

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DIVERSIDADE POR ORIENTAÇÃO SEXUAL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO

CORPORATE EDUCATION AND
SEXUAL ORIENTATION DIVERSITY:
CHALLENGES AND POSSIBILITIES AT
WORKPLACE

Samira Loreto Edilberto Pompeu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1305-043X>
Docente da faculdade de Engenharia de Produção
(CEFET-RJ). Mestre em Administração de Empresas pelo
IAG/PUC-Rio.
samira.lep@gmail.com

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi de identificar e analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual está presente nas ações de educação corporativa de uma empresa, mais especificamente quais seriam os desafios e possibilidades de se abordar esta questão neste contexto. Para tanto, foi realizado um estudo entrevistando trabalhadores de uma empresa que aborda a questão da diversidade sexual. As entrevistas foram transcritas e analisadas segundo a análise de conteúdo. Foram encontradas como possibilidades: aberturas pontuais para abordar a diversidade; educação pelo exemplo e liderança; propostas e iniciativas de combate à homofobia, originadas de esforços individuais. Como desafios: a existência de treinamentos técnicos em detrimento dos reflexivos e as barreiras para aprovação do curso de diversidade; a ausência do curso de formação para todos os níveis; a falta de eficácia do treinamento por conta da presença da homofobia na empresa. O artigo proporciona tanto uma contribuição teórica, no sentido de ajudar a preencher uma lacuna no contexto nacional dos estudos de diversidade e educação corporativa, quanto prática, ao apresentar exemplos de outros contextos, bem como ao problematizar a prática da empresa aqui estudada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Educação corporativa. Treinamento. Diversidade. Orientação sexual.

ABSTRACT: The purpose of this study was to identify and analyze how the theme of sexual orientation diversity is present in the corporate education policies of a company, more specifically what would be the challenges and possibilities of addressing this issue in its context. To this end, a case study was carried out, interviewing workers from a company regarding the issue of sexual diversity. The interviews were transcribed and analyzed according to the content analysis. Possibilities showed: specific openings to address diversity; education by example and leadership; proposals and initiatives against homophobia led by individual efforts. The challenges: the existence of technical training that inhibit reflection, and barriers to approve the diversity course; the absence of training courses for all levels; the lack of training effectiveness due to the presence of homophobia in the company. The article provides both a theoretical contribution to help fill a gap in the national context of diversity studies and corporate education, as well as a practical one, by presenting examples from other contexts, such as problematizing the practices of the company studied here.

KEYWORDS: Human resources management. Corporate education. Training. Diversity. Sexual orientation.

1 Introdução

A discussão da educação para a diversidade sexual no ambiente corporativo é relevante, uma vez que são diversos os relatos de pessoas que sofrem homofobia

nas organizações públicas ou privadas por conta de sua orientação sexual minoritária (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; GARCIA; SOUZA, 2010; SIQUEIRA et al., 2009).

Abordar a diversidade sexual, em termos de delimitação de estudo, significa voltar o foco às questões das pessoas que são consideradas minorias sociais por pertencerem a uma orientação sexual não hegemônica (não heterossexual). Estudos e pesquisas sobre a diversidade sexual nas organizações envolvem as questões específicas vividas pelas pessoas LGBT em seu ambiente de trabalho, como, por exemplo, a homofobia, dentre outros tópicos que unem sexualidade e estudos organizacionais (POMPEU; SOUZA, 2018).

Por sua vez, a gestão da diversidade sexual nas organizações busca, de uma forma mais pragmática, por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, criar iniciativas que abordem as questões específicas das pessoas com orientação sexual minoritária nas organizações, de forma a possibilitar a mudança em contextos organizacionais em que exista (ou possa existir) o preconceito homofóbico, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, de não discriminação e de respeito às diferenças individuais, especialmente no que tange à orientação sexual.

No que diz respeito à cultura organizacional, pode-se dizer que a área de Recursos Humanos (ou de Gestão de Pessoas) é tida como a verdadeira guardiã da cultura, exercendo funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais (FREITAS, 1991). Assim, além de estar delimitado às questões de diversidade por orientação sexual, o presente artigo está voltado às questões de Recursos Humanos, já que a proposta é de inspirar a mudança cultural no contexto organizacional.

Dentre as diversas subáreas que compõem a área de Recursos Humanos, uma delas possui papel fundamental ao se pensar em mudança cultural, que é a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). O treinamento em diversidade pode ser necessário por ajudar a suprir a precária educação em relações humanas presente na sociedade, bem como pode constituir um bom local para que a organização lembre

aos seus empregados de suas políticas de diversidade sexual (MICKENS, 1994).

Além disso, programas permanentes de treinamento e desenvolvimento podem melhorar a qualidade e otimização de processos de organizações interessadas no desenvolvimento de uma cultura com vistas a elevar o seu nível de competitividade (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012).

Assim, o objetivo desta pesquisa é de identificar e analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual está presente nas ações de educação corporativa de uma empresa, mais especificamente quais seriam os desafios e possibilidades de se abordar essa questão no contexto da empresa deste estudo de caso.

De acordo com a pesquisa de Pompeu (2015), os artigos nacionais sobre sexualidade em estudos organizacionais concentram-se em dois eixos temáticos: cultura organizacional e homofobia; identidade sexual e homofobia. Além disso, na referida pesquisa, dos 43 trabalhos nacionais sobre sexualidade, nenhum aborda diretamente a questão da educação corporativa ou ações de T&D.

Nesse sentido, este artigo foi idealizado no sentido de contribuir tanto com o desenvolvimento das pesquisas sobre educação corporativa, ao abordar um tema ainda não estudado no Brasil, que é a questão da orientação sexual no contexto do treinamento, bem como ao trazer uma nova abordagem para os estudos organizacionais sobre diversidade sexual, ajudando a saldar uma lacuna acadêmica.

Além do mais, como algumas das conclusões de estudos sobre diversidade sexual criticam a sua efetividade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009) e/ou sugerem a necessidade da efetiva aplicação da gestão da diversidade, a coerência com o discurso e a prática, ou ainda refletem sobre a importância da educação para a diversidade nas organizações (NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; ROHM; POMPEU, 2014), analisar a prática sobre as possibilidades e desafios com foco na área de treinamento pode oferecer implicações teóricas e práticas relevantes para o avanço de tais estudos ao detalhar iniciativas positivas (possibilidades) e pontos que devem ser melhorado (desafios) – o que pode ser benéfico também para as empresas e seus trabalhadores.

