2004). Etimologicamente a palavra estereótipo deriva de duas palavras gregas: *stereos* e *túpos*, significando rígido e traço respectivamente. Os psicólogos contemporâneos identificam o estereótipo como a base cognitiva do preconceito. Os estereótipos são, ao mesmo tempo, a causa e a consequência do preconceito, e ambos (estereótipo e preconceito) geram a discriminação contra um grupo-alvo. Ao somarem-se sentimentos hostis a crenças estereotipadas, o processo discriminatório pode assumir formas de tratamento diferenciadas, passando por expressões verbais hostis e de desprezo, chegando ou não a atos manifestos de agressividade (Nunan, 2003). Allport (**apud** Nunan, 2003) referiu-se ao ato de estereotipar segundo a lei do menor esforço. Para que possamos lidar com atitudes diferenciadas sobre tudo e todos, escolhemos por economizar energia e tempo “cognitivos”, desenvolvendo opiniões, atitudes e crenças baseadas em conhecimentos – profundos ou superficiais, tanto faz - que nos satisfaçam na tentativa de entender o mundo que nos cerca. Nossos limitados recursos cognitivos nos fariam optar por estes atalhos, acabando por nos conduzir aos indesejáveis becos do preconceito e da discriminação. Assim ainda diz o autor, nessa linha, os estereótipos em si seriam, então, freqüentemente apenas um meio de simplificar e agilizar nossa visão do mundo: como vivemos sobrecarregados de informações, tendemos a nos poupar, evitando assim, dispêndios desnecessários de tempo e de energia para o entendimento do complexo mundo social que nos rodeia.

Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999) observam que os estereótipos podem ser corretos ou incorretos, além de, também, positivos, neutros ou negativos. Apesar de num primeiro momento o ato de estereotipar facilitar as reações frente ao mundo, ao final acaba escondendo uma realidade, incorrendo-se em generalizações incorretas e indevidas, impedindo que se “veja” um indivíduo com suas idiossincrasias e traços pessoais por trás do estereótipo.

Quanto ao mecanismo de produção mental, podemos distinguir ainda dois tipos de estereótipos, conforme a análise de Devine (1989): ativação automática e ativação controlada. No caso da ativação automática, não se tem controle consciente, pois estes representam crenças muito disseminadas pela cultura, e nos vêm à mente ao nos depararmos com certas pessoas ou grupos. Na ativação controlada, a pessoa pode checar e refletir conscientemente sobre o que acabou de pensar, ou sobre o que ocorreu, e revalidar a sua primeira impressão. Neste caso, as ações de discriminação e preconceito podem ser freadas.

Torna-se importante uma definição a respeito da rotulação, pois esta representa um tipo particular de estereótipo. Ao atribuir um rótulo a uma pessoa, distorcemos a realidade a respeito dela e passamos a reforçar suas ações relacionadas aos rótulos que estipulamos, quer dizer, passamos a pressupor comportamentos compatíveis como o rótulo imputado (RODRIGUES et al., 1999). Tal prática, embora comum, poderá levar a erros de julgamentos e conseqüentes injustiças, mesmo diante de fatos que o contradigam. O rótulo leva à tendência de se interpretar de forma generalizada as ações da pessoa rotulada de acordo com o mesmo, influenciando enormemente nossa percepção do comportamento de um indivíduo (ROSENHAM **apud** NUNAN, 2003).

Tais distorções podem ter as seguintes implicações: em primeiro lugar, comportamentos que não estejam em harmonia com o rótulo podem passar despercebidos ou serem deturpados para se adequarem a ele. Em segundo, as expectativas ditadas pelo rótulo

podem nos fazer agir de tal forma que acabamos por induzir o indivíduo rotulado a se comportar da maneira que esperamos, reforçando o estereótipo inicial. Esse fenômeno é preconizado como “profecia auto-realizadora” (ARONSON, 1999). Além disso, a maioria dos estereótipos (ou rótulos) não se baseia em experiências válidas, mas se origina das posições socioeconômicas que determinados grupos mantêm na sociedade, além de ser influenciada por boatos ou imagens muitas vezes forjadas pelos meios de comunicação. Indivíduos estereotipados muitas vezes tendem a desenvolver um alto grau de apreensão quando entram em contato com outros indivíduos, pois temem que seu comportamento espontâneo acabe por confirmar os estereótipos (NUNAN, 2003)

Aronson et al. (**apud** Nunan, 2003) ao avaliar a relação entre estereótipo e gênero, concluiu que poderá ocorrer uma redução da auto-estima, de forma que a pessoa abalada, por exemplo, convence-se de que não merece uma educação de bom nível, trabalho e moradia condizentes. Além disso, ao adquirir um difuso e controverso sentimento de inferioridade, se seguido por sentimentos de culpa, levaria a pessoa a uma situação de desamparo e sofrimento.

Dovidio e Gaertner, (**apud** Nunan, 2003) afirmam que as pessoas atualmente estão sendo pressionadas por normas sociais mais liberais, que pregam maior tolerância, e por isso podem até abrandar o comportamento discriminatório. Porém, internamente, mantêm os preconceitos, isto é, se as pessoas se sentirem mais seguras para externar seus sentimentos, o preconceito e a discriminação voltarão aos seus níveis anteriores. No entanto, a percepção de um “clima” menos favorável a manifestações racistas e sexistas, não deixa de significar um avanço em termos sociais.

3.3 PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO E SUAS BASES

O termo preconceito tem sido referido como a adoção de um posicionamento ou atitude negativa direcionada a algumas pessoas pelo fato destas pertencerem ou

assemelharem-se a um grupo que esteja dotado de determinados aspectos específicos, que são percebidos como negativos (VASCONCELOS et al., 2004).

O preconceito e suas conseqüências sociais têm sido alvo de estudos no âmbito da Psicologia Social, no intuito de se entender a dinâmica das relações intergrupos e as interatividades sociais. A partir da década de 20, esta categoria configurou-se como um conceito científico autônomo, e desde então, vem sendo avaliado sistematicamente (DUCKITT, 1992). Existem, entretanto, inúmeras teorias distintas elaboradas para explicar o preconceito, cada qual focalizando determinados aspectos do fenômeno.

Inicialmente, as teorias preocupavam-se em explicar o fenômeno do preconceito à luz da suposta inferioridade dos negros, atribuída a um atraso evolutivo, a limitações na capacidade intelectual ou a um excessivo ímpeto sexual, entre outras explicações (RODRIGUES et al., 1999). Dos anos 30 para cá, mudanças na visão sobre o preconceito têm sido observadas, passando o mesmo a ser estudado em relação a normas sociais, e a ser encarado como irracional ou injustificado, muitas das vezes fruto de defesas inconscientes ou expressões de necessidades patológicas. Ainda, o preconceito foi relacionado a manifestações de interesses grupais ou como inevitáveis conseqüência do processo de categorização social, que acaba por dividir as pessoas em grupos, os seus próprios versus os dos outros, com o conseqüente despertar de respostas discriminatórias contra um grupo que não é o seu (RODRIGUES et al., 1999).

Já Allport (**apud** NUNAN, 2003) sugere que o preconceito é histórica e socialmente construído, podendo ser influenciado por traços de personalidade, emoções e cognições no seu aparecimento.

O preconceito envolve sentimentos negativos em relação a um determinado grupo, constituindo o componente afetivo da interação. Ações, como a discriminação, são o componente comportamental (RODRIGUES et al., 1999). O preconceito seria uma atitude,

sendo que, uma pessoa preconceituosa pode desgostar de pessoas de certos grupos e comportar-se de maneira ofensivas para com elas, baseadas em crenças segundo as quais tais pessoas possuiriam características negativas. Contudo, quando nos referimos à esfera do comportamento, as expressões verbais hostis, condutas agressivas, e etc., são denominadas discriminação.

Nas últimas décadas, vários países vêm adotando medidas ou normas no intuito de coibir a discriminação explícita contra grupos minoritários. No entanto, conforme Lacerda, Pereira, Camino (2002), o preconceito é tão velho quanto a humanidade, e, por isso, de difícil erradicação.

Nesse sentido, observa-se que em muitos países, apesar de o racismo ser proibido e qualquer manifestação desencorajada, a discriminação vem aumentando, expressa pela violência e por indicadores sócio-econômicos das minorias raciais. Esta situação contraditória mostra que o preconceito pode assumir veladamente variadas formas de expressão, já que não se oporiam abertamente às normas anti-racistas (LACERDA et al., 2002).

Além disso, qualquer grupo social pode ser alvo do preconceito, não apenas as minorias, sendo que muitas vezes os sentimentos hostis fluem também das minorias para maiorias. Deste modo, percebe-se que o preconceito parece estar tão fundido nas relações humanas, que muitas podem ser suas causas, tornando-se difícil em alguns casos descobrirem sua origem. Sem uma teoria global que possa garantir a total explicação do fenômeno, Rodrigues et al. (1999), procuraram classificar as causas em quatro grandes categorias: a) competição e conflitos políticos e econômicos; b) o papel do bode expiatório; c) fatores de personalidade e d) causas sociais do preconceito, a aprendizagem social, conformidade e categorização social.

Assim, a competição torna-se motivação muito fácil para a formação de estereótipos, preconceitos e atos discriminatórios. *Conflito Grupal Realista* é o nome deste conceito teórico

(RODRIGUES et al., 1999). Os conflitos econômicos, políticos ou ligados a status social são uma poderosa fonte de preconceito, principalmente quando objetivos antagônicos estão em jogo, quando um determinado grupo tentaria depreciar seu grupo adversário estimulando estereótipos e preconceitos. Um estereótipo negativo imputado ao adversário justifica a discriminação deste e une os membros “dentro-do-grupo” contra os indivíduos “fora-do-grupo” (NUNAN, 2003). Por outro lado, Trotter (**apud** RODRIGUES et al., 1999) afirma que a hostilidade se esvai quando os grupos se juntam para alcançar objetivos maiores que sejam realmente importantes para a promoção do bem comum, quer dizer, se houver objetivos comuns e prazerosos que só podem ser alcançados se todos os integrantes se unirem, restabelece-se uma boa dose de harmonia entre até os inimigos.

O papel do bode expiatório seria uma espécie de complemento do contexto anterior. Mediante aos sentimentos de raiva, hostilidade ou de frustração elege-se um “bode expiatório” para justificar estas emoções, que em alguns casos, podem ser vagas, e em outros muito grandes e poderosas (RODRIGUES et al., 1999). Também, podemos utilizá-lo quando procuramos transferir um fracasso pessoal (sentimentos de raiva e de inadequação), colocando a culpa de um fracasso pessoal em algo externo ou sobre os ombros de outra pessoa. Em suma, essa hipótese relata que indivíduos, quando frustrados ou infelizes, buscam deslocar sua agressividade para grupos visíveis relativamente sem poder e por quem mantêm, de antemão, sentimentos de repulsa ainda .

Por sua vez, a respeito dos fatores ligados à personalidade, Adorno e Cols (1950) os relacionaram ao tipo de educação recebida, caracterizando este indivíduo como *Personalidade Autoritária*. Quando crianças, tais pessoas teriam sido duramente disciplinadas, punidas pelos pais, ou manipuladas para obtenção de obediência através de afeto, o que resultaria na formação de pessoas inseguras, dependentes e ambivalentes. O indivíduo, assim, se tornaria uma pessoa mais rígida em suas opiniões intolerante, consigo e

com os outros, determinados e predispostos a adotar medidas de caráter punitivo, e a dedicar respeitosa submissão a figuras de autoridade e clara rejeição para com aqueles que não estão relacionados ao seu círculo de relações. O ódio reprimido inconsciente seria, mais tarde, dirigido a grupos minoritários e desprotegidos. Estas pessoas possuiriam, ainda, dificuldade de lidar com ambigüidades e preocupação com relações de poder e status. Enfim, há consenso em se considerar o autoritarismo como um traço de personalidade que predispõe à manifestação de preconceitos. Por outro lado, Nunan (2003) destaca também que pais preconceituosos tendem a criar filhos preconceituosos, independente do tipo de educação que seja adotada em casa, tendo em vista que crianças se identificam com seus pais e com frequência imitam seus comportamentos.

Considerando que o preconceito é criado e mantido por forças sociais e culturais, temos que os fenômenos de aprendizagem, conformidade e categorização encontram-se intimamente ligado a tais fatores. Para Rodrigues et al. (1999), a teoria da aprendizagem social está focada no estereótipo e nos preconceitos, fazendo parte de um pacote maior de normas sociais. Tais normas seria uma coletânea de crenças e valores de uma dada comunidade acerca dos comportamentos tidos como socialmente corretos, aceitáveis e permitidos.

Os preconceitos persistem em uma dada cultura devido às normas sociais que normalmente são adquiridas em casa, nas instituições religiosas, na escola, e também através da mídia e das artes. Transmitidas de geração para geração, nos dando parâmetros para agirmos diante das situações cotidianas. Levando os indivíduos a acreditar como normal certos tipos de estereótipos depreciativos seja por motivações ligadas ao sexo, grupos étnicos, contra as mulheres ou religião. Deste modo, as crianças estariam adquirindo preconceitos da mesma maneira que aprendem outras atitudes e comportamentos (RODRIGUES et al., 1999). Nesse contexto de conformidade, onde se considera tal tratamento desigual como normal

cedemos às pressões sociais para sermos aceitos e não punidos, ou então por acreditarmos no meio cultural que vivemos. Conseqüentemente ocorrem atitudes preconceituosas implícita e explicitamente, compondo as regras desse jogo social (RODRIGUES et al., 1999).