2 Treinamento e a educação corporativa

As atividades de treinamento podem ser percebidas como um processo que almeja a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes, e que põe os processos da área de T&D como uma das principais práticas da gestão de pessoas, buscando o alcance de maior eficiência e eficácia organizacional (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012). Os autores mencionam que tais processos envolvem atividade planejada em função dos investimentos e esforços das organizações direcionados para a geração de oportunidades de aprendizagem de seus trabalhadores.

Silva e Meneses (2012) salientam, ainda, que a avaliação das necessidades de treinamento visa o alinhamento entre ações de treinamento e objetivos organizacionais, as competências que devem ser desenvolvidas e as pessoas que demandam capacitação. A análise das necessidades de treinamento, especificamente, já foi estudada no Brasil em contextos de organizações diversas, como em uma empresa de administração portuária (Ferreira et al., 2009), com servidores de uma autarquia federal e com funcionários de call centers (SILVA; MENESES, 2012; SILVA; MOURÃO, 2014).

O processo de treinamento pode ser desmembrado em quatro fases, a saber: o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), o planejamento, a execução e a avaliação (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

Segundo os autores supracitados, o levantamento das necessidades de treinamento envolve um estudo prévio, consistindo em uma etapa de diagnóstico de forma a dimensionar e definir problemas. Além disso, lembram que este é o momento para se analisar o que deve ser treinado, para quem e para que o treinamento servirá, de forma a trazer à tona e clarificar os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir.

Após a realização do levantamento das necessidades de treinamento, é preciso escolher o meio pelo qual serão supridas as necessidades identificadas, efetuando, assim, o planejamento do treinamento mais adequado (COSTA; ROCHA-PINTO;

DUBEUX, 2012). Assim, a fase do planejamento consiste na elaboração e operacionalização dos objetivos, fazendo parte desta etapa: a escolha dos métodos didáticos, definição de recursos, determinação do conteúdo, carga horária, local do treinamento e apreciação do custo-benefício (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

O planejamento pode também ser considerado como uma função tradicionalmente administrativa, uma vez que envolve a escolha de objetivos, processos e programas a partir de diversas alternativas, sendo uma tomada de decisão que impacta a direção futura de uma organização ou unidade de negócios (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012).

Já a fase de execução consiste na aplicação prática do que foi planejado e programado para atender as necessidades de aprendizagem mapeadas pela organização (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012) e abarca a implementação efetiva do que foi programado, consistindo no treinamento propriamente dito (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

Por fim, segundo os referidos autores, a última fase da avaliação corresponde à fase em que é aberto o espaço para verificar se os objetivos finais do treinamento foram alcançados. A avaliação do treinamento consiste na coleta de dados para obter informações a respeito de sua efetividade (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014). De acordo com o modelo clássico de Kirkpatrick (1967), há quatro níveis de avaliação do treinamento, a saber: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Vale salientar que o êxito do treinamento está fortemente ligado à realização adequada das etapas anteriores que formam o processo de treinamento (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012).

De acordo com Diamantidis e Chatzoglou (2014), para que um programa de treinamento seja bem-sucedido e alcance seus objetivos, o processo de treinamento deve: (1) ser desenhado de uma forma que transmita confiança aos seus participantes que podem aplicar em seu ambiente de trabalho tudo aquilo que aprenderam no treinamento; (2) prover exemplos práticos em aula dos conhecimentos e habilidades ensinados, que possam ser aplicados em condições que simulem o real ambiente

de trabalho; e (3) apresentar uma estrutura comportamental que um trabalhador deve seguir de forma que o conteúdo do treinamento seja implementado de forma eficiente em seu trabalho.

Por sua vez, a Educação Corporativa representa uma nova dimensão da área de treinamento e desenvolvimento nas empresas, consistindo em um processo contínuo de ensino e aprendizagem, e é definida a partir das estratégias organizacionais (ROCHA-PINTO et al., 2007). Na expectativa de agregar valor aos funcionários envolvidos com o negócio, diversas empresas implementaram Universidades Corporativas com uma estrutura de fato, ou mesmo de uma maneira mais simplificada, na forma de Sistemas de Educação Corporativa (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012).

No Brasil, as ações de Educação Corporativa têm recebido crescente atenção, confirmando sua relevância e seu valor em um ambiente competitivo, no qual a capacitação dos trabalhadores é fundamental para o êxito empresarial (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012).

De acordo com Rocha-Pinto et al. (2007), a Educação Corporativa possui princípios filosóficos, metodológicos e empresariais. São eles: filosóficos – a mudança cultural, valorização do ser humano e visão sistêmica; metodológicos – utilização de práticas que privilegiam a interação dos grupos, valorização das experiências profissionais e incentivos ao autodesenvolvimento e fortalecimento dos papéis das lideranças; empresariais – alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação com a cultura e identidade organizacional e utilização de tecnologias de gestão diversificadas.

Uma forma de ser realizada a Educação Corporativa é mediante as Universidades Corporativas. As Universidades Corporativas emergiram como uma unidade organizacional distinta, expressamente dedicada ao gerenciamento dos processos de treinamento, organizando as atividades de treinamento com o objetivo de implementar a estratégia corporativa em diferentes níveis da organização (GUERCI; BARTEZZAGHI; SOLARI 2010). Segundo os autores, as Universidades Corpora-

tivas são parte de uma complexa rede de relacionamentos dentro e fora dos limites da companhia, e esta complexidade tende a aumentar o número de sujeitos que estão envolvidos nas atividades de treinamento.

Meister (1998) alega existirem diversos fatores por trás da proliferação das universidades corporativas, citando dois deles: (1) a vida útil do conhecimento está se tornando cada vez mais curta – o que necessita um contínuo aprendizado por parte dos trabalhadores; (2) o desejo de muitas companhias de serem percebidas nos seus setores como a preferencial na escolha dos empregados (*employer of choice*). Assim, usam o investimento na educação dos empregados, especialmente na Universidade Corporativa, como evidência de sua vantagem competitiva para recrutar e reter os melhores empregados (MEISTER, 1998).

Pode-se dizer que as Universidades Corporativas (UC) possuem como missão a formação e o desenvolvimento dos talentos humanos na gestão dos negócios, de forma a promover a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (EBOLI, 1999). Segundo a autora, no núcleo central de todas as decisões sobre o formato e características desse novo sistema de desenvolvimento nas organizações estão as competências humanas – consideradas críticas para o sucesso da empresa.