Finalmente, quanto à Categorização Social, entendida como um modo pelo qual psicologicamente processamos as informações, caracterizando pessoas e subseqüentemente estabelecendo estereótipos negativos. As pessoas se perceberiam como membros de certos grupos, e agiriam no sentido de melhorar a auto-estima do grupo próprio em detrimento dos outros, procurando valorizar os grupos do qual se faz parte (RODRIGUES et al., 1999).

Na busca de uma metodologia que reduza o preconceito, Allport (**apud** Nunan, 2003) sugere que o contato entre grupos majoritários e minoritários seja a forma para diminuição do preconceito, desde que grupos ou pessoas estejam em igualdade de status e na busca ou execução de objetivos comuns. Ações institucionais, tais como leis, costumes, condições locais promoveriam grande oportunidade de aumento de contato.

No entanto, Rodrigues et al. (1999) afirmam que mesmo quando existem argumentações fundamentadas a respeito da invalidade do preconceito imposto, torna-se muito difícil alterar estereótipos já formados pela dificuldade de se fazer contato com argumentos que interfiram nas crenças adquiridas. Chega-se, portanto, a distorcer percepções e emoções para sustentar as convicções mais íntimas em prol do preconceito. Entretanto, argumentam os autores, é possível reduzi-lo ao enfatizar-se o contato social em igualdade de condições, e modelos educacionais e sociais que questionem o preconceito e suas discriminações possibilitariam o alcance de objetivos comuns.

3.4 HOMOSSEXUALIDADE UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DO PRECONCEITO

Lacerda (2002) relata que nem sempre a homossexualidade foi considerada de forma discriminatória. Nas civilizações antigas, as relações homoeróticas, principalmente entre homens adultos e jovens, só eram repudiadas quando ameaçavam subverter a hierarquia social da época. Com a tradição judaico-cristã, essas práticas começaram a ser concebidas como pecaminosas, representando o que se julgava, de acordo com a palavra de Deus, uma fraqueza do indivíduo diante das tentações demoníacas. Dessa maneira, a visão do mundo ocidental acerca da homossexualidade tem sido influenciada por visões contraditórias.

Lacerda (2002) ressalta que muitas explicações para a homossexualidade têm sido elaboradas. No século XX, a medicina definiu a homossexualidade como distúrbio genético e biológico, da mesma forma que a visão psicológica de Freud. Embora menos conservadora do que a visão vitoriana prevalecente na época, a psicanálise acabou introduzindo o conceito como um distúrbio do desenvolvimento da sexualidade.

Porém, após o primeiro relatório *Kinsey* em 1948 sobre “O Comportamento Sexual do Macho Humano” (RODRIGUES, 2004) constatou-se que as práticas homossexuais eram mais difundidas nos EUA do que se pensava. Ele ainda corroborou desassociando as questões do sexo das relacionadas à moral. Justificando as práticas sexuais como simplesmente próprias do “animal humano”. Apesar das mais de cinco décadas que nos separam da pesquisa, o trabalho foi tão minucioso e completo que até hoje é considerado o parâmetro mais seguro em relação à porcentagem populacional de homossexuais, entre outros dados.

Mais tarde, por volta dos anos 60, a sociedade americana através da APA (*American Psychological Association*) passou a afirmar que a homossexualidade não é doença psicológica, situando-a no quadro das orientações sexuais.. Como esta visão psicossocial

ainda é muito pouco difundida, a homossexualidade tem-se vinculado nas últimas décadas aos diversos movimentos sociais que lutam pela universalidade dos direitos humanos.

No Brasil, diversas entidades científicas posicionaram-se condenando a discriminação da homossexualidade, como por exemplo, o Conselho Federal de Medicina, que em 1985 passou também a não considerá-la como doença. Inicialmente, a Psicologia omitiu-se, até que em 1999 alterou sua legislação. Pela Resolução 001 do Conselho, a homossexualidade não é doença, nem distúrbio e nem perversão (LACERDA, 2002).

Grande parte do preconceito e discriminação contra os homossexuais se difundiu sob os pontos de vista abordados acima, sendo que a psicologia social vem buscando difundir informações no sentido de esclarecer e reduzir a estigmatização dessa parcela da população.

3.5 IDENTIDADE E ORIENTAÇÃO SEXUAL

A Identidade e a orientação sexual têm sido amplamente debatidas no campo da Psicologia Social, constituindo categorias em constante transformação (CHASIN **apud** NUNAN, 2003) define identidade como um fator diferenciado que certos indivíduos possuem de determinadas posições culturais, políticas e econômicas correntes em cada sociedade.

Quanto à orientação sexual, (BOHAN, GARNETS e KIMMEL **apud** RAGINS, 2004), também acrescentam que representa uma interação complexa de influências psicológicas que são nutridas dentro do contexto cultural, político e histórico.

Souza (1989) constata que no âmbito da psicologia social, as pessoas são categorizadas de acordo com as formas pelas quais elas se distanciam dos valores culturais predominantes, que no caso brasileiro, seriam o de um homem branco, heterossexual, jovem e bonito. Com a impossibilidade de se identificarem com o grupo predominante, muitos homossexuais acabam lutando por uma identidade própria, cujo componente central parece ser, dentre outros, o desejo homossexual.

O conceito de identidade tem sido substituído pelo de *self*, mesmo que ambos representem aspectos distintos. O *self* não seria um objeto em si, mas sim construído socialmente, através de um acúmulo de experiências e crenças. Os indivíduos aprendem quem e o que são em suas relações com outras pessoas, e sempre adquirem identidades como membros de grupos sociais

Desta maneira, percebemos que a identidade do indivíduo é formada por duas partes articuladas entre si: a identidade pessoal, que englobaria atributos específicos do indivíduo, e identidade social, constituída por atributos que assinalam o pertencimento do indivíduo a grupos ou categorias (JACQUES, STREY, BERNARDES, GUARESCHI, CARLOS e FONSECA, 2000). Observa-se que, em determinadas circunstâncias, os indivíduos se tornam bastante sensíveis a fatores que os diferem de outras pessoas à sua volta (NUNAN, 2003).

Muitas das definições a respeito da orientação sexual têm mudando nos últimos 50 anos. Inicialmente, as definições usadas seguiam uma perspectiva comportamental bipolar simples, onde os indivíduos eram classificados como heterossexuais ou homossexuais, com base somente no fato de manterem relações sexuais com alguém do mesmo sexo biológico (KINSEY et al., **apud** RAGINS, 2004).

Para RAGINS (2004) esta perspectiva tem uma série de limitações. Primeiramente, a perspectiva comportamental supõe que a identidade estaria ligada ao comportamento, e ignora que os indivíduos podem manter relações sexuais com o mesmo sexo, sem que se intitulem homossexuais. Por exemplo, adolescentes podem experimentar relacionar-se com o mesmo sexo, enquanto continuam mantendo uma identidade heterossexual. Em segundo lugar, indivíduos podem se *auto-definir* como homossexuais, porém, como os heterossexuais, podem escolher ser celibatários e abster de todos os comportamentos sexuais. Finalmente, conforme Horowitz e Newcomb (**apud** RAGINS, 2004), esta dicotomia apresenta a orientação sexual como uma única dimensão, onde a homossexualidade estaria de um lado, a

bissexualidade no meio e a heterossexualidade do outro lado. Além de ignorar a complexidade da bissexualidade, tal visão exclui os transgêneros, transexuais e assexuados.

Ragins (2004) afirma que a orientação sexual de um indivíduo envolve comportamentos físicos, suas atrações emocionais e fantasias, tanto quanto o seu sentido de identidade. Estes fatores variariam de indivíduo, podendo interagir de maneiras complexas. Por exemplo, alguns indivíduos são congruentes em ser atraídos fisicamente e emocionalmente para um gênero, enquanto outros indivíduos podem ser atraídos fisicamente para um gênero e emocionalmente para outro. Além disso, essas atrações podem ser independentes da identidade social e da identidade pessoal do indivíduo. Um resultado disso é que um indivíduo pode estar em um relacionamento com um indivíduo do mesmo gênero sexual, mas que se auto-define como heterossexual .

4 COMPREENDENDO A HOMOFOBIA E O HETEROSEXISMO

Dois eventos ocorreram no início dos anos 70, causando profundas conseqüências no campo da orientação sexual nos Estados Unidos e em muitos outros lugares do mundo. O primeiro evento ocorreu em 1973: a *American Psychiatric Association Board of Directors* removeu a homossexualidade do seu “Manual de Estatística e Diagnóstico de Desordens Mentais” (DSM), declarando que a orientação pelo mesmo sexo não é inerentemente associada como alguma psicopatologia. A homossexualidade vinha tendo um diagnóstico de desordem mental desde o primeiro manual DSM em 1952, e essa classificação como doença foi disseminada como modelo médico no século XIX (HEREK, 2004).

O segundo evento não foi tão extensamente notado como a ação anterior, mas seu impacto foi também profundo. Em 1972, George Weinberg (**apud** HEREK, 2004), publicou a obra *Society and the Healthy Homosexual* introduzindo um termo novo, a “homofobia”. A legitimidade da hostilidade contra os homossexuais estava sendo questionada depois da Segunda Guerra Mundial, tanto nos Estados Unidos como na Europa. Este autor define a homofobia como uma forma de preconceito direto de um grupo para com outro. Quando uma fobia incapacita uma pessoa de engajar-se em uma atividade considerada decente pela sociedade, essa pessoa sofrerá. No caso, a fobia direciona-se a um grupo particular de pessoas, envolvendo atitudes de próprio demérito e mal-tratos, configurando-se num preconceito. Isto ampliou o entendimento de fobia, considerando-a como um preconceito, para então descobrir seus motivos. A observação da homofobia foi um grande marco, esclareceu as experiências de rejeição, hostilidade, e a invisibilidade que os homossexuais, homens e mulheres, do século XX na América do Norte haviam experimentado ao longo de suas vidas (HEREK, 2004). Etimologicamente, a palavra homofobia, de acordo com sua origem do latim, é traduzida literalmente como “medo de homem” (o prefixo *homo*= “homem”), podendo significar o medo de um tipo de homem, ou “medo de machos”. Nos

anos vinte, o termo homofobia foi usado brevemente e significava medo de homens. Baseando-se na origem grega, homofobia significa literalmente, medo da uniformidade ou medo do semelhante, o termo apresenta o objeto do medo na homossexualidade. Contemporaneamente, homofobia é o medo de outros homens "o exponham como possuidor de uma insuficiente masculinidade" (HEREK, 2004)p.9.

Ragins (2004), além de retratar a homofobia, refere-se também ao heterossexismo, afirmando que ambas as atitudes são freqüentes e permutáveis. A autora define heterossexismo como um sistema ideológico que "nega, denigre e estigmatiza" qualquer forma de comportamento não heterossexual, envolvendo atitudes anti-gay, preconceito e comportamento discriminatório. Inserido no campo do racismo ou sexismo, o heterossexismo não só se manifestaria por comportamentos individuais, mas também por jurisdições institucionais, culturais e legais (HEREK **apud** RAGINS, 2004). Em contraste, homofobia estaria associada com o medo e aversão à homossexualidade,.

Para Herek (1986), o termo homofobia é problemático, tendo em vista que *phobia* conota um modelo individual de doença que não se direciona às realidades políticas e sociais do preconceito e da discriminação anti-gay. Heterossexismo, por sua vez, pode ou não ser acompanhado pela "homophobia". Como exemplificam Jung e Smith (**apud** RAGINS, 2004), , um empregado pode cultivar um comportamento discriminatório em relação a um colega de trabalho homossexual, sem aversão ou medo desse trabalhador. Ou seja, os indivíduos podem engajar-se em comportamentos heterossexistas sem serem homofóbicos, ou podem manter sentimentos homofóbicos sem indicar comportamentos heterossexistas.

4.1 HOMOSSEXUALIDADE CONTEXTUALIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

No final da década de 60, a revolução era o ar que a juventude e os estudantes respiravam. Em 1968, os levantes estudantis em Paris, a revolta dos Estados Unidos contra a

guerra do Vietnã, a “Primavera de Praga” na *Techo-Eslováquia*, e a ascensão do movimento *hippie*, contribuíram para que uma nova geração despontasse. Um tempo em que os homossexuais se organizaram e começaram a lutar por justiça.

A Frente de Libertação Gay (GLF) nasceu em Londres, em 1970, inspirada no movimento de libertação que despontara um ano antes nos Estados Unidos, depois dos tumultos de *Stonewall* (SPENCER, 1995). A polícia de Nova York havia invadido um bar homossexual chamado *Stonewall Inn*, no bairro de *Greenwich Village*, alegando infração da permissão para venda de bebidas alcoólicas, quando de fato o ato representava uma opressão contra os homossexuais. No entanto, durante dois dias subseqüentes ocorreu uma explosão de raiva e frustração (SPENCER, 1995).