2.1 Possibilidades de mudança da discriminação: o treinamento em diversidade sexual

No contexto da diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o das pessoas homossexuais, como consequência do heterossexismo e da homofobia (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006) presentes na sociedade.

A discriminação por orientação sexual nas organizações brasileiras pode estar presente sob a forma da violência moral (SIQUEIRA et al., 2009), das dificuldades ou impossibilidades de ascensão profissional e de ocupação de altos gerenciais (GARCIA; SOUZA, 2010; SOUZA; BIANCO; JUNQUILHO, 2015), sob a forma de

humor (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; POMPEU; SOUZA, 2019), com relação aos homens gays (NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), contra mulheres homossexuais (NETO; SILVA; SARAIVA, 2014), e contra pessoas transgêneras (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Nesse sentido, alguns autores da literatura internacional (BUTTON, 2001; DAY e GREENE, 2008; MICKENS, 1994) ajudam a mudar este cenário ao oferecer sugestões de boas práticas de treinamento no sentido de ir contra a discriminação.

Como sugestões de boas práticas para promover a inclusão de pessoas homossexuais no ambiente de trabalho, Day e Greene (2008) ressaltam que os gestores, de uma forma geral, devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados. Além disso, os autores salientam que as políticas de não discriminação no âmbito organizacional devem incluir a diversidade por orientação sexual entre suas políticas, de forma a ajudar a proteger os direitos dos trabalhadores homossexuais.

As políticas de treinamento em recursos humanos podem ajudar a criar uma cultura de inclusão, é o que assinala a pesquisa de Mickens (1994) no contexto norte-americano. O autor indica que existem três principais formas para tanto: pelo exemplo, mediante o treinamento em diversidade e ao encorajar funcionários gays e lésbicas a fazer isso eles mesmos.

A educação pelo exemplo segue praticamente as mesmas linhas recomendadas para um CEO (Chief Executive Officer/Diretor Executivo) e para um gestor que tenta ser apoiador para um empregado que deseja declarar sua homossexualidade no trabalho, a saber: enfatizar publicamente que não existe discriminação neste local de trabalho.

Mickens (1994) recomenda que se faça um esforço especial para alcançar os empregados gays e lésbicas, tentar se certificar de que todos os seus empregados estão confortáveis e são capazes de trabalhar juntos; deve-se escutá-los, mostrar-se como igualmente aberto para falar de preocupações de empregados gays e não-gays (o que pode ser feito de acordo com cada estilo de gerência de quem deseja fazê-lo:

formalmente ou informalmente, em memorandos ou pessoalmente).

Uma forma de melhorar a compreensão do heterossexismo por pessoas não homossexuais é mediante um exercício chamado “questionário reverso”, sugerido por Mickens (1994, p. 269-270):

- O que você pensa que causou a sua heterossexualidade?
- Quando e como você decidiu ser heterossexual?
- É possível que a sua heterossexualidade seja apenas uma fase?
- Por que as pessoas heterossexuais se sentem compelidas em seduzir outras pessoas para o seu estilo de vida?
- Se você nunca dormiu com uma pessoa do mesmo sexo, é possível que tudo o que vocês precisam seja um (a) bom(boa) amante do mesmo sexo?
- Por que você insiste em exibir a sua heterossexualidade? Por que você não pode apenas ser quem você é e ficar calado sobre isso?
- A grande maioria (mais de 96%) dos molestadores de crianças são heterossexuais. Você considera seguro expor suas crianças a professores heterossexuais?
- Com todo o suporte social que o casamento recebe, a taxa de divórcio ainda permanece 50%. Por que existem tão poucos relacionamentos estáveis entre heterossexuais?
- Considerando a ameaça de fome e superpopulação, a raça humana pode sobreviver se todos forem heterossexuais como você?
- O grupo com maior crescimento de casos de AIDS é heterossexual. Não deveria ser proibido o sexo entre heterossexuais?.

O autor recomenda que este exercício seja aplicado por um facilitador experiente, com uma atmosfera de confiança, sem ameaça de confrontação e com algum grau de senso de humor. Ele pode ser feito no treinamento, dividindo as pessoas em pares e fazendo com que uma pessoa de cada par seja o “heterossexual designado”. A outra pessoa procede perguntando uma série de questões que frequentemente são perguntadas a pessoas homossexuais (só que, neste questionário, são adaptadas aos heterossexuais).

Se a abordagem da educação é pelo exemplo ou mediante o treinamento em diversidade, seu impacto é aumentado exponencialmente com testemunhos

pessoais – isto é, ao ter um (a) empregado(a) abertamente gay ou lésbica, tornando as abstrações políticas em realidade tangível (MICKENS, 1994). Segundo o autor, no treinamento em diversidade, o testemunho pessoal pode ser repassado por um treinador gay ou uma treinadora lésbica, por um palestrante convidado ou mesmo mediante a exibição de um vídeo, mas a forma mais efetiva é por um membro de um grupo.

Algumas companhias oferecem subsídios a esses esforços, e as que não oferecem podem encorajar a atividade desenvolvendo programas de consciência, provendo materiais escritos, encorajando o trabalho voluntário à comunidade ou participando de eventos, como a parada do orgulho LGBT, sob a bandeira da companhia (MICKENS, 1994).

A educação é um processo de longo prazo que pode levar anos para avaliar, mas as companhias podem tomar medidas para acelerar o impacto da diversidade, como, por exemplo, tornando os programas de diversidade obrigatórios para todos os empregados ou pelo menos para todos os gerentes (MICKENS, 1994). Uma outra medida, de acordo com o mesmo, que pode ter um grande impacto é a inclusão de uma questão na avaliação de rotina da performance dos empregados: “quão bem o empregado trabalhou com aqueles que são diferentes dele?”.

As organizações podem também instituir workshops em diversidade que tratem de questões de relevância para empregados homossexuais (BUTTON, 2001). Segundo o autor, workshops sobre questões ligadas aos gays e lésbicas permitem aos treinadores que apresentem informações corretas sobre homossexualidade, dissipar más percepções e reduzir a ansiedade entre empregados heterossexuais.

2 Procedimentos metodológicos

Para realização da presente pesquisa foi realizado um estudo de caso. Pode-se dizer que o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa especialmente apropriada para novas áreas temáticas (EISENHARDT, 1989) – como é o caso da diversidade

sexual no contexto da educação corporativa. Assim, foi escolhida uma empresa, tendo como critério a existência de algum discurso e/ou prática ligada à diversidade por orientação sexual – que consta no site da companhia e em eventos direcionados ao público LGBT –, o que pode ser considerado um caso peculiar (YIN, 2010).

O estudo de caso único pode trazer importantes contribuições ao desenvolvimento teórico se as particularidades do caso forem vistas como oportunidades para fazer posteriores ajustes em uma compreensão da realidade já cristalizada (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

Assim, foi elaborado um roteiro para a realização de entrevistas com perguntas abertas com base na literatura sobre diversidade. As perguntas buscam saber se o treinamento inclui a diversidade por orientação sexual claramente, a quem se destina o treinamento e o seu tempo de duração, para verificar sua abrangência e intensidade.

A duração média do total das entrevistas foi de 1h04min. Foram entrevistados 12 funcionários, selecionados por meio da técnica snowball sampling, ou amostragem em bola de neve (VINUTO, 2014). Esta é uma técnica de amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referência, útil para pesquisar grupos difíceis de serem acessados, quando não há precisão sobre sua quantidade, e útil para pesquisas sobre questões delicadas (VINUTO, 2014).

Para poder realizar a amostragem em bola de neve, conforme orienta a autora, inicialmente lança-se mão de informantes-chave, ou “sementes”, de forma a localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa inseridas na população geral. Segundo a referida autora, isto acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável e, dessa forma, as sementes ajudam o(a) pesquisador(a) a iniciar seus contatos ao serem solicitadas a indicar novos contatos com as características desejadas para a pesquisa, ou seja, potenciais entrevistados. Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas “sementes” indiquem novos contatos a partir de sua rede de pessoas e assim sucessivamente (VINUTO, 2014).

Dessa forma, para obter entrevistados da empresa do estudo de caso sem

trabalhar nela, a pesquisadora entrou em contato com seis funcionários da organização que eram pessoas conhecidas de seu círculo de contatos, de forma a tornar a pesquisa exequível. Estes

foram os entrevistados E1 a E5 e E7¹. Os entrevistados E6 e E8 foram indicados por contatos da pesquisadora que não trabalham na

1

De forma a assegurar o sigilo da identidade das pessoas entrevistadas, optou-se por adotar um código, associando cada pessoa à letra E e, em seguida, seu número na ordem cronológica da realização das entrevistas (E1 - primeira pessoa entrevistada; E2 - segunda pessoa entrevistada, e assim por diante). Algumas pessoas entrevistadas solicitaram também que o nome da empresa não fosse revelado, o que foi respeitado aqui.

companhia, mas que eram amigos ou conheciam estas pessoas que trabalhavam. A partir daí, alguns entrevistados indicaram outras pessoas para serem entrevistadas, conforme orienta a técnica de coleta de dados snowball (bola de neve).

Ao todo, foram realizadas doze entrevistas, pois foi o ponto de saturação encontrado. De acordo com Vinuto (2014), o quadro de amostragem pode se tornar saturado quando não há novos nomes oferecidos ou quando os nomes encontrados já não trazem mais informações novas ao quadro de análise.

Destas doze pessoas entrevistadas, uma se identificava como homem bissexual (E1), sete heterossexuais (E2; E3; E5; E6; E8; E9; E12) – dentre as quais três mulheres heterossexuais (E3; E5; E12) e quatro homens heterossexuais (E2; E6; E8; E9) – e quatro homens homossexuais (E4; E7; E10; E11). No que diz respeito aos cargos das pessoas entrevistadas na companhia, um ocupou o cargo de estagiário (E1), três pessoas eram concursadas com cargo de nível técnico (E4; E10; E12), oito concursadas com cargo de nível superior (E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E11).

Após transcritas as entrevistas, os relatos foram tratados segundo o método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 38).

Sobre intenção do método, pode-se dizer que é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência

esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38). A análise de conteúdo pode ajudar pesquisadores que buscam desenvolver estudos no campo de administração, segundo uma abordagem analítica crítica e reflexiva (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), como é o caso da presente pesquisa.

Assim, após a leitura das transcrições das entrevistas e análise do conteúdo do material, foram elaboradas subcategorias a posteriori, dentro das duas grandes categorias “possibilidades” e “desafios”, de forma a alcançar o objetivo proposto, que serão analisadas a seguir.

3 Análise dos resultados

3.1 Possibilidade 1: aberturas pontuais por parte da empresa para abordar a diversidade

O entrevistado 4 considera que a empresa está aberta ao diálogo, porém que poucas pessoas possuem interesse próprio em participar deste diálogo:

E4: “Uma empresa que abre um dia de workshop pra que as outras pessoas venham para poder discutir e saber, ela está aberta para o diálogo. [...] elas são inscritas pelos seus gerentes. Então, elas têm que manifestar também, interesse para ir ao fórum. São as pessoas que estão interessadas ou indicadas, [...] ou você vai porque você atua na área de RS (Responsabilidade Social), e é importante que você saiba o que está acontecendo na empresa, nesse sentido. Entendeu? Eu acho que, na verdade, poucas pessoas têm interesse nesse fórum da diversidade, porque são pessoas que não estão envolvidas nessas questões. Entendeu? Existem vários fóruns, existem várias coisas que acontecem na companhia, que muita gente não sabe. [...] isso precisa ser mais polarizado, mais difundido. É claro que a Universidade [Corporativa] ela faz essa divulgação, mas nem sempre chega a ponta, né?”

A realização de workshops de fato é uma sugestão oferecida por Button (2001). Todavia, nem todos vão a este fórum de diversidade, o que pode gerar ausências das pessoas que mais precisariam quebrar seus preconceitos por não

mostrar interesse em se inscrever, ou o gestor não ter a sensibilidade de perceber que seu funcionário precisa desse tipo de treinamento.

O próprio E4 reconhece que são poucas pessoas que comparecem a este fórum, assim como outras iniciativas da companhia de gestão da diversidade sexual, pois poucas pessoas sabem que existe, por conta de uma divulgação insuficiente. O fórum de diversidade também está presente no relato do entrevistado 9, heterossexual:

E9: “Existe um fórum de diversidade, um curso, um curso não. Um fórum. Que a universidade [nome da empresa] realiza de tempos em tempos. São ações que a gente às vezes desconhece um pouco, né? Essas questões de treinamento porque não é tão divulgado assim, pelo menos na nossa área lá do jurídico [...] Treinamento você geralmente vai ter as pessoas sentadas numa sala de aula e tal... E aí de repente você vai focar um professor, às vezes dois e tal. O fórum é um negócio mais aberto, você chama de repente pessoas mais de fora pra falar. Tem palestras, é um auditório. Às vezes tem dinâmicas. [...] Mas o fórum varia de tempo. Pode ser de um dia, de dois de três (dias)”.