A Frente de Libertação Britânica se autodefinia como uma organização revolucionária - Poder Gay (*Gay Power*) se fundamentou no Poder Negro (*Black Power*). Ambas as manifestações representavam reivindicações pelo fim da discriminação e da opressão. A iniciativa denominada “sair da casca” era o termo usado por aqueles que assumiam sua orientação sexual socialmente, trazendo com esta iniciativa visibilidade, condições emocionais e sociais capazes de sustentar a identidade sexual natural sem preconceitos. Podendo orgulhar-se de si mesmo, sendo possível falar com a família e com os colegas sem sentir a vergonha e a humilhação freqüentemente imposta aos jovens homossexuais. A Frente ofereceria à sociedade uma nova perspectiva semiótica, bem diferente e muito mais agressiva. Aos poucos, toda uma nova percepção a respeito do que a sociedade havia feito aos homossexuais começou a permear o movimento. O Manifesto da Frente, escrito em 1971, mostrava como o homossexual é excluído, e aparece como inferior, ou como uma perversão doentia, um padrão de comportamento extensivo aos próprios homossexuais, socializados numa sociedade heterossexual (SPENCER, 1995).

Até a década de 60, os homossexuais não tinham outra escolha a não ser a de seguir a estrutura social heterossexual. Tinham a consciência que a sociedade os via como homens fracassados ou até mesmo como doentes ou desviantes. Sofriam boicotes e críticas dos colegas e não eram raras as agressões físicas. A forma de se defender advinha do anonimato. Outro aspecto a considerar era de que vários deles cultivavam comportamento afetado e extrovertido, para facilitar a criação de um nicho social em meio a sociedade. E ainda alguns concordavam com a visão que a sociedade tinha deles, o que os levava a auto-rejeição, a vergonha e a culpa. Essas características eram verdadeiras tanto para os homossexuais ingleses quanto para os americanos.

Spencer (1995) ainda reafirma que na década de 70, a partir de um jornal quinzenal inglês a comunidade homossexual começou a denunciar os incidentes e os ataques homofóbicos, mas não buscava alterar a consciência da época. Já nos Estados Unidos, os movimentos para libertação homossexual atuavam intensamente, e por vezes conseguiram eliminar leis contra sodomia e perseguições policiais. Com a redução das sanções sociais e legais abriu-se a possibilidade para que diversos profissionais saíssem pouco a pouco do anonimato que se auto-impunham.

Durante as décadas de 70 e 80, a ética social preconizava a auto-realização, a satisfação das necessidades e o estímulo ao consumismo e à exploração erótica. A nova literatura erótica possibilitava às pessoas acessarem um repertório maior de técnicas sexuais (ex.: Relatório Hite). Essas mudanças vieram aproximar a sociedade heterossexual do mundo dos homossexuais. Desta forma, ao longo dos 25 anos decorridos desde a principal reforma legal de 1967, a sociedade heterossexual viu-se obrigada a demonstrar compaixão e compreensão para com os homossexuais, simplesmente porque estes assim exigiam. Esse processo provocou o recrudescimento da homofobia, mas essas mudanças alteraram radicalmente a visão que os próprios homossexuais tinham de si mesmos. Ao longo da década

de 80, o advento da AIDS mudou as relações entre os indivíduos, e fez com que muitos homens assimilassem a idéia de culpa e constrangimento. A resposta lenta e inadequada do governo à AIDS, levou à politização dos homossexuais tanto nos Estados Unidos quanto na Grã-Bretanha. Observa-se que eram ainda oprimidos e ignorados, e o sentimento latente que a sociedade nutria era de que a AIDS seria um castigo divino desta forma “anormal” de comportamento. Por volta do final dos anos 80, essa reorganização social, fez com as taxas de doenças sexualmente transmissíveis caíssem entre os homossexuais, motivados principalmente pelas campanhas de prevenção. O fato concreto de que qualquer pessoa está em risco potencial de contrair o vírus amenizou a reação homofóbica (SPENCER, 1995).

Na Grã-Bretanha, a sociedade durante a década de 80 tornou-se mais homofóbica, em parte explicada pela reação pública a AIDS, já mencionada, mas outros fatores também tiveram influência. Apesar do Ato de 1967, que discriminou as atividades homossexuais em ambiente privado, este não garantia os mesmos direitos de cidadania usufruídos pelos heterossexuais. Em nenhum dispositivo os protegia ou a seus empregos da discriminação, nem contra abusos, intolerância ou violência. As pessoas sofriam constantemente com a desigualdade de haver uma lei para a sociedade heterossexual e outra para a comunidade homossexual. Como exemplo nas Forças Armadas ainda era crime a homossexualidade e implicaria na expulsão compulsória. Mas, o Partido Trabalhista Inglês, passou a exigir políticas de igual oportunidade de emprego para os homossexuais, bem como estimulou a formação de uma imagem positiva através de centros da homossexualidade (SPENCER, 1995).

No panorama mundial, segundo dados pesquisados por Spencer (1995), o comportamento homossexual é ilegal em 74 dos 202 países do mundo. No cômputo geral, a situação é pior na África e melhor na Europa. Em 144 países não existe apoio aos direitos dos homossexuais. Dentre os que consideram ilegal, 53 são ex-comunistas, ex-integrantes do

Império Britânico ou de cultura islâmica. Em 56 países existem movimentos homossexuais; em 11 deles, a maioria da população é favorável a direitos iguais.

Os países apresentam enormes diferenças na legislação e na postura social. Como exemplos, na Argentina a homossexualidade não é considerada crime, mas em algumas províncias têm leis que são usadas contra os homossexuais. Já no Islã, de maneira geral ela é considerada crime e está incluso entre os piores pecados. Em Cuba, é ilegal, e aqueles que são homossexuais estão sujeitos a penas que variam de três meses e um ano de prisão. Na Holanda, não há menção a homossexualidade no Código Penal desde 1971. Na Polônia, devido a forte influência da Igreja Católica sobre a sociedade, a homofobia está por toda a parte. Um marco importante surgiu na Austrália, que em 1986 instituiu leis anti-discriminatórias relativas ao emprego, mas os relacionamentos ainda sofrem discriminação para o visto de residência, adoções e guarda de menores. Na França não consta no Código Penal desde 1986, mas não existe proteção legal contra a discriminação. Nos Estados Unidos, já existe proteção legal contra a discriminação nos estados da Califórnia, *Connecticut*, Nova Jersey, Nova York, Massachusetts, Vermont e Wisconsin. Na Grã-Bretanha, 31% dos britânicos se opõem a ter vizinhos homossexuais e 48% na Irlanda do Norte, segundo Spencer (1996).

Nenhum tratado internacional de direitos humanos explicita tacitamente os direitos e liberdades das pessoas com orientação sexual alternativa. A discriminação existe porque a maioria das pessoas ainda considera os homossexuais pessoas “doentes, pecadoras, perversas, anti-naturais, perigosas, contagiosas para crianças, uma vergonha para a família. A legislação relativa aos direitos humanos deveria segunda reafirma Spencer (1995), se preocupar com a proteção dos direitos individuais e coletivos dessas minorias. Proporcionado amparo legal ao direito de se ter uma vida pessoal e privada, direito a liberdade e a expressão e não ser discriminado.

4.2 TRABALHO E SEXUALIDADE: A DISCRIMINAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO

Segundo Ragins (2004) a distinção entre a “homophobia” e o “heterossexismo” tem implicações importantes para organizações. Como o racismo, o heterossexismo pode estar institucionalizado tendo pouco a ver com uma fobia individual de um empregado. Pode-se identificar exemplos de heterossexismo institucionalizado nas organizações que carecem de políticas que proíbem a discriminação por orientação sexual e em companhias que não fornecem benefícios para o trabalhador homossexual iguais aos empregados heterossexuais.

Segundo Gonsiorek e Weirich (**apud** RAGINS, 2004), os homossexuais e bissexuais constituem entre 4 e 17% da força de trabalho nos EUA, um dos maiores grupos minoritários, porém o menos estudado nas organizações. Muito embora esses grupos já existam há um tempo considerável, tanto quanto os outros, somente recentemente os pesquisadores têm buscado entender as experiências desse “grupo invisível” no ambiente de trabalho (RAGINS, 2004). Embora nas organizações dos EUA a discriminação seja ilegal, entende-se hoje que, sem esta proteção legal, os grupos de homossexuais e bissexuais passariam por extensiva discriminação, estimando-se que entre 25 e 66% de homens e mulheres homossexuais empregados ainda sofrem experiências de discriminação no ambiente de trabalho (CROTEAU, 1996).

Ainda assim, como bem afirma Ragins (2004), esta estimativa não traduz a realidade, pois muitos dos empregados não revelam sua identidade sexual no local de trabalho, não manifestando uma identidade sexual visível, e conseqüentemente passível de oposição. A esse respeito, a autora destaca que para muitos membros desse grupo, a decisão de declarar a sua verdadeira identidade no ambiente de trabalho encontra-se envolta em extremo *stress* e sentimentos de insegurança, tendo em vista o desejo de prosseguimento na carreira para muitos desses trabalhadores homossexuais.

5 DISCRIMINAÇÃO POR ORIENTAÇÃO SEXUAL NO DIREITO BRASILEIRO

O princípio jurídico da igualdade constitui um dos pontos fundamentais do direito, ainda hoje uma polêmica nas lutas políticas quanto à sua inserção nas normas fundamentais. Tal dispositivo visa garantir igual tratamento àqueles em situação semelhante, assim como a proibição de arbitrariedade na instituição de tratamentos desiguais. Torna-se pois importante a discussão dos princípios fundamentais de igualdade, bem como as leis atuais, no caso brasileiro, que cuidam da discriminação por orientação sexual, notadamente sofrida por aqueles que se identificam como homossexuais.

5.1 O PRINCÍPIO DA IGUALDADE

O direito de igualdade apresenta-se nos ordenamentos jurídicos contemporâneos. É fundamentado de inúmeros institutos jurídicos espalhados por todos os ordenamentos jurídicos. A igualdade constitui ideal perseguido desde a Grécia antiga, de onde surgem vários teóricos legais e projetos políticos, além de várias manifestações e reflexões a propósito do papel da igualdade (RIOS, 2004).

A idéia de igualdade é vista desde os pré-socráticos associada à idéia de justiça e logo à de isonomia. Desde os primórdios da filosofia grega, na esfera do ideal político da democracia, a isonomia foi traduzida na lei “igual para todos”, representando conseqüentemente a igualdade de direitos entre os cidadãos (RIOS, 2004). Atualmente, os princípios jurídicos sobre a igualdade partem das concepções de Aristóteles, para quem o justo decorreria da habilidade de corretamente julgar aquilo que é bom e melhor para os homens, bem como da série de bens que constituem este "bom e melhor" na comunidade. A

identificação do que é justo se daria por intermédio de juízos de valor sobre aquilo que é bom e melhor. A justiça se definiria, assim, de acordo com interesses comuns.

No Brasil, o Direito Constitucional insere-se nesta tradição, sendo que o mandamento constitucional de igualdade requer a igual aplicação do direito vigente sem considerações das qualidades de atributos pessoais dos destinatários da norma jurídica.

Neste contexto, segundo Rios (2004), o imperativo da igualdade exige igual aplicação da mesma lei para todos, ou seja, a norma jurídica deve tratar de modo igual pessoas e situações diversas, uma vez que os destinatários da lei devem ser vistos de modo universalizado. Assim, a lei da igualdade se consagrou máxima, segundo a qual ser justo é tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida de suas desigualdades. No entanto, diz ainda o autor, que apesar da Constituição da República de 1998, em seu artigo nº 3, IV, preconizarmos a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação, a formulação do princípio de igualdade não foi capaz de superar as desigualdades, criando-se tratamentos desiguais e incompatíveis com a universalidade da regra. Constata-se, assim, que o ordenamento jurídico constitucional brasileiro vigente expressa a garantia de igualdade perante a lei (igualdade formal) e de igualdade na formulação da lei (igualdade material).

Nessa linha, sempre que existir imposição de um tratamento diferenciado sem uma justificativa racional plausível, torna-se obrigatório igual tratamento, sob pena de violação do direito fundamental de igualdade. Como efeito, como destaca Rios (2004), sempre que se analisa a justificção de um tratamento diferenciado numa certa situação, parte-se de uma série de pressuposições e conceitos, que vão desde a eleição do que deve ser, o tratamento normal comum até a legitimidade do critério diferenciador justificador de medida incomum excepcional.

Quanto à discriminação por orientação sexual, questiona-se em quais situações a existência de distintos regimes jurídicos justifica-se pela identidade atribuída a alguém em virtude da direção de seu desejo e/ou condutas sexuais, seja para outra pessoa do mesmo sexo (homossexualidade), do sexo oposto (heterossexualidade) ou em ambos os sexos (bissexualidade) (RIOS, 2004).

5.2 CONCEPCÕES SOBRE A HOMOSSEXUALIDADE A LUZ DO DIREITO BRASILEIRO

Sempre que existir uma imposição de um tratamento diferenciado sem uma justificativa racional plausível, torna-se obrigatório igual tratamento para as situações ocorrentes, sob pena de violação do nosso direito fundamental de igualdade.