O E9 também fala do desconhecimento por parte dos funcionários de uma dessas iniciativas, no caso o fórum de diversidade, bem como da pouca divulgação do referido evento de respeito à diversidade por parte da companhia. Isso revela um posicionamento dúbio por parte da empresa com relação à diversidade: se, por um lado, existe o fórum de diversidade, por outro ele é pouco divulgado. Ou seja, parece não haver interesse de que os funcionários se esclareçam e aprendam mais sobre este tema.

De qualquer forma, a existência do fórum pode ser vista como uma possibilidade de abordar a diversidade sexual no ambiente corporativo – ainda que o ideal fosse que todos os funcionários participassem.

3.2 Possibilidade 2: educação pelo exemplo e liderança

A seguir, a entrevistada E5 (heterossexual) relata o caso em que uma funcionária homossexual reconhece a efetividade de algumas das políticas de diversidade sexual adotadas pela companhia ao expor exemplos práticos de sua vida:

E5: “E tem esse curso de responsabilidade social, que é oferecido na Universidade [corporativa]. [...] E ela

era uma mulher lá do Norte. [...] No treinamento de responsabilidade social comigo... Veio o assunto de diversidade, ela pediu licença para a professora e pegou o exemplo prático dela. Como aquilo funcionava, que ela vivenciava daquilo que estava sendo falado [...] ela falou que ela também havia adotado uma criança, e os benefícios, também, que ela e a família dela usufruíam, como qualquer outra pessoa da companhia, não tem discriminação. Ela não deixava de ter acesso a alguma coisa porque ela tinha essa orientação sexual”.

O curso, como se pode perceber, pode ser uma oportunidade para que funcionários LGBT exponham suas experiências em relação às políticas, como relatado pela entrevistada 5:

Além disso, no excerto apresentado, nota-se a ocorrência da educação pelo exemplo, uma vez que a funcionária homossexual dá o exemplo de que a política de benefícios era efetiva. Também mostra a importância de que as pessoas tenham contato com as diferenças, pois foi a partir de um relato de uma funcionária homossexual que a entrevistada heterossexual soube do acesso a benefícios a pessoas homossexuais, ainda que não seja sua realidade.

A seguir, o entrevistado 7, homossexual, relata sua experiência no curso de formação pelo qual passou logo ao entrar na companhia:

E7: “Todo empregado que entra na [empresa], ele tem que tomar ciência que existe o código de ética, e esse código de ética tem que ser passado e ensinado para que as pessoas entendam aquele código. [...] Eu lembro que quando e entrei na [empresa], meu curso de formação foi em Salvador. Chegou uma mulher lá para falar sobre o código de ética [...]. Aí ela falava, arrepiava! Pô, ela falava de uma forma muito direta dessa questão de homossexualidade. Ela falou que ela, se ela chegar no banheiro e ver alguém falando negativamente sobre homossexuais, ela vai lá, bate no ombro e pergunta o porquê e por que está falando isso dentro da [empresa], se dentro da [empresa] tinha política de diversidade! E ela fazia isso em qualquer lugar, porque ela tinha esse papel e que todos deveriam ter esse papel, porque assim que se faz cultura”.

Assim, o E7 cita um exemplo de iniciativa a favor da redução homofóbica, que pode ser realizada por qualquer pessoa para construir uma cultura organizacional que efetivamente respeite a diferença. A responsável pelo código de ética não apenas passa a informação de que não se deve discriminar, como realiza iniciativas de combate a homofobia no dia a dia da empresa, por acreditar que é assim que se muda a cultura organizacional de um lugar, sendo ela mesma o exemplo dessa mudança ao não se silenciar frente um ato de opressão.

De fato, Mickens (1994) destaca a importância da educação pelo exemplo (como foi feito pela funcionária) na construção de uma cultura de respeito à diversidade e proibição de discriminação por orientação sexual. Como Dimitrov (2015) reconhece, a liderança e o exemplo estabelecido por ela, assim como o olhar para as pessoas como seres humanos, e não como meros funcionários, pode tornar a organização mais humana. Isto é fundamental em um ambiente em que possa existir a discriminação.

3.3 Possibilidade 3: propostas e iniciativas de combate à homofobia originadas de esforços individuais

O E10 também relata que não são todas as pessoas que passam por curso de formação e buscam articular no sindicato uma iniciativa de que o próprio sindicato de combate às opressões participe falando da questão da diversidade.

E10: “A gente iniciou esse debate no sábado, nesse setorial gay, setorial LGBT - mas como tinha só gay a gente brincou e chamou de setorial gay - mas a intenção não era ser. [...] Então assim, o próprio movimento ele é dividido. [...] A gente trouxe propostas para combater a LGBTfobia nos espaços do sindicato e nos espaços onde a gente atua, no trabalho. [...] começar a fazer palestra, panfleto, explicando o que é opressão, o que é a LGBTfobia, o que é machismo, o que é xenofobia, o que é racismo, aqui dentro a gente fazer. Porque a gente já teve três debates aqui, um de mais geral, um sobre mulheres e outro sobre o racismo, esvaziado, poucos diretores. Os diretores que vieram, geralmente, são diretores que militam pelo meu grupo ou... Que o meu grupo é o base, aqui se tem 4 grupos aqui dentro.

Ou um ou outro diretor que não é dos mais antigos, que é dos novos e que acha que tem que fazer mesmo, tocar essa bandeira porque é importante. Então, cara, a gente identificou a necessidade da gente fazer alguma coisa de formação aqui dentro [...] Um treinamento, um curso, um esclarecimento, alguma coisa”.

O E10 percebe a fragmentação dentro do próprio sindicato da empresa. Por exemplo, o que era o setorial LGBT, eles denominaram de “setorial gay”, reduzindo o grupo de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros aos homens gays, dada a invisibilidade dos LGBT no debate do setorial. As sugestões de forma de treinamento são, então, mesmo dentro do sindicato e nos respectivos locais de trabalho dos membros do sindicato: por meio de palestras, panfletos sobre intolerâncias, treinamento, cursos de esclarecimento. Mesmo dentro do sindicato quando há debates sobre outras formas de opressão que não a homofobia. O E10 relata a ausência de diretores.