Quando se analisa a justificação de um tratamento diferenciado numa certa situação, parte-se de uma série de pressuposições e conceitos, desde esclarecimentos daquele que deve ser o tratamento normal e comum, até a legitimidade do critério diferenciador. No caso da homossexualidade enquanto critério eventualmente justificado de tratamentos diferenciados (discriminações) aparece inúmeras concepções (no mais das vezes, preconceituosas) (RIOS, 2004)

Na tentativa de destacar as diversas abordagens que estão sempre presentes nas abordagens das questões relativas aos juízos normativos de igualdade ou desigualdade de tratamentos, Rios (2004) aponta que é possível traçar 4 principais das diversas visões sobre a homossexualidade: 1) a homossexualidade vista como pecado, 2) a homossexualidade como doença, 3) a homossexualidade como critério neutro de diferenciação e 4) a homossexualidade como construção social. Por essas visões busca-se demonstrar os pontos de vistas recorrentes na área jurídica.

No primeiro caso, segundo Rios (2004) a homossexualidade é qualificada como prática imoral e reprovável e no plano religioso como pecaminoso. Resultado da interpretação prevalente da doutrina cristã, que no plano sexual uma moral cristã enxerga no deleite dos prazeres carnis a tentação do abandono de Deus em favor do mundo temporal. E ainda defendendo que toda prática sexual não-reprodutiva representaria no plano divino o afastamento da vida espiritual. Independentemente das práticas homossexuais serem toleradas, é inegável, a condenação cristã na formação da mentalidade sexual ocidental, culminando até em períodos de perseguição e condenação atroz pela Inquisição.

A segunda justificativa estava na comunidade científica sobre a religiosa, que através das ciências médicas e psicológicas procuravam uma explicação sobre a homossexualidade. No ocidente, a homossexualidade passa a ser objeto de pesquisa científica, enfatizando a correção comportamental, a saúde pública e a higiene, pensamento estes das primeiras décadas do século XX. A iniciativa de criar o binômio, heterossexualidade e homossexualidade surge então, como uma forma de classificação do indivíduo, contudo como uma conotação condenatória. Estas pesquisas foram fortemente influenciadas pelas condutas morais da cultura judaico-cristã vigente, difundindo a crença de imoralidade ou doença. A exemplo o pecado da sodomia foi sucedido pelo diagnóstico da perversão sexual (RIOS, 2004).

Nas discussões jurídicas a respeito da igualdade na matéria de orientação sexual, cabe destacar como o discurso médico predominante até então, influenciou e introduziu no debate jurídico, várias idéias negativas sobre a homossexualidade. Essas concepções da homossexualidade como doença ou desvios psicológicos, não tem mais validade. Conforme já demonstra o catálogo oficial de doenças da Organização Mundial de Saúde – OMS e o reconhecido Compêndio de Psiquiatria dinâmica, de Kaplan & Sadock. Inclusive a

Associação Americana de Psiquiatria , em abril de 1974, declara que a homossexualidade *per se* não é uma perturbação mental e não deveria ser relacionada como tal (RIOS, 2004).

A próxima concepção advém da formação de uma nova consciência coletiva que afetou a homossexualidade enquanto grupo social. As inúmeras transformações principalmente a partir do capitalismo industrial no final do século XIX, facilitaram na formação das comunidades homossexuais. Surge então, a organização de movimentos sociais na busca pelo reconhecimento dos direitos dos homossexuais influenciado pelo impacto positivo do movimento feminista na estrutura social urbana vigente. Outros acontecimentos também corroboraram tal como a crise do modelo familiar, construído dentro dos padrões de moralidade. As diversas manifestações a partir da década de 60 e bem como a revisão dos conceitos médicos e psicológicos, que caracterizavam a homossexualidade como doenças foram capazes de estabelecer como critério neutro e de pouca importância à homossexualidade, para justificar qualquer estabelecimento de tratamento diferenciado e injustificando as desigualdades existentes. Esses fenômenos contribuíram para o enfraquecimento do preconceito aponta Rios (2004).

Por último, a homossexualidade como construção social postula admitindo o binômio hetero/homossexual como enunciação de parâmetros de identificação e diferenciação entre os indivíduos por de um contexto histórico cultural, tratando como relevante à identificação de alguém ou a qualificação de seus atos sob uma ou outra orientação sexual. Daí advém inclusive um dos mais recentes discursos acadêmicos, ao “heterossexismo”, intrínseco as teorias jurídicas vigentes (RIOS, 2004).

5.3 DISCRIMINAÇÃO POR ORIENTAÇÃO SEXUAL NO DIREITO BRASILEIRO

Rios (2004) quando analisa a compreensão do princípio de igualdade no ordenamento jurídico nacional observa que essa matéria requer considerações quanto aos seus aspectos formais e materiais, bem como do trato da discriminação por orientação sexual.

O princípio da igualdade enquanto igualdade formal, é expressamente enunciada no art. 5º, caput, da Constituição da República do Brasil de 1988, cujos termos garantem a igualdade de todos perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Esse princípio consagra o direito de todos a igual proteção da lei. A formulação desses princípios foi visando à neutralização das diferenças de classes, condição social, origem familiar e etc. A mesma lei para todos – sem distinção – sendo igualmente tratados, sob a égide da mesma lei. Esse princípio universalista da lei, foi estabelecido sem se preocupar com justiça e injustiça em face das semelhanças e das diferenças próprias de cada situação concreta. A igualdade formal teve que evoluir mediante a proibição de certos critérios de diferenciação. Principalmente pela a admissão das graves perseguições contra judeus e homossexuais ou a desigualdades entre homens e mulheres, brancos e negros (RIOS, 2004).

Rios (2004) afirma que na esfera da sexualidade, especificamente tratando da homossexualidade, esse princípio deve assegurar o mesmo tratamento jurídico a todas as pessoas, sem distinção de orientação sexual. Nas formulações a respeito das discussões recentes que tratam dos “direitos dos homossexuais” e do “direito a diferenças”, assegura que o princípio formal da igualdade é contrariado, pela instituição de tais “direitos de homossexuais”; estes, ao invés de promoverem a igualdade, acabariam por acentuar a diferenciação. Além disso, é prudente atentar para o fato de que se antepor à discriminação mediante essas premissas, pressupõe que o verdadeiro sujeito de direito é o heterossexual. Logo tais direitos homossexuais contradizem o direito formal pela igualdade, acatando as

diferenciações e reforçando a discriminação. Só se alcançara universalidade do direito, mediante uma ruptura nesse modelo abstrato do sujeito de direito como pessoa heterossexual. É necessário afirmar o “direito à indiferença”, pelo respeito às diversas modalidades de orientação sexual, todas sob o comando de uma mesma regulação geral

A hipótese de proibição de diferenciação por orientação sexual em nosso direito especialmente em virtude de não-explicitação pelo texto constitucional, não é obstáculo para seu reconhecimento. Nunca é demais ter presente que as proibições de diferenciação têm sua origem na enunciação geral do princípio de igualdade cujo aspecto formal se reforça mediante a enumeração de critérios. O elenco destes critérios proibidos de diferenciação tem sua sede principal no art. 3º., IV, da Constituição da República do Brasil, onde se estabelecem à vedação de diferenciação por motivo de origem, raça, sexo, cor, idade, e quaisquer outras formas de discriminação. A proibição da discriminação por motivo de sexo compreende tanto homens quanto mulheres, alcançando as relações estabelecidas por quaisquer dos dois sexos, sejam heterossexuais ou homossexuais (RIOS, 2004).

No princípio de igualdade em sua dimensão material, onde trata igualmente os casos iguais e desigualmente os casos desiguais, na medida das desigualdades. Identifica-se que é fundamental, avaliar a característica motivadora do tratamento desigual se ele possui justificção racional, do contrário o princípio da igualdade ordena um tratamento igual. É obrigatório afirmar, que a dimensão material do princípio da igualdade torna inconstitucional qualquer discriminação que utilize preconceitos ou lance mão de juízos mal fundamentados a respeito da homossexualidade. No estágio atual do conhecimento humano, desautoriza juízos discriminatórios com base exclusiva no critério da orientação sexual. A evolução experimentada pelas ciências humanas e biológicas, já é suficiente para a superação dos preconceitos que anteriormente interferiam na mentalidade contemporânea diante da homossexualidade. Medidas legislativas e precedentes jurisprudenciais de repercussão

internacional vêm sendo adotadas no sentido da eliminação da discriminação afirma Rios (2004).

Ao comparar as legislações e os relatórios jurisprudências dos tribunais federais e estaduais, a questão da orientação sexual no direito brasileiro, contata-se que na Constituição Federal do Brasil não existe expressa proibição à discriminação. Entretanto, em dois países a discriminação por orientação sexual é mencionada na África do Sul (seção 8, n.2) e no Equador (artigo 23, 3). Outrossim no Brasil, existe em tramitação um projeto de emenda constitucional desde 1999, propondo uma Emenda de n. 67 à Constituição Federal do Brasil evidenciando essa questão. Constituições Estaduais têm do Mato Grosso, Sergipe e do Distrito Federal possui previsões explícitas de proibição de discriminação por orientação sexual. No âmbito municipal verificam-se previsões de proibição explícita de diferenciação por orientação sexual na legislação de mais de 80 municípios. A partir da jurisprudência registram-se precedentes importantes ao princípio da igualdade formal e a discriminação por orientação sexual em decisões do Superior Tribunal de Justiça, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Acrescenta-se ainda que pela aplicação da Convenção Internacional dos Direitos Civis e Políticos de 1966 o Comitê de Direitos Humanos das Nações Unidas, considerou indevida a discriminação por orientação sexual no tocante a criminalização de atos sexuais (RIOS, 2004).

Não há dúvidas quanto ao fato que a luta pela cidadania vem produzindo importantes frutos e a homossexualidade vem sendo reconhecida pelos seus direitos civis, sociais e políticos. Em ambos o contexto em que pese a Constituição Federal de 1988 não contemplar a orientação sexual entre as formas de discriminação, o poder judiciário brasileiro apresenta-se nos últimos anos, como um setor que vem avançando sistematicamente na defesa dos direitos sexuais no país (RIOS, 2004).

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1 PROCEDIMENTO

Para investigar a discriminação por orientação sexual por parte dos gestores brasileiros, foi desenvolvido um quase-experimento que constitui em apresentar a um grupo de gestores um currículo hipotético de um profissional altamente qualificado. Dois tipos de currículos foram desenvolvidos:

Currículo A (vide Apêndice B) – apresenta um candidato cujo perfil sócio-cultural indica ser um indivíduo do sexo masculino, porém, revela sua orientação sexual, uma vez que afirmava no quesito situação familiar sua união estável com um indivíduo do sexo masculino, sugerindo ser o candidato homossexual. O currículo apresentava ainda demais dados pessoais, experiência profissional, relatórios sobre características comportamentais e de personalidade, todas estas informações indicando que as qualificações do candidato eram mais que satisfatórias para uma possível seleção.

Currículo B (vide Apêndice D) – O currículo apresentava exatamente os mesmos dados pessoais, experiência profissional, relatórios sobre características comportamentais e de personalidade, todas estas informações indicando que as qualificações do candidato eram mais que satisfatórias para uma possível seleção. Entretanto, neste caso houve a manipulação da situação familiar, indicando sua união estável com um indivíduo exatamente idêntico ao do currículo A, porém do sexo feminino, sugerindo ser a orientação sexual do candidato heterossexual.

Em primeiro lugar estes dois currículos foram distribuídos aleatoriamente, em igual proporção, a um grupo de respondentes, e assim, metade da amostra avaliou o currículo A e a outra metade o currículo B. Deste modo, através da distribuição aleatória, evitou-se o efeito

sistemático de variáveis intervenientes sobre os padrões de resposta observados. Na primeira parte do levantamento de dados, os participantes expressaram suas primeiras impressões a respeito do candidato, avaliando suas qualificações e a probabilidade com que selecionariam este indivíduo para o cargo em questão. Estas avaliações foram feitas através da primeira e da segunda pergunta nos questionários do apêndice, sendo os dados utilizados para criar as variáveis: JULGAMENTO e SELEÇÃO respectivamente.

Posteriormente, foi pedido a todos os participantes que respondessem a uma série de perguntas para levantar seu perfil sócio-econômico (idade, gênero, raça, grau de escolaridade, religião, faixa salarial e classe social), suas atitudes e experiências em relação convivência com indivíduos com diversas orientações sexuais, e ainda perguntas sobre políticas e práticas corporativas quanto à diversidade e discriminação. Procurou-se levantar também informações sobre percepção dos participantes sobre promoção de oportunidades no ambiente de trabalho ante a constatação de uma orientação sexual homossexual, e por último, sobre o posicionamento governamental quanto à questão dos direitos dos homossexuais no Brasil.