3.4 Desafio 1: treinamentos técnicos em detrimento dos reflexivos e as barreiras para aprovação do curso de diversidade

No exemplo que se segue, há uma tentativa de iniciativa para a redução da homofobia no âmbito do treinamento que, embora alguns funcionários saibam e apoiem, não recebeu apoio institucional:

E2: “O [nome do E4] mesmo, que é um companheiro nosso que é homossexual, ele tentou desenvolver um curso de Gestão da Diversidade na [universidade corporativa], fez ementa, fez tudo, era só aprovar. [...]. Mas não conseguiu ser aprovado. Por que não conseguiu ser aprovado? Porque uma coisa é você fazer coisas burocráticas ali que oneram mais ou menos a companhia, mas não tanto também. A questão do parceiro do mesmo sexo dá uma medida, e dá uma canetada e não se preocupa mais com isso. Agora quando a questão é com a mente das pessoas, a forma de ver as coisas, a coisa muda de figura. Então, gestão da diversidade, a ideia era inclusive ser feita com os gerentes que em última instância são formadores de opinião, foi negado. Até hoje está para ser feito”.

O entrevistado 2, heterossexual, conta o caso de seu colega E4, que tentou implementar um curso de gestão da diversidade, porém não conseguiu. O E2 compara a facilidade de aprovação das medidas pró-diversidade sexual existentes – como os benefícios ao(à) parceiro(a) do mesmo sexo – à não aprovação do curso. As primeiras são consideradas “burocráticas” e, por isso, fáceis de decidir, também por não proporcionarem reflexão nos(as) funcionários(as) (“dá uma medida, e dá uma canetada e não se preocupa mais com isso”).

De forma diferente, no entanto, um curso poderia proporcionar uma mudança ontológica nos(as) funcionários(as) (“quando a questão é com a mente das pessoas, a forma de ver as coisas”), o que seria o empecilho para a aprovação do curso na visão do entrevistado, com a qual concorda-se aqui. Afinal, muito maior a possibilidade de mudança mediante um curso do que com a aprovação de benefícios que não necessariamente geram uma reflexão nas pessoas sobre a diversidade humana.

O entrevistado 10, homossexual, também soube deste caso da tentativa de implementação do curso de gestão da diversidade e, assim como o E2, faz uma comparação geral entre o perfil dos cursos oferecidos pela universidade corporativa e os que não são:

E10: “é uma área muito técnica e a gente precisa do técnico? Precisa, mas a gente precisa também dos cursos da área de humanas. Entendeu? Redação técnica, por exemplo, que o E4 dá é interessante, é bom, é importante, tem outros cursos que são importantes também, mas os cursos voltados para a área social são inexistentes”.

Como havia sido mencionado no penúltimo excerto, o entrevistado 4 (homossexual) procurou implementar o curso de gestão da diversidade, e tanto o entrevistado 2 (heterossexual), como o entrevistado 10 (homossexual) também sabem desta tentativa (provavelmente porque os três estão ligados ao sindicato de combate às opressões, sendo o E10 o diretor). A seguir foi perguntado ao entrevistado 2 a quem o entrevistado 4, idealizador do curso, teria pedido a aprovação para implementação do curso na companhia, de forma a entender melhor de onde

surge o silêncio em relação à possibilidade de existência desse curso:

Pesquisadora: E ele pediu para quem?

E2: “Universidade Corporativa [...] né? Porque ele já é professor da [empresa] de outros cursos [...]. Português instrumental, geopolítica do petróleo... esses cursos a Universidade [Corporativa] ela oferece. Cursos instrumentais. Inclusive tem cursos de valores, de liderança, cursos de falar em público. Esses cursos também a Universidade oferece. Gestão da diversidade, por algum motivo está além do que eles acham que é o correto. [...] aí você tem uma empresa que é extremamente hierarquizada pelo masculino, extremamente machista”.

Vale comparar a diferença entre os tipos de temas de cursos que são oferecidos pela Universidade Corporativa e o tema que foi negado – de gestão da diversidade. Em geral, os cursos existentes são de temas mais técnicos e instrumentais que o proposto, que é mais humano. Os temas de cursos existentes e as ausências revelam o que a companhia, por meio de sua universidade corporativa, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, considera relevante ou não de se desenvolver em seu quadro de funcionários.

No relato a seguir é apresentado, por parte do entrevistado 4, homossexual assumido, uma iniciativa acerca de seu curso de diversidade engavetado:

E4: “Eu criei uma ementa de um curso de diversidade [...] que é de formação para gestores. É um trabalho de educar, de preparar os gestores, os servidores, os gerentes, tal, a lidar com a diversidade humana, diversidade sexual, principalmente. A abordagem, o respeito, a não piadinha, o assédio. Entendeu? Já tem um ano. Já foi contemplado, já foi apresentado oficialmente para a gerente da Escola de Gestão de Negócios. Infelizmente, foi embarreirado [...]. Mas o meu projeto, ele não foi descartado. Entendeu? Ele simplesmente não saiu [...] não houve, o que a gente chama, de gerência que compre a ideia, que banca a ideia. Porque tudo gera custos, é um investimento que a empresa faz, não é só... não é um custo de pessoal, de professores, mas é um custo da ideia a ser implementada e ter outros gerentes, dentro da própria companhia, que comprem a ideia também. Entendeu? Então, isso é um

jogo. É um jogo político mesmo [...] o título é: Diversidade Sexual: Construindo Saberes. A ideia é mostrar para essas pessoas, através de vasta bibliografia que nós temos, não só Judith Butler, que trabalha com questão de gênero, o Michel Foucault, da história da sexualidade [...] porque eu acho que para você trabalhar com os gestores, que são os gerentes, você tem que sensibilizá-los, porque aí a gente vai construindo, e aí sim que é uma defesa que eu faço, construindo uma nova cultura dentro da companhia. Que é uma cultura de respeitabilidade, uma cultura de não indiferença”.

O curso elaborado pelo E4 apresenta um material relevante para o treinamento em diversidade sexual, já que aborda o respeito, a importância de não se fazer piada e o assédio, pontos constatados em diversas pesquisas sobre homofobia no trabalho (GARCIA; SOUZA, 2010; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; ROHM; POMPEU, 2014; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006).

Além disso, seria direcionado aos gestores. Esse foco seria importante pois, por exemplo, na análise do E11, homossexual, sobre o discurso institucional de diversidade sexual da empresa, este percebeu que não necessariamente o discurso da companhia é desdobrado nas práticas dos gerentes. Além disso, o curso contemplaria autores que já realizaram importantes estudos acerca da desconstrução do binarismo de gênero, da teoria queer e da sexualidade.