Os dados foram levantados de forma presencial, sendo dadas oralmente instruções para o preenchimento do questionário a caneta e sem rasuras. A participação foi voluntária e anônima, não sendo necessária a identificação individual, para assegurar o sigilo dos dados. Foi solicitado a cada participante muita atenção às questões e comprometimento individual com o maior nível possível de sinceridade diante das indagações apresentadas. Não foram permitidas conversas paralelas entre os participantes durante a avaliação dos currículos, e qualquer pergunta adicional deveria ser dirigida diretamente ao pesquisador para esclarecimentos. A postura do pesquisador foi neutra. O tempo médio de realização da pesquisa foi de aproximadamente 20 minutos por pessoa.

6.2 AMOSTRA

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de maio e junho de 2006, sendo aplicados os dois questionários (currículo A e B) a um total de 120 estudantes dos cursos de Mestrado e MBA das Faculdades IBMEC do Rio de Janeiro. A maioria destes indivíduos está ou esteve em posição de gestão de pessoal, porém, não foi exigido estar em posição gerencial e nem empregado no momento da pesquisa, sendo dada maior importância às vivências do profissional pesquisado do que o status atual. A amostra foi bastante homogênea, quanto ao seu extrato social, conforme descrito abaixo, pois a maioria dos respondentes atua em segmentos comparáveis e possui sem exceção formação acadêmica no mínimo com nível superior.

A amostra total foi composta de 80 indivíduos do sexo masculino e 40 do sexo feminino. Foi perguntada a identidade racial do respondente, sendo que 83,3% dos entrevistados identificaram-se como brancos, 5,8% como pardos, e somente 1,7% como negros. O grau de escolaridade da amostra indicou que 65% têm mestrado incompleto, 30,8 com curso superior completo, e ainda 4,2% com mestrado completo. Quanto à religiosidade, 54,2% dos investigados se declaram católicos, 18,3% indicaram professar outras crenças não citadas, 10,8% se disseram espíritas, 9,2% evangélico, e finalmente 3,3% como judeus. Quando se avaliou se o pesquisado estava empregado, observou-se que 91,7% indicaram estar empregados, e os demais 8,3% aparentemente não estavam exercendo atividade remunerada na ocasião do experimento. Observou-se que dentre os entrevistados 30,8% percebiam renda individual acima de R\$ 6.000,01, 24,2% com renda entre R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,00, e 21,7% com renda entre R\$ 2.500,01 e R\$ 4.000,00. Quanto a classe social, 53,3% classificaram-se como da Classe B, 32,5% da Classe A, 13,3% da Classe C. Foi perguntado ainda a que segmento empresarial a organização de trabalho do respondente pertencia. Os dados indicam

que 69,2% dos entrevistados estão trabalhando em empresas do segmento privado, 17,5% em empresas públicas e os demais se declaram autônomos, empresários ou estudantes. Em relação à origem de capital das empresas que atuam, 47,5% afirmaram estar trabalhando em uma empresa nacional (brasileira), 23,3% em empresas de capital multinacional e 21,7% em empresas de capital estatal (governo).

6.3 RESULTADOS

A análise inicial do estudo ante a coleta dos dados estatísticos, foi realizada com o intuito de comparar as respostas dos participantes que receberam o currículo A (Candidato Homossexual – Vide Apêndice B) que passamos a denominar como Cenário 1, com as dos que receberam o currículo B (Candidato Heterossexual – Vide Apêndice D) que denominamos de Cenário 2. Esta análise foi necessária para verificarmos se a confrontação da situação familiar homossexual destacada no experimento influenciou a percepção e perspectiva na avaliação do candidato, contraste possível dado que todos estavam diante do mesmo currículo, sendo a única variável manipulada a situação familiar demonstrada nos dados pessoais.

Assim, se analisou os dados diante desta concepção, para verificar se num primeiro momento de apreciação dos currículos houve alguma diferença significativa entre os julgamentos sobre os candidatos, possivelmente mais negativa em relação ao candidato homossexual. Porém, as avaliações médias do grupo com o cenário 1 (N=61) e o cenário 2 (N=59) foram praticamente às mesmas, inicialmente não indicando estatisticamente vieses de avaliação nas variáveis JULGAMENTO e SELEÇÃO (vide Figura 1 e 2 abaixo). Percebe-se claramente que os entrevistados fizeram avaliações semelhantes nos dois grupos.

Figura 1 - Teste T: Avaliações Médias nos Cenários

Grupos		N	Média	DP	EP
Julgamento	Cenário 1	61	5,54	0,845	0,108
	Cenário 2	59	5,31	1,117	0,145
Seleção	Cenário 1	61	5,57	1,296	0,166
	Cenário 2	59	5,43	1,264	0,164

Figura 2 - Teste T para as Diferenças entre as Médias das Avaliações - Cenários 1 e 2

AMOSTRA		t	df	Sig (2-tailed)	Diferença significativa
Julgamento	Cenário 1	1,305	118	0,194	0,235
	Cenário 2	1,299	107	0,197	0,235
Seleção	Cenário 1	0,605	118	0,546	0,141
	Cenário 2	0,605	117	0,546	0,141

Uma vez que a alocação de respondentes aos dois cenários foi aleatória, é possível que indivíduos mais e menos preconceituosos tenham sido igualmente divididos pelos dois grupos, e com isso vieses no julgamento tenham sido neutralizados em ambos os grupos, equalizando o padrão de avaliação nos dois cenários. Por outro lado, os indicadores demográficos da amostra sugerem uma concentração de respondentes na classe social A e B, com níveis salariais elevados e grau de instrução bastante alto em comparação com a média nacional. Indicam também a influência da cultura judaico-cristã, quando avaliamos os dados de religiosidade do grupo. A princípio, essa amostra é composta por indivíduos com grande acesso a informações, exercendo atividade profissional em organizações médias ou grades,

onde as questões de responsabilidade social voltadas para a diversidade são mais presentes e difundidas. Estes fatos podem oferecer uma explicação alternativa para a equidade nas avaliações dos dois cenários. Outro aspecto em questão é o meio acadêmico onde foi realizado o experimento, pois nele se desenvolve o ensino sobre vieses de julgamento e a disseminação de valores que favorecem uma força de trabalho diversa, o que pode ter estimulado grande número de respondentes a sentirem-se impelidos a dar respostas socialmente aceitáveis e politicamente corretas, escamoteando suas verdadeiras posições e crenças a respeito de funcionários homossexuais. Todos estes pontos e considerações são de profunda relevância para outros experimentos que venham a ser feitos, de modo a ampliar o escopo deste estudo.

Em função dos achados acima citados, as análises subseqüentes se concentraram nos dados obtidos exclusivamente no grupo que avaliou o cenário 1, no qual a situação familiar do candidato indicava a orientação sexual homossexual. Buscou-se inicialmente identificar fatores que poderiam estar correlacionados com avaliações mais e ou menos negativas sobre o mesmo candidato, tais como gênero, idade, religião e familiaridade dos participantes com indivíduos homossexuais. Neste processo de análise, a variável FAMILIARIDADE foi criada com base no item B do questionário, atribuindo-se o valor 1 para aqueles que tinham familiaridade com homossexuais e 0 para aqueles que não tinham familiaridade com indivíduos homossexuais. Os dados obtidos (vide-Figura 3) revelaram que julgamentos favoráveis sobre o candidato estão positivamente associados com a idade do respondente ($r = 0,296$, $P < 0,05$) e com a familiaridade com indivíduos homossexuais ($r = 0,347$, $p < 0,01$).

Foi feita ainda uma análise de regressão, onde a variável dependente foi o JULGAMENTO mais ou menos favorável ao candidato, e a idade e familiaridade foram incluídas como preditores da avaliação. Os resultados sugerem que a idade dos participantes, indicativa também da sua “maturidade”, e a familiaridade com indivíduos homossexuais

parecem afetar positivamente os julgamentos sobre o candidato, possivelmente através de sua influência sobre a capacidade individual de tolerância às diferenças (vide Figuras 4 e 5).

Figura 3 - Correlações entre JULGAMENTO e Fatores Demográficos

	Julgamento	Gênero	Idade	Religião
Gênero	-0,082			
Idade	,296*	-0,247		
Religião	0,045	-0,186	-0,122	
Familiaridade	0,347**	-0,069	-0,216	0,03

* Correlação é significativa no nível 0,05

** Correlação é significativa no nível 0,01

Figura 4 – Regressão: Familiaridade, Idade e Julgamento

R do Modelo	R ²	F
0,41	0,172*	6,012*

Variável dependente = julgamento; * p < 0.001

Coeficientes

Model		Coeficientes Despadronizados		Coeficientes Padrões	t	Sig
		B	Erro Padrão	Beta		
1	Constante	5,482	0,548		9,998	0
	Idade	0,023	0,012	0,232	1,894	0,063
	Familiaridade	-0,468	0,193	-0,297	-2,425	0,018

a. Variável dependente: julgamento

Ainda focando o grupo que avaliou o cenário 1, foi observada a relação entre as variáveis JULGAMENTO e SELEÇÃO e a atitude frente à homossexualidade. Atitude foi avaliada com base nas respostas dadas a questão N, que pede ao respondente que expresse seus sentimentos em relação a colegas de trabalho homossexuais. As respostas foram classificadas como atitude negativa (repúdio, hostilidade, medo ou incômodo), neutra

(indiferente) e positiva (apoio/suporte), codificadas com valores 1, 2 e 3, respectivamente. Neste caso, verificou-se pelos dados apresentados no Figura 5 que existe uma forte correlação entre as variáveis JULGAMENTO e SELEÇÃO, e entre SELEÇÃO e a atitudes mais favoráveis a indivíduos com orientação sexual homossexual. Portanto, muito embora não tenha sido observada nesta pesquisa uma tendência generalizada à discriminação de candidatos homossexuais, atitudes negativas em relação à homossexualidade estão associadas a decisões mais desfavoráveis no julgamento sobre o candidato homossexual num cenário hipotético de seleção.

Figura 5 - Correlação entre a atitude voltada para a orientação sexual, julgamento e a seleção do candidato

	Julgamento	Seleção	AtitudeOS
Julgamento	1	,578**	0,205
Seleção	,578**	1	,305*
AtitudeOS	0,205	,305*	1

* Correlação é significativa no nível de 0,05

** Correlação é significativa no nível de 0,01

a. N=59

Na última análise foi avaliado através de uma análise de regressão se a atitude em relação à orientação sexual explica a decisão de seleção do candidato acima e além da familiaridade e da idade dos respondentes. Os resultados sugerem (Figura 6) que a atitude mais ou menos favorável em relação a homossexualidade afeta a decisão de seleção. Especificamente, atitudes mais favoráveis parecem associadas a decisões também mais favoráveis quanto à seleção do candidato.

Figura 6 - Regressão – Efeito da Familiaridade, Idade e Atitude sobre a Seleção

Modelo Sumário

Modelo	Mudança Estatística			
	R	R square	R square Change	F Change
1	0,179	0,032	0,032	0,922
2	0,351	0,123	0,091*	5,724

a. Preditores: (Constante), familiaridade, idade

b. Preditores: (Constante), familiaridade, idade, atitude OS

** p < 0,05

Coefficientes

Modelo		Coeficientes despadronizados		Coeficientes padrões	t	Sig
		B	Erro Padrão	Beta		
1	Constante	5,197	0,926		5,613	0
	Idade	0,021	0,02	0,142	1,06	0,294
	Familiaridade	-0,218	0,342	-0,085	-0,637	0,527
2	Constante	3,463	1,147		3,019	0,004
	Idade	0,023	0,019	0,157	1,221	0,227
	Familiaridade	-0,132	0,331	-0,052	-0,398	0,692
	AtitudeOS	0,771	0,322	0,304	2,393*	0,02

a. VD = seleção

* = p<0,05

7 CONCLUSÃO

Às portas do novo século a sociedade em geral torna-se cada vez mais consciente das diferenças e multiplicidades sociais emergentes que a compõem, bem como da necessidade de regular os vários aspectos envolvidos nos relacionamentos sociais decorrentes destas diferenças, como afirmam Bandeira e Batista (2002).

Até muito pouco tempo atrás os estudos realizados a respeito da diversidade davam conta principalmente nos Estados Unidos das questões raciais decorrentes dos fortes movimentos sociais dos negros, que eclodiram a partir da década de 60, levando aquele país a introduzir leis anti-discriminatórias, a saber o *Civil Rights Act*, em 1964. A partir deste momento, a preocupação com ações inclusivas desenvolvidas pelas ações afirmativas, inserindo no mercado de trabalho os até então excluídos, foi fundamental para o avanço de direitos civis das minorias, levando inclusive outros países a tomar medidas semelhantes visando a conduta discriminatórias contra grupos até então segregados (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004).

Em 1990 os primeiros ensaios e artigos dando conta da gestão da diversidade são publicados, quando se passou a considerá-la como recursos para melhorar o desempenho organizacional. Neles destacava-se a importância do abandono de políticas afirmativas em prol da meritocracia. Com os trabalhos de Taylor Cox Jr e Stacy Black (1991), estas questões foram ampliadas para a perspectiva do desempenho econômico organizacional, através da redução dos custos de *turnover* e absenteísmo pela gestão da diversidade, além da busca por funcionários talentosos, criativos e inovadores que pudessem contribuir para o crescimento empresarial em todos os grupos sociais.

Outros estudiosos afirmam ainda, que as questões da diversidade foram desenvolvidas inicialmente para ajudar os empregadores a combater políticas e práticas pessoais legalmente

defensáveis, evitando os riscos ante as questões legais e processos subsequentes (JACKSON E JOSHI, 2001).

Entretanto, independentemente da abordagem a considerar, o importante é destacar que somente a partir destes movimentos é que as questões pertinentes à diversidade se tornaram relevante tema acadêmico, com a compreensão de que, quando bem conduzida, ela torna-se um excelente ativo, e quando mal conduzida, pode afetar substancialmente o desempenho das organizações. Porém, a orientação sexual ficou excluída dos experimentos empíricos no campo da diversidade e da discriminação no ambiente de trabalho, daí a necessidade de um maior aprofundamento. Neste sentido, o estudo desenvolvido por Ragins et al. (2003) sugere que muito embora os homossexuais constituam entre 4% e 17% da força de trabalho, conhecemos muito pouco acerca de suas experiências no ambiente profissional. Discriminação contra empregados homossexuais ou que simplesmente aparentam sê-lo é muito expressiva em nossa sociedade, e não é diferente no local de trabalho. Sem proteção legal, este grupo está vulnerável - pesquisas indicam que entre 25% e 66% dos homossexuais reportaram ter sofrido discriminação no trabalho. No entanto, estes números podem até ser maiores, pois muitos podem se abster de revelar sua orientação sexual.

Talvez um dos pontos centrais deste trabalho acadêmico tenha sido a preocupação em aprofundar esta questão, com o desafio do pioneirismo em realizar um experimento que confrontasse as competências profissionais de um candidato e as percepções que um avaliador pode ter a respeito dele, notadamente quando se depara diante da questão da diversidade por orientação sexual. Se nos Estados Unidos, o tópico da diversidade tem suas raízes em uma longa história com o interesse em reduzir a discriminação no local de trabalho, no Brasil este tema ainda é recente e de pouco difusão.

Um dos objetivos deste trabalho foi procurar investigar se os vieses que circundam as decisões de pessoal ante a constatação de um gestor da orientação sexual homossexual de um

candidato. Para tanto, procurou-se compreender o que de fato interfere no comportamento do avaliador que faz com que seu julgamento seja favorável ou desfavorável. A questão da orientação sexual é amplamente aceita, mas ainda é muito controversa.

Hirata e Kleiner (2001) em seu artigo apontam que alguns indivíduos mais conservadores, a exemplo dos religiosos, consideram os homossexuais como possuidores de sérios problemas de caráter, ou incapacitados para desenvolver certos tipos de trabalho. E ainda que muitas companhias procurem promover um ambiente de trabalho mais produtivo, ignoram o preconceito e a homofobia presentes e frequentemente manifestos na forma de discriminação ou assédio moral. O medo de sofrer discriminação e assédio moral no trabalho tem levado um número considerável de homossexuais a procurar instituições de apoio que os oriente e amplie seus direitos pela garantia de leis de proteção contra tais tratamentos.

Outrossim, numa avaliação geral dos resultados verificados no experimento sugere que não haveria preconceito e discriminação generalizados no julgamento do candidato do Cenário 1 (homossexual). Pode-se especular a respeito de possíveis razões para estes resultados contraditórios. Contudo, é preciso considerar a amostra utilizada na pesquisa, que não seria talvez a mais representativa da população como um todo, com a concentração de participantes nas classes A e B, com elevado nível cultural, além da possível interferência indireta do local do exame, onde a diversidade é tema acadêmico. Portanto, os resultados podem ter sido uma consequência de a amostra ser constituída por pessoas mais bem informadas e tolerantes face a sua exposição à questão da diversidade. Além disso, o contexto da coleta de dados, realizada entro do ambiente acadêmico pode ter influenciado os entrevistados, impelidos a alterar sua real opinião apesar do anonimato assegurado, relatando somente o que é socialmente aceitável e mas não o efetivamente praticado. É possível também que ainda não compreendamos inteiramente quais as condições exatas para que experimentos

desta natureza captem de forma precisa o quadro de discriminação e opressão relatadas nas experiências do grupo demográfico pesquisado.

Com relação à regressão calculada entre o julgamento como variável dependente e idade e familiaridade como preditores, percebe-se que estas variáveis estão associadas ao julgamento. Esta observação pode estar associada a duas circunstâncias: primeiramente, a idade dos participantes pode ser considerada um indicador de maturidade, e sugerem que as experiências acumuladas ao longo da vida e na carreira profissional podem levar a julgamentos menos desfavoráveis sobre o grupo estudado. Segundo, o convívio e a interação com indivíduos homossexuais assegurariam uma percepção menos estereotipada destes, eliminado com isso os vieses de julgamento. Constata-se então, que quanto maior for o contato com grupos ou pessoas com orientações diversas, maior seria o nível de compreensão e de possível aceitação das diferenças.

Há uma série de aplicações práticas que as organizações poderiam estar desenvolvendo em sua agenda de responsabilidade social e do compromisso ético com a abordagem desse tema. Partindo da constatação de que quanto mais favoráveis às políticas internas em prol da diversidade, maior a atração e retenção de empregados qualificados, a melhoria da qualidade de vida no trabalho e tolerância e igualdade de direitos e tratamento de indivíduos homossexuais podem trazer consideráveis vantagens para as organizações. Para tal, faz-se necessária a implementação de políticas contra discriminação, que possam trazer maior segurança e tranquilidade aos trabalhadores homossexuais, reduzindo com isso seu stress e aumentando sua produtividade.

Outro aspecto a considerar é que os homossexuais são consumidores e investidores cada vez mais conscientes, em busca de informações a respeito das políticas de diversidade das empresas antes de suas decisões de compra de bens de consumo e contratação de serviços.

As empresas interessadas na promoção da diversidade e no combate do preconceito devem estar prevenidas de que o discurso isoladamente não tem sido eficaz par mudar comportamentos discriminatórios. No caso brasileiro, existe um número significativo de leis de proteção, e no entanto o preconceito resiste. Mas as empresa devem estabelecer programas de gestão voltados para detectar e prevenir situações potenciais de discriminação e de assédio moral, frente as legislações vigentes, que podem levar em alguns casos a severas penalidades financeiras, e portanto devem se precaver quanto a futuras questões incluindo a tolerância e igualdade em suas missões, inibindo a discriminação em seus códigos de ética, e fomentando o treinamento e desenvolvimento de uma força de trabalho competente para lidar com a diversidade.

Ao atuar contra a discriminação a empresa estará fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, reconhecendo suas particularidades e estimulando a criatividade e a cooperação. E o departamento de recursos humanos tem papel fundamental nesta atuação, pela inclusão dos grupos minoritários, no caso homossexuais, nas políticas de pessoal, com o envolvimento de todo o corpo diretivo e gerencial. Isto porque para mudar comportamentos e atitudes é necessária uma extensiva e ampla persistência transformadora. A realização de treinamentos específicos, em apoio às políticas de diversidade, esclarecendo os pontos decisivos para o reconhecimento do preconceito e sua superação é primordial. Uma divulgação clara e precisa destas iniciativas com uma avaliação sistemática, o oferecimento de suporte ou busca por consultoria especializada são também indicados, com a oferta de pacotes de benefícios aos homossexuais semelhantes aos demais, onde se possa, por exemplo, adicionar os parceiros dos homossexuais nos planos assistenciais (saúde e seguro).

Logo a valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento da sociedade e a busca de novos padrões de convivência. O mundo que

convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento dos conflitos alicerçados pela intolerância, na qual a diversidade pode ser um importante instrumento de superação.

Como sugestão para eventuais pesquisas no âmbito nacional a serem elaboradas a partir do presente trabalho, podem ser citadas: a aplicação do presente formato de experimento a outros tipos de objetos, aperfeiçoando o formato de modo a sanar algumas limitações mencionadas; a extensão dos testes aqui realizados a uma amostra consideravelmente maior e mais diversificada; a ampliação da investigação sobre a variável familiaridade no julgamento e decisão de seleção poderia também ampliar e gerar no futuro mais informações.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W.; FRANKEL-BRUNSWIK, Else; LEVINSON, Daniel J. & SANFORD, Robert N. "**The authoritarian personality**". New York, Harper, 1950.

ALVES, Mário A.; GALEÃO-SILVA, Luiz G. "**Diversity and Ideology: Reflections from Brazil**". Disponível em: <<http://group.aomonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14183.pdf>> Acesso em: 03 junho 2005.

ALVES, Mario; GALEÃO-SILVA, Luiz G. "A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações". In: **Revista de Administração e Economia**, v. 44, n 3, p. 20-29, Jul/Set. 2004.

ARONSON, E. "Prejudice". In: **The Social Animal**, p. 304-363, New York, 1999.

BANDEIRA, Lourdes; BATISTA, Analía S. "Preconceito e discriminação como expressão da violência". In: **Revista de Estudos Feministas**, v. 10, n. 1, p. 119-141, janeiro 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2002000100007&Ing=pt&nrm=iso> . Acesso em: 15 de out. 2005.

BASTOS, Antônio V. B.; ANDRADE, Jairo E. B. "Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais". In. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 2, p. 31-41, São Paulo, Abr/Jun. 2002.

BRYAN. J.H.; "The diversity imperative". In. **Executive Excellence**, July 1999.

CARRARA, Sergio; RAMOS, Silvia. "Política, Direitos, Violência e Homossexualidade – Pesquisa 9ª Parada do Orgulho GLBT". In. **CEPESC**, Rio de Janeiro, 2004.

CARPENTER, Christopher S. "Self_Reported Sexual Orientation and Earnings: Evidence from California". In: **Industrial and Labor Relations Review**, v. 58, n. 2, p. 258-273, January 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional : conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CONSELHO Nacional de Combate à Discriminação. Brasil Sem Homofobia: Programa de combate à violência e à discriminação contra GLBT e promoção da cidadania homossexual. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

COX, Taylor H.; BLACKKE, Stacy. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". In. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

COX, JR. Taylor. "The Multicultural Organization". In. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, 1991.

CROTEAU, James M; BIESCHKE, Kathleen J. "Beyond Pioneering: An Introduction to the Special Issue on the Vocational Issues on Lesbian Women and Gay Men". In: **Journal of Vocational Behavior**, n. 48, p.119-124, Academic Press, Inc., 1996.

DADFAR, H.; GUSTAVSSON, P. "Competition by effective management of cultural diversity". In: **International Studies of Management & Organization**, v. 22, p. 81-92, 1992.

D'EMILIO, John. "Sexual Politics, Sexual Communities-The Making of a Homosexual Minority in the United States 1940-1970". In. **The University of Chicago Press**, p. 9-22, United States, 1983.

DEVINE, P. G. "Stereotypes and Prejudice: Their automatic and controlled components". In. **Journal of Personality and Social Psychology**, n.56, p. 5-18, 1989.

DUCKITT, J. "Psychology and Prejudice". In. **American Psychologist**, v. 10, n.2, p. 1182-1193, 1992.

ECO, Humberto. "**Como se faz uma tese**". Perspectiva , São Paulo, 2005.

FELLOWS, Amanda Z. "Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la". In. **Enanpad**, Brasília, Setembro 2005.

FLEURY, Maria Tereza. L. "Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de empresas brasileiras". In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, nº 3, p. 18-25, Julho/Setembro 2000.

HANASHIRO, Darcy M. M.; GODOY, Arilda S. “Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas”. In. **III Eneo**, São Paulo, 2004.

HANASHIRO, Darcy M. M.; GODOY, Arilda S. “Um Preâmbulo da Diversidade: Da Teoria à Prática”. In. **Enanpad**, Setembro 2004.

HANASHIRO, Darcy M. M.; QUEIROZ, Ricardo C. “O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: Um *trade-off* entre Homoginidade e Heteroginidade?”. In. **Enanpad**, Setembro 2005.

HEILBORN, Maria Luiza. **Sexualidade: O olhar das ciências sociais**. Ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1999.

HEREK, Gregory M. “The psychology of sexual prejudice”. In. **Current Directions in Psychological Science**, v. 9, p. 19-22, California (USA), 2000. Disponível em: <<http://eres.olin.wesleyan.edu/eres/docs/12993/herepsyc.pdf> > Acesso em: 18 setembro 2005.

HEREK, Gregory M. “On Heterosexual Masculinity: Some Psychical Consequences of the Social Construction of Gender and Sexuality”. In. **American Behavioral Scientist**, v. 29, n. 5, p. 563-577, Sage Publications, Inc., May/June 1986.

HEREK, Gregory M. “Beyond. “Homophobia: Thinking About Sexual Prejudice and Stigma in the Twenty-First Century”. In. **Journal of National Sexuality Resource Center**, v. 1, n. 2, San Francisco(USA), April 2004.

HIRATA, Nara C.; KLEINER, Brian H. New Developments Concerning Orientation Discrimination and Harassment. In. **International Journal Of Sociology and Social Policy**, v. 21, p. 92-100, Aug/October 2001.

HOYE, Greet V.; LIEVENS, Filip. “The Effects of Sexual Orientation on Harability Ratings: An Experimental Study”. In: **Journal of Business and Psychology**, v. 18, n. 1, p. 15-30, Human Sciences Press, 2003

JACKSON, Susan E.; JOSHI, Aparna. “Research on Domestic and International Diversity in Organizations: A Marger that Works?”. In: **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, v. 2, p. 206-231, Thousand Oaks, CA, SAGE, 2001,.