Embora o curso estivesse pronto e já tivesse o material elaborado pelo E4, o projeto foi engavetado sob a desculpa de que “geraria custos”. Se a empresa possui lucro líquido em termos de bilhões de reais, a implementação de um curso já elaborado, em instalações já existentes (da universidade corporativa) seria algo tão custoso? Ou na verdade se trata de uma retórica economicista (ROHM, 2003)? Ou seja, nota-se, aqui, que a companhia não percebe como mínimo investimento o apoio a este curso, talvez por não desejar melhorar o respeito à diversidade sexual na companhia e nem para que seus funcionários reflitam sobre isso.

O autor da proposta engavetada a compara com um outro material didático de natureza técnica que ele elaborou; este, por sua vez, premiado:

E4: “Esse prêmio é de um trabalho [...] o título é: ‘Redação empresarial, criação de material didático para o desenvolvimento de competências redacionais em contexto corporativo’. O redator empresarial ele acaba sendo uma... algo... que é algo que é muito instrumental, né?”

Há, portanto, a desvalorização da comunicação de informações e conhecimentos acerca da diversidade sexual pelo E4. Se, por um lado, a empresa premia as competências para a redação corporativa, por outro ignora a iniciativa de curso de diversidade sexual. Percebe-se, na empresa, um posicionamento que valoriza a andragogia instrumental, ou seja, o ensino de habilidades e competências que privilegiem a formação tecnicista e de inteligência instrumental dos empregados em detrimento da produção de subjetividades criativas, autônomas e produtoras de singularidades humanas em sua riqueza de possibilidades (ROHM, 2003).

3.5 Desafio 2: ausência do curso de formação para todos os níveis no qual é mencionada a questão da diversidade

Embora alguns entrevistados de nível superior tenham tomado conhecimento da proibição de discriminação que incluía a orientação sexual no curso de formação de novos empregados oferecido pela empresa quando entram, alguns entrevistados relatam a ausência de curso de formação para cargos de nível médio e técnico:

E12: “Deveria ter curso de formação. Que, assim, quando a pessoa entra, ela fica 8 meses no curso, dependendo do cargo tem 8 meses, tem 3 meses, tem 4 meses dependendo do cargo. O meu cargo é o mais jogado às traças porque a gente não tem curso de formação. [...] Deveria em todos os cargos ter a questão da diversidade como um ponto de pauta, curso, sabe? Dentro do curso de formação”.

A entrevistada 12, heterossexual, sente o desprezo ao cargo de técnico administrativo por parte da companhia (“meu cargo é o mais jogado às traças”) pela

ausência de curso de formação, embora a maioria dos cargos tenha acesso ao referido curso. Percebe-se que esta ausência também gera uma perda de oportunidade de a empresa comunicar seus valores e falar sobre seu código de ética, o respeito à diversidade e a proibição da discriminação que inclua a orientação sexual.

Talvez a política da companhia, por meio deste silêncio, seja de mostrar um posicionamento de que não é importante informar tais tópicos (de respeito às diferenças, ética e valores) aos seus funcionários técnico-administrativos. Possivelmente porque o desejo da companhia deve ser o de aproveitar exclusivamente as habilidades técnicas desta parcela de sua força de trabalho, em detrimento do desenvolvimento das competências humanas e de habilidades relacionais, ao cortar uma oportunidade de um curso de formação que envolve a possibilidade de desenvolvimento de tais habilidades.

O entrevistado 10, homossexual, também não passou por curso de formação na época que entrou na companhia:

E10: “Na minha época, quando eu entrei, meu cargo era de nível médio somente, então eu não fiz o curso de formação. Tem um outro cargo também que é o técnico de administração e controle, que é como se fosse assistente administrativo que também não tem curso de formação. [...] isso é uma demanda do sindicato, a gente incluir no curso da [Universidade Corporativa] e que o sindicato vá lá participar também, não só falar da questão do sindicato, da importância e também falar da questão da diversidade”.

3.6 Desafio 3: falta de eficácia do treinamento em diversidade pela persistência da homofobia

No fragmento que se segue, a entrevistada 3, heterossexual, informa que acredita que a questão da orientação sexual é falada na semana de ambientação:

E3: “Na palestra, eu acho. Porque antes de a gente começar o curso, tem uma semana de ambientação. [...] E nessa questão dos valores, diversidade, eles sempre falam que não discriminam sexo, raça, orientação religiosa, nada. [...]. Na teoria não discriminam nada. Mas eu sei de gente que tem orientação homossexual e que tem cargos de

gerência [...] eu já vi outras pessoas fazerem piadinha do cara e não sabia que o cara era. Mas fazer aquela piadinha bem sutil, dá uma risadinha um para o outro”.

Embora, na palestra, se ensine a não discriminar, as piadas persistem. A discriminação pode ocorrer sob a máscara do humor (GARCIA; SOUZA, 2010; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; POMPEU; SOUZA, 2019; ROHM; POMPEU, 2014). Outro caso do humor como forma de discriminação ocorre no relato do excerto que se segue:

E8: “Agora, se tiver algum caso de homofobia, por exemplo, você tem o canal da ouvidoria que você pode reportar se você estiver se sentindo vítima, ou se estiver prejudicando. [...] Bom, tinha uma pessoa, aí já estava num cargo mais elevado que ficava fazendo essas brincadeiras num curso de formação ele estava como instrutor. Que eu saiba não tinha nenhum homossexual no curso de formação. Mas aí ele perguntava: tem algum homossexual aqui e tal? Porque ele já foi denunciado pra ouvidoria. Então eu presumo que a ouvidoria no mínimo já foi dar uma perturbada nele [...] ele consultava se tinha algum homossexual e aí ele fazia a brincadeira. [...] ele tinha um cargo elevado e estava dando um treinamento executivo”.

Em vez das ações de treinamento servirem como exemplo de boa conduta, mesmo em treinamentos executivos, é possível encontrar no caso analisado o caminho oposto – pessoas que usem o próprio espaço das atividades de treinamento para reforçar a discriminação por orientação sexual.

Com estes relatos, pode-se perceber que, ainda que a empresa possua ações em que diga ser contra a discriminação por orientação sexual, estas ações não são suficientes no sentido de alcançar o objetivo de treinar seus funcionários para que exista o respeito às diferenças, já que a discriminação persiste. Faz-se necessário a elaboração e aplicação de ações de treinamento em diversidade sexual que englobe todos os funcionários da empresa e que possua efetividade na redução da discriminação por orientação sexual na empresa deste estudo de caso.