JACKSON, Susan E.; RUDERMAN, M. N. “Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace”. In: **Washington American Psychological Association**, 1996.

JACQUES, Maria G. C.; STREY, Marlene N.; BERNARDES, Maria G.; GUARESCHI, Pedrinho A.; CARLOS, Sérgio A.; FONSECA, Tânia M. G. “Representações Sociais”. In. **Psicologia Social Contemporânea**, p. 105-117, 159-167, Editora Vozes, Petrópolis, 2000.

KATZ, Marsha; LAVAN, Helen. “Legal Protection From Discrimination Based on Sexual Orientation: Findings From Litigation.” In. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 16, n. 4, December 2004.

KERSTEN, Astrid. “Diversity Management-Dialogue, dialectics and diversion”. In. **Journal Organizational Change Management**, v. 13, n. 3, p. 235-248, 2000.

KUNDU, Subhash, C. “Workforce diversity status: a study on employees reactions”. In: **Department of Business Management, Guru Jansheshwar University**, Emerald Industrial Management & Data Systems. Índia, p.215-226, 2003, Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/info/about_emerald/emeraldnow/archive/emeraldnow_2004.pdf/0291030401.pdf > Acesso em: 13/02/2006.

LACERDA, Marcos; PEREIRA, Cicero. CAMINO, Leonio. “Um Estudo sobre as Formas de Preconceitos contra Homossexuais na Perspectiva das Representações Sociais”. In. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 1, n. 15, p. 167-178, 2002.

LOCKWOOD, Nancy, R. “Workplace Diversity – Leveraging The power of difference for competitive Advantage”. In: **HR Magazine**, June, 2005. Disponível em: <<http://ccm.sagepub.com/cgi/reprint/6/1/37.pdf> >. Acesso em: 05 mai. 2006.

LORBIECKI, Anna; JACK, Gavin. “Critical Turns in the Evolution of Diversity Management”. In. **British Journal of Management**, v. 11, p. S17-S31, Special Issue ,2000.

MASON, Donna, C.; BUTTON, Scott, B.; CLEMENTI, Jeannie, D. “Sexual Identity Management Strategies: An Exploration of Antecedents and Consequences”. In. **Sex Roles**, v.45, n.5/6, Plenum Publishing Corporation, September 2001.

MEDEIROS, João.B. **Redação Científica A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. São Paulo, Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NKOMO, S. COX, T. “Diverse identities in organizations”. In. GLEGG, S., HARDY, C. NORD, W. **Handbook of Organization Studies**. Sage. London, 1996.

NKOMO, Stella. M.; TAYLOR, Cox, Jr. “Diversidade e Identidade nas Organizações”. In. GLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R., (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 1, São Paulo, Atlas, 1999.

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

OLIVA. A.; GOMES, Luiz, F.A.M. **Metodologia da Pesquisa: Redação do Texto Científico**, Ibmec, Dezembro, 2001.

PEDRO, Wilson J. A. “O Estudo da Identidade no Âmbito da Psicologia Social Brasileira”. In. **Revista Uniara**, n. 16, 2005.

RAGINS, Belle R.; CORNWELL, John M. “Pink Triangles Antecedents and Consequences of Perceived Workplace – Discrimination Against Gay and Lesbians Employees”. In. **Journal Applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, 2001.

RAGINS, Belle R.; CORNWELL, John M.; MILLER, Janice S. “Heterosexism in the Workplace: Do Race and Gender Matter?”. In. **Group & Organization Management**, v. 28, n. 1, p. 45-74, Sage Publications, March 2003,

RAGINS, Belle R. “Sexual Orientation in the workplace: The Unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers”. In. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v.23, p. 35-120, Elsevier Ltd, 2004.

RIOS, Roger R. **Direitos Sexuais de Gays, Lésbicas e Transgêneros no Contexto Latino-Americano**, Revista dos Tribunais, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 7. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline M.L.; JABLONSKI, Bernardo. “Preconceito, Esteriótipo e Discriminação”. In. **Psicologia Social**, Vozes, Petrópolis, RJ , 1999.

RODRIGUES, Humberto. **O amor entre iguais**, 1 ed. Editora Mythos, São Paulo, 2004

SILVA, Jorge da; YANNOULAS, Silvia C.; VOGEL, Vera L. O. **“Trabalhando com o Diversidade no Planfor: Raça/cor, gênero e pessoas portadoras de necessidades especiais”**. (Org) VOGEL, Arno. UNESP, Brasília, DF, 2001.

SILVA, Rosimeri F. C.; LUNA, Debora. “Diversidade Cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis”. In. **EnANPAD**, 2004 .

SOUZA, C. A. C. “A homossexualidade ao longo dos tempos”. In. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 38, n. 6, p.321-326, nov/dez. 1989.

SPENCER, Colin. **“Homossexualidade Uma História”**. Tradução: MACHADO, Rubem M. Record, Rio de Janeiro, 1996.

STANGOR, Charles. **“Stereotypes and Prejudice: Essencial Readings”**. Edwards Brothers, United States of America, 2000.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J.; **“Making Differences Matter”**. In. **Harward Business Review**, v. 74, Issue 5, p. 79-90, Sep/Oct, 1996. Disponível em: <[TORRES, C.; BRUXELLES, M. **“Capitalizing on global diversity”**. In. **HR Magazine**, p 30-33. December 1992.](http://web105.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=1& ua=shn+2+E75A& ug=sid+B(...)>>
Acesso em: 16 fev. 2006.</p></div><div data-bbox=)

TREVISAN, João. S. **Devassos no Paraíso – A Homossexualidade no Brasil, da colônia à atualidade**. Record, Rio de Janeiro, 2004.

VARGAS, L.; MALDONATO, G. “Guia para a Apresentação de Trabalhos Científicos”. UFRGS, Marco 2001.

VASCONCELOS, Tatiana C.; GOUVEIA, Valdiney V.; FILHO, Marcílio L. S.; SOUSA, Deliene M. F.; JESUS, Girlene R. “Preconceito e intenção em manter contato social: evidências acerca dos valores humanos”. In. **PSICO-USP**, v. 9, n. 2, p. 147-154, Jul/Dez. 2004.

VIANNA, A.; LACERDA. P. **Direitos e Políticas sexuais no Brasil – o Panorama Atual**. CEPESC, 2004.

WEINBERG, G. **Society and the Healthy Homosexual**, New York, 1972.

WEICHSELBAUMER, Doris; “Sexual Orientation discrimination in hiring”. In. **Labour Economics**”. v. 10, p. 629-642, Elsivier, Austria, June 2003.

APÊNDICE A
INSTRUÇÕES PARA O EXPERIMENTO I DISTRIBUÍDAS AOS PARTICIPANTES

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre o processo decisório mediante a análise curricular.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. Este questionário deverá ser preenchido sem a identificação do pesquisado e a caneta. É muito importante que você se expresse adequadamente de forma sincera e alinhada com a sua verdadeira opinião.
2. Você deverá *ler cuidadosamente o currículo* para uma vaga numa empresa. Este currículo foi pré-selecionado pela área de Recursos Humanos que o considerou inicialmente adequado.
3. Posteriormente, preencher totalmente o questionário marcando as respostas que mais representem com a sua realidade.

Portanto, assumo agora que você é o gerente da área requisitante, leia e avalie o currículo.

APÊNDICE B – CURRÍCULO A

CURRICULUM - RESUMIDO

1 – Dados Pessoais

Nome: Eduardo Passos de Aguiar
Gênero: Masculino
Cidade: Rio de Janeiro
Idade: 33 anos
Nacionalidade: Brasileira
Idioma: Inglês fluente
*** Situação familiar:** Vivendo junto com David José de Oliveira, Gerente de Recursos Humanos de uma multinacional.

2 - Educação e Experiência Profissional

1998 – 2006 Atua como funcionário na área financeira de uma industria de componentes eletrônicos. Responsável pela elaboração do *cash flow*, fechamento diário e mensal. Realiza diariamente contatos com instituições financeiras para fechamento de operações de crédito e investimento. Realiza conciliações bancárias e avalia contas a pagar e a receber. Possui uma excelente performance, dinâmico, integrado a suas funções e ao ambiente de trabalho, vem sendo observado pela empresa face ao seu desempenho acima da média.

1996 – 1998 Trabalhou numa indústria alimentícia, na área de análise de crédito e passou rapidamente na área de marketing, quando saiu da organização.

1997 – 1999 Concluiu seu MBA em Finanças em uma renomada instituição

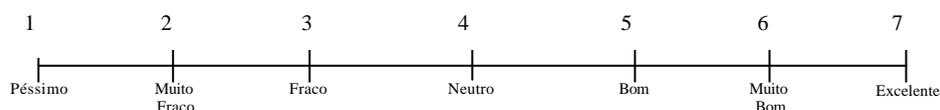
1992 - 1995 Atuou como estagiário em uma instituição financeira.

1991 – 1996 Cursou Ciências Econômicas em uma renomada instituição.

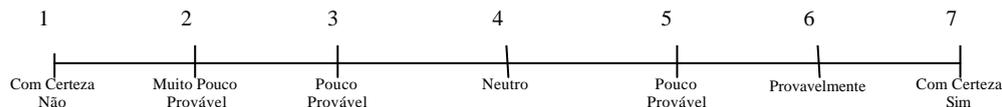
3 - Personalidade

Eduardo é independente na tomada de decisões, sabendo conduzir-se ante aos obstáculos e atua com desenvoltura no relacionamento interpessoal, com boa comunicação e perfil profissional. Possui poder convencimento, o que facilita na persuasão de outras pessoas. Ele realiza seu trabalho com atenção a responsabilidade. Ajusta-se rapidamente a mudanças e a novas pessoas e situações. Com resistência a situações de stress. Criativo e dinâmico consegue modificar processos e rotinas.

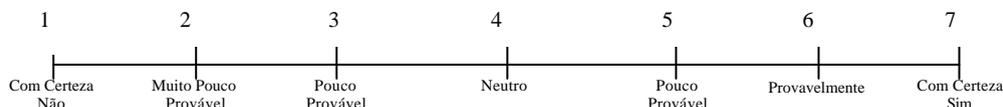
1 - De acordo com a sua percepção geral como você julga esse candidato?



2 – Você selecionaria esse candidato para trabalhar na sua unidade?



3 – Na sua opinião qual a probabilidade desse candidato ser selecionado numa empresa *como a que você trabalha hoje*?



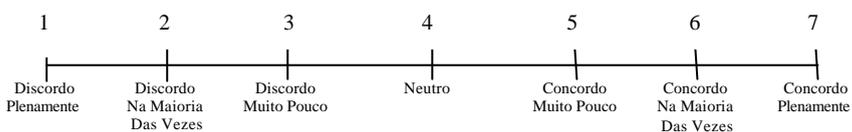
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

PERFIL SÓCIO ECONÔMICO:

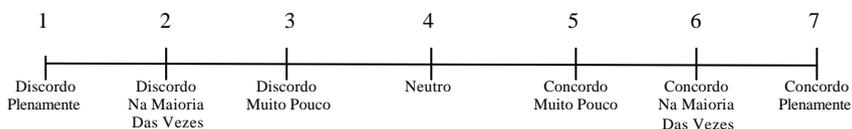
- A) Qual a sua idade? _____
- B) Qual o seu gênero? Masculino Feminino
- C) Qual a sua raça? _____
- D) Qual o seu grau de instrução?
 superior mestrado completo mestrado incompleto doutorado
- E) Atualmente qual é a sua religião?
 católico(a) evangélico(a) Qual? _____ espírita/kadercista
 judeu(ia) outras? Qual? _____
- F) Atualmente você exerce alguma atividade remunerada? Sim Não
- G) Qual sua faixa salarial?
 R\$ 500,00 a R\$ 1.500,00 R\$ 1.500,01 a R\$ 2.500,00 R\$ 2.500,01 a R\$ 4.000,00
 R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 acima de R\$ 6.000,01
- H) Em que Classe social você se classificaria?
 A B C D E

QUESTIONÁRIO:

- A) Você acredita *que a sua identidade sexual lhe diferencia das outras pessoas, obtendo com isso uma maior vantagem competitiva ou importância social no ambiente de trabalho?*



- B) Você possui amigos ou parentes com uma orientação sexual diferente da sua?
 Sim, Quantos?(quantifique) _____ Não
- C) Você acredita que a convivência com pessoas de diferentes orientações sexuais mudou sua visão a respeito delas?



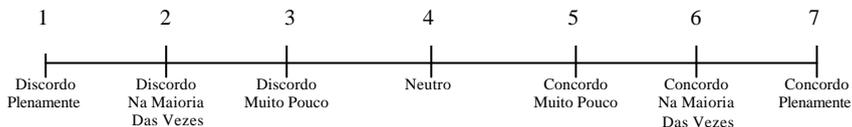
- D) Em relação *a sua orientação sexual*, com qual dessas categorias você mais se identifica?
 Gay Lésbica Travesti
 Transexual Homossexual Heterossexual Entendido
 Bissexual Outra: _____
- E) *Caso você não se considere heterossexual*, você já assumiu sua orientação sexual para: [pode marcar mais de uma opção].
 Familiares Amigos Colegas de escola/faculdade
 Colegas de trabalho Chefia do trabalho Profissionais de saúde, médicos ou psicólogos
 Outros? Quais? _____

F) Qual o segmento da sua empresa?