4 Considerações finais

A presente pesquisa almejou identificar e analisar de que forma o tema da diversidade por orientação sexual estaria presente nas ações de educação corporativa de uma empresa, mais especificamente quais seriam os desafios e possibilidades de se abordar esta questão nesse contexto.

Portanto, pode-se perceber, mediante este estudo, a presença de possibilidades e desafios no que tange às atividades de educação corporativa ligadas à diversidade por orientação sexual. Como possibilidades, foram encontradas: aberturas pontuais por parte da empresa para abordar a diversidade; educação pelo exemplo e liderança; propostas e iniciativas de melhoria da homofobia originadas de esforços individuais.

Por sua vez, como desafios, podem ser mencionados: a existência de treinamentos técnicos em detrimento dos reflexivos e as barreiras para aprovação do curso de diversidade; a ausência do curso de formação para todos os níveis no qual é mencionada a questão da diversidade; a falta de eficácia do treinamento por conta da presença da homofobia na empresa.

Assim, na empresa do presente estudo de caso, embora haja possibilidades de abertura e ações como tentativas de discussão da questão da orientação sexual no contexto de treinamento, elas parecem não ser suficientes no que tange à eliminação da discriminação por orientação sexual no contexto da organização estudada. Portanto, isto é um alerta para que, em futuros processos de treinamento, na etapa de levantamentos de necessidades de treinamento (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004), a empresa incorpore o treinamento em diversidade sexual ou reelabore a etapa de seu planejamento (COSTA; ROCHA-PINTO; DUBEUX, 2012), já que se trata de uma necessidade não totalmente suprida – dado relatos apresentados.

Diversas práticas já existentes na literatura internacional, como as apresentadas no referencial teórico deste artigo (BUTTON, 2001; DAY; GREENE, 2008; MICKENS, 1994), podem ser de grande relevância ao oferecer luzes no que tange à

novas ideias sobre o treinamento em diversidade por orientação sexual no contexto do trabalho para o contexto das organizações brasileiras.

Além disso, vale salientar que saber ouvir a voz de funcionários(as) LGBT também parece uma iniciativa importante para as empresas que desejam disseminar uma cultura de respeito às diferenças. Na empresa estudada neste estudo de caso, isto significaria a aprovação do curso de diversidade sexual proposto por um funcionário homossexual e apoiado por outros que são contra a discriminação homofóbica.

Por fim, cabe destacar que é fundamental para as empresas e lideranças que efetivamente desejem reduzir a discriminação no ambiente de trabalho que elas não restrinjam suas ações de treinamento a conteúdos de ordem técnica em detrimento daqueles de conteúdo mais reflexivos e que permitem sensibilizar os funcionários para questões mais humanas (como, por exemplo, a da diversidade por orientação sexual).

As ações de treinamento e desenvolvimento nas empresas podem representar oportunidades que, se bem aproveitadas, podem fazer a diferença para melhorar a vida de muitas pessoas, se ajudarem a fomentar uma cultura organizacional de não discriminação e de respeito às diferenças individuais.

Referências:

BALARIN, C. S.; ZERBINI, T.; MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 20, n. 2, p. 341-370, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>. Acesso em: 08 set. 2020.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUTTON, S. B. Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 1, p. 17-28, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.17>. Acesso em: 18 mai. 2018.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512013000100011>. Acesso em: 19 jun. 2018.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100006>. Acesso em: 01 set. 2020.

CARVALHO, S.; MOURÃO, L. Análise das necessidades de treinamento em call centers. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 79, n. 3, p. 740-772, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0042013.40564>. Acesso em: 28 ago. 2019.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *RAUSP*, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V390196.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

COSTA, R. M.; ROCHA-PINTO S. R.; DUBEUX, V. J. C. People Capability Maturity Model (P-CMM): uma avaliação sobre o nível de maturidade em gestão de pessoas e os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2012. CD-ROM.

DAY, N. E.; GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, v. 47, n. 3, p. 637-654, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20235>. Acesso em: 28 jan. 2018.

DIAMANTIDIS, A. D.; PRODRAMOS, D. C. Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, v. 18, n. 3, p. 149-170, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12034>. Acesso em: 27 jan. 2018.

DIMITROV, D. Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, v. 39, n. 2, p. 122-142, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051>. Acesso em: 12 fev. 2018.

EBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *RAUSP*, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>. Acesso em: 20 mar. 2018.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração portuária. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 2, p. 349- 375, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137513004.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>. Acesso em: 03 out. 2020.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241016589005.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GUERCI, M.; BARTEZZAGHI, E.; SOLARI, L. Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, v. 14, n. 4, p. 291-308, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00359.x>. Acesso em: 10 mai. 2019.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500008>. Acesso em: 10 mai. 2019.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: R. L., Craig & L. R. Bittel (Eds.), *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1967. p. 87-112. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057208.pdf#page=41>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. de. What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 4, p. 358-369, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140402>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MEISTER, J. Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, v. 52, n. 11, p. 38-43, 1998.

MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. *Employment Relations Today*, v. 21, n. 3, p. 263–275, 1994.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000400010>. Acesso em: 21 out. 2018.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742852007.pdf>. Acesso em: 21 out. 2018.

NETO, H. L. C.; SILVA, A. N.; SARAIVA, L. A. S. Desenhando o mundo ideal e o mundo real: um estudo sobre lésbicas, trabalho e inserção social. *Revista de Ciências Humanas*, v. 48, n. 2, p. 303-328, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n2p247>. Acesso em: 21 out. 2018.

POMPEU, S. L. E. Diversidade e trabalho: um estudo sobre políticas de diversidade sexual e homofobia. 285f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25283>. Acesso em: 30 jan. 2018.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 25, n. 84, p. 50-67, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9240843>. Acesso em: 04 out. 2020.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 91, p. 645-664, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9260912>. Acesso em: 04 out. 2020.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROHM, R. H. D. A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade. Orientadora: Sônia Maria Fleury Teixeira. 2003. 144f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3265/ACF1C.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

ROHM, R. H. D.; POMPEU, S. L. E. A homofobia como valor determinante nas práticas discriminatórias para a produção de subjetividades: um estudo com pessoas homossexuais em empresas do Rio de Janeiro. *Psicologia Política*, v. 14, n. 30, p. 347-365, 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v14n30/v14n30a09.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 71, n. 1, p. 27-62, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000100002>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000300003>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21552/18246>. Acesso em: 22 mai. 2018.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S. Contestações sobre o masculino no contexto do trabalho: estudo pós-modernista em mineradoras e siderurgias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 2, p. 269-287, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151545>. Acesso em: 22 mai. 2018.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 201-220, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.