- Pública Privada Autônomo/empresário
 Estudante Pública sem fins lucrativos

G) Qual a origem do capital da sua empresa? Nacional Multinacional Pública/Estatal

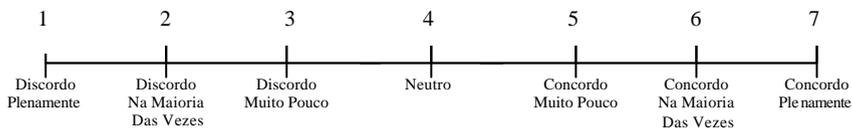
H) “Existem categorias de empregados que sofrem preconceitos no ambiente de trabalho!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



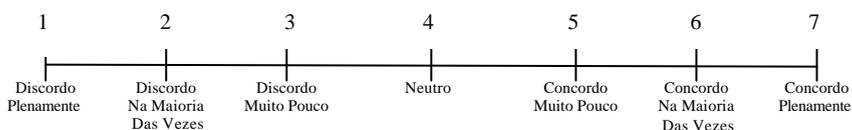
I) Na sua organização *existem políticas contra a discriminação*? Marque “a ou as” categorias apoiadas.

- Gênero Homossexuais Cultural
 Racial Demográfica Idade Nenhum

J) “A minha empresa possui políticas amplas, gerais e irrestritas de apoio à diversidade por orientação sexual!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



K) “No meu ambiente de trabalho *eu nunca presenciei* alguma forma de discriminação por orientação sexual!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



L) Na sua empresa quem pratica a discriminação por orientação sexual?

- Pares Chefe Subordinado Entrevistado

M) Ao perceber a discriminação por orientação sexual no seu ambiente de trabalho, ela se manifesta(ou) em relação a que decisões de pessoal?

- Seleção/recrutamento Treinamento Promoção
 Seleção interna para projetos especiais Aumento salarial

N) Ao perceber no ambiente de trabalho alguém com uma orientação sexual diferente da sua, qual a sua reação?

- Repúdio/Hostilidade Medo Incomodo Indiferença Apoio/Suporte

O) Qual das seguintes alternativas justificaria sua escolha anterior. Selecione a de maior relevância:

- Formação religiosa Desconhecimento a respeito das orientações sexuais
 Medo ou aversão Normas de Conduta Social
 Não quero ser confundido como um dos indivíduos Minha família me orientou dessa forma
 Não sei o motivo

P) Você sabe que a discriminação por orientação sexual pode ser passível de punição legal?

- Sim Não

Q) Como o governo brasileiro tem atuado em relação aos direitos dos homossexuais no trabalho?

- Omissa contra a discriminação por orientação sexual
 Vem atuando contra a discriminação por orientação sexual
 Vem apoiando políticas de direitos humanos igualitários contra a discriminação por orientação sexual
 Precisa atuar mais incisivamente contra a discriminação por orientação sexual
 Não deveria se preocupar com a discriminação por orientação sexual
 Não existe preconceito contra a discriminação por orientação sexual

APÊNDICE D

INSTRUÇÕES PARA O EXPERIMENTO I DISTRIBUÍDAS AOS PARTICIPANTES

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre o processo decisório mediante a análise curricular.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

4. Este questionário deverá ser preenchido sem a identificação do pesquisado e a caneta. É muito importante que você se expresse adequadamente de forma sincera e alinhada com a sua verdadeira opinião.
5. Você deverá *ler cuidadosamente o currículo* para uma vaga numa empresa. Este currículo foi pré-selecionado pela área de Recursos Humanos que o considerou inicialmente adequado.
6. Posteriormente, preencher totalmente o questionário marcando as respostas que mais representem com a sua realidade.

Portanto, assumo agora que você é o gerente da área requisitante, leia e avalie o currículo.

APÊNDICE E – CURRÍCULO B

CURRICULUM - RESUMIDO

1 – Dados Pessoais

Nome: Eduardo Passos de Aguiar
Gênero: Masculino
Cidade: Rio de Janeiro
Idade: 33 anos
Nacionalidade: Brasileira
Idioma: Inglês fluente
*** Situação familiar:** Vivendo junto com Maria José de Oliveira, Gerente de Recursos Humanos de uma multinacional.

2 - Educação e Experiência Profissional

1998 – 2006 Atua como funcionário na área financeira de uma industria de componentes eletrônicos. Responsável pela elaboração do *cash flow*, fechamento diário e mensal. Realiza diariamente contatos com instituições financeiras para fechamento de operações de crédito e investimento. Realiza conciliações bancárias e avalia contas a pagar e a receber. Possui uma excelente performance, dinâmico, integrado a suas funções e ao ambiente de trabalho, vem sendo observado pela empresa face ao seu desempenho acima da média.

1996 – 1998 Trabalhou numa indústria alimentícia, na área de análise de crédito e passou rapidamente na área de marketing, quando saiu da organização.

1997 – 1999 Concluiu seu MBA em Finanças em uma renomada instituição

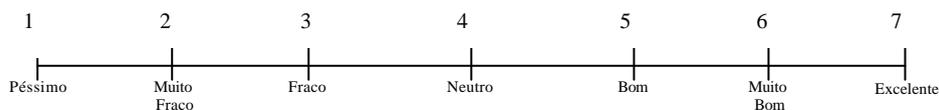
1992 - 1995 Atuou como estagiário em uma instituição financeira.

1991 – 1996 Cursou Ciências Econômicas em uma renomada instituição.

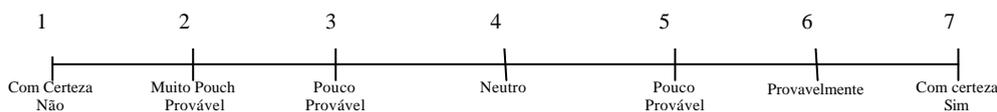
3 - Personalidade

Eduardo é independente na tomada de decisões, sabendo conduzir-se ante aos obstáculos e atua com desenvoltura no relacionamento interpessoal, com boa comunicação e perfil profissional. Possui poder convencimento, o que facilita na persuasão de outras pessoas. Ele realiza seu trabalho com atenção a responsabilidade. Ajusta-se rapidamente a mudanças e a novas pessoas e situações. Com resistência a situações de stress. Criativo e dinâmico consegue modificar processos e rotinas.

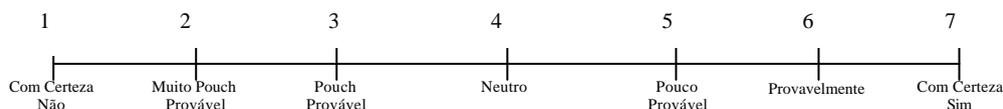
1 - De acordo com a sua percepção geral como você julga esse candidato?



2 – Você selecionaria esse candidato para trabalhar na sua unidade?



3 – Na sua opinião qual a probabilidade desse candidato ser selecionado numa empresa *como a que você trabalha hoje*?



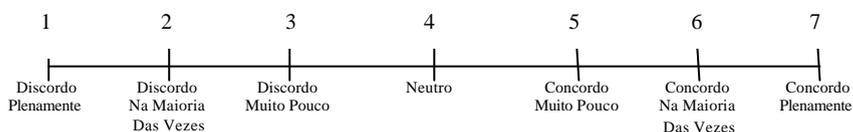
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO

PERFIL SÓCIO ECONÔMICO:

- Qual a sua idade? _____
- Qual o seu gênero? Masculino Feminino
- Qual a sua raça? _____
- Qual o seu grau de instrução?
 superior mestrado completo mestrado incompleto doutorado
- Atualmente qual é a sua religião?
 católico(a) evangélico(a) Qual? _____ espírita/kadecista
 judeu(ia) outras? Qual? _____
- Atualmente você exerce alguma atividade remunerada? Sim Não
- Qual sua faixa salarial?
 R\$ 500,00 a R\$ 1.500,00 R\$ 1.500,01 a R\$ 2.500,00 R\$ 2.500,01 a R\$ 4.000,00
 R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 acima de R\$ 6.000,01
- Em que Classe social você se classificaria?
 A B C D E

QUESTIONÁRIO:

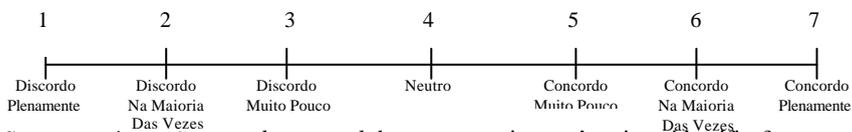
- A) Você acredita *que a sua identidade sexual lhe diferencia das outras pessoas, obtendo com isso uma maior vantagem competitiva ou importância social no ambiente de trabalho?*



- B) Você possui amigos ou parentes com uma orientação sexual diferente da sua?

Sim, Quantos?(quantifique) _____ Não

- C) Você acredita que a convivência com pessoas de diferentes orientações sexuais mudou sua visão a respeito delas?



- D) Em relação *a sua orientação sexual*, com qual dessas categorias você mais se identifica?

Gay Lésbica Travesti Entendido
 Transexual Homossexual Heterossexual
 Bissexual Outra: _____

- E) *Caso você não se considere heterossexual*, você já assumiu sua orientação sexual para: [pode marcar mais de uma opção].

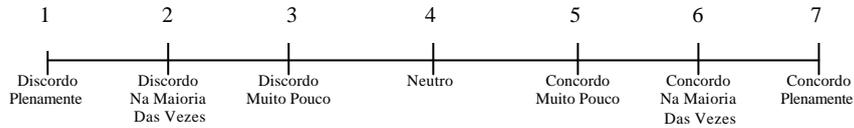
Familiares Amigos Colegas de escola/faculdade
 Colegas de trabalho Chefia do trabalho Profissionais de saúde, médicos ou psicólogos
 Outros? Quais? _____

- F) Qual o segmento da sua empresa?

Pública Privada Autônomo/empresário
 Estudante Pública sem fins lucrativos

G) Qual a origem do capital da sua empresa? Nacional Multinacional Pública/Estatal

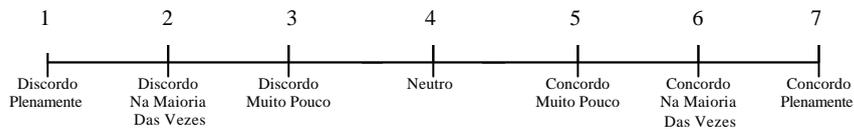
H) “Existem categorias de empregados que sofrem preconceitos no ambiente de trabalho!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



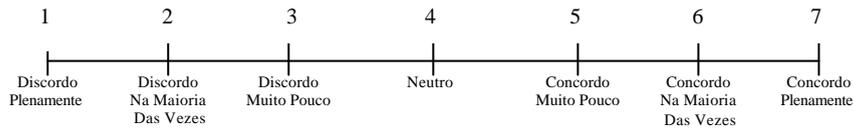
I) Na sua organização *existem políticas contra a discriminação*? Marque “a ou as” categorias apoiadas.

- Gênero Homossexuais Cultural
 Racial Demográfica Idade Nenhum

J) “A minha empresa possui políticas amplas, gerais e irrestritas de apoio à diversidade por orientação sexual!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



K) “No meu ambiente de trabalho *eu nunca presenciei* alguma forma de discriminação por orientação sexual!” Até que ponto você concorda ou discorda desta afirmativa.



L) Na sua empresa quem pratica a discriminação por orientação sexual?

- Pares Chefe Subordinado Entrevistado

M) Ao perceber a discriminação por orientação sexual no seu ambiente de trabalho, ela se manifesta(ou) em relação a que decisões de pessoal?

- Seleção/recrutamento Treinamento Promoção
 Seleção interna para projetos especiais Aumento salarial

N) Ao perceber no ambiente de trabalho alguém com uma orientação sexual diferente da sua, qual a sua reação?

- Repúdio/Hostilidade Medo Incomodo Indiferença Apoio/Suporte

O) Qual das seguintes alternativas justificaria sua escolha anterior. Selecione a de maior relevância:

- Formação religiosa Desconhecimento a respeito das orientações sexuais
 Medo ou aversão Normas de Conduta Social
 Não quero ser confundido como um dos indivíduos Minha família me orientou dessa forma
 Não sei o motivo

P) Você sabe que a discriminação por orientação sexual pode ser passível de punição legal?

- Sim Não

Q) Como o governo brasileiro tem atuado em relação aos direitos dos homossexuais no trabalho?

- Omissivo contra a discriminação por orientação sexual
 Vem atuando contra a discriminação por orientação sexual
 Vem apoiando políticas de direitos humanos igualitários contra a discriminação por orientação sexual
 Precisa atuar mais incisivamente contra a discriminação por orientação sexual
 Não deveria se preocupar com a discriminação por orientação sexual
 Não existe preconceito contra a discriminação por orientação sexual

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)