



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de estágio Supervisionado

**PERCEPÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO COM  
TRABALHADORES HOMOSSEXUAIS DE UM *CONTACT CENTER* EM CAMPINA  
GRANDE – PB.**

**IURY MATHEUS CORREIA FERREIRA**

Campina Grande – 2015

**IURY MATHEUS CORREIA FERREIRA**

**PERCEPÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO COM  
TRABALHADORES HOMOSSEXUAIS DE UM *CONTACT CENTER* EM CAMPINA  
GRANDE – PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Sheyla Suzanday Barreto Siebra. Mestre.

Campina Grande – 2015

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

---

Iury Matheus Correia Ferreira

**Aluno**

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande- Paraíba – 2015

**IURY MATHEUS CORREIA FERREIRA**

**PERCEPÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO COM  
TRABALHADORES HOMOSSEXUAIS DE UM *CONTACT CENTER* EM CAMPINA  
GRANDE – PB.**

**Relatório aprovado em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_**

---

Ms. Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Orientador

---

Dr. Darcon Souza

Examinador

---

Dr. Vinícius Farias Moreira

Examinador

Campina Grande – 2015

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos participantes .....	33
Quadro 2 – Categorias e sub-categorias de análise .....	33

## RESUMO

Na atualidade o mundo do trabalho passa por inúmeras transformações. A força de trabalho tem se tornado cada vez mais diversificada e o espaço corporativo passou a ser compartilhado e disputado por indivíduos de diferentes gêneros, etnias, gerações, religiões, e também orientações sexuais. Este estudo buscou analisar a percepção dos trabalhadores homossexuais quanto à gestão da diversidade, com o intuito de conhecer através da vivência de homossexuais no mercado de trabalho, as situações de preconceito e discriminação, considerando a Gestão da Diversidade como base teórica. A pesquisa foi realizada com quatro operadores de telemarketing de uma empresa de *Contact Center* localizada na cidade de Campina Grande/PB. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais com um roteiro semi-estruturado. Os resultados apresentados se organizam de forma a responder aos objetivos específicos: conhecer a organização do trabalho, cargos e tarefas dos trabalhadores; analisar as relações interpessoais no ambiente de trabalho; identificar as situações vivenciadas de discriminação à orientação sexual e as formas de enfrentamento. A partir da análise dos dados a diversidade foi percebida dentro da organização em aspectos como: gênero, cor, raça, religião, idade, grau de escolaridade, deficiência física, orientação sexual, no tocante ao ingresso na organização e oportunidades de crescimento. Nas situações vivenciadas o preconceito é manifestado através de ações diretas ou indiretas de discriminação, agressões verbais, intimidação através de comportamentos agressivos e ameaças à integridade física e moral. A discriminação parte de clientes e colegas de trabalho de nível hierárquico igual ou superior, os agentes são indivíduos que tem preconceitos com homossexuais, pessoas adeptas a uma religião que condena a homossexualidade e homossexuais com comportamento masculinizado que discriminam os homossexuais com comportamento efeminado. O estudo possibilitou a percepção sobre questões não consideradas inicialmente como o objeto de análise, como o preconceito regional. O enfrentamento à discriminação sofrida por clientes é vedado ao trabalhador, quanto à discriminação sofrida por colegas de trabalho é feito na forma de distanciamento evitando uma maior exposição. Percebe-se a necessidade de pesquisas de cultura organizacional permitindo que a empresa conheça fatores que influenciam as relações no ambiente de trabalho, como também estudos envolvendo outros tipos de orientações sexuais e identidades de gênero.

Palavras chave: Gestão da diversidade; preconceito e discriminação; homossexualidade.

## RESUMEN

Hoy en día el mundo del trabajo sufre muchos cambios. La fuerza de trabajo es cada vez más diversa y espacio empresarial llegó a ser compartida y disputada por individuos de diferentes géneros, etnias, generaciones, religiones, orientaciones sexuales también. Este trabajo se realizó con el objetivo de conocer a través de experiencias reales, el cotidiano de gays en el mercado de trabajo, delante de las situaciones de prejuicios y discriminación, teniendo la gestión de Diversidad como base teórica, el estudio fue realizado con cuatro operadores de *telemarketing* de una empresa de Contact Center localizada en la ciudad de Campina Grande – PB. Para la colecta de datos, fueron realizados entrevistas individuales con el rúter de entrevista semi-estructurada. Los resultados presentados se organizan para responder a los objetivos específicos: identificar la percepción de los trabajadores sobre la diversidad organizacional; analizar las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo; conocer las situaciones vivenciadas de discriminación por la orientación sexual; identificar las formas de enfrentamiento. A partir del análisis de los datos la diversidad fue percibida dentro de la organización en aspectos como: género, color, raza, religión, edad, grado de escolaridad, deficiencia física, orientación sexual. En las situaciones vivenciadas el preconceito es manifestado a través de acciones directas o indirectas de discriminación, agresiones verbales, intimidación a través de comportamientos agresivos y amenazas a la integridad física y moral. La discriminación parte de clientes y colegas de trabajo de nivel jerárquico igual o superior, los agentes son individuos que tienen prejuicios con homosexuales, personas adeptas a una religión que condena la homosexualidad y homosexuales con comportamiento masculinizado que discriminan otros homosexuales con comportamiento afeminado. El estudio posibilitó la percepción de cuestiones no consideradas inicialmente como el objeto de investigación, la percepción regional. El enfrentamiento a la discriminación realizada por los clientes es imposibilitado por la función del profesional, el enfrentamiento a la discriminación hecha por colegas de trabajo es realizada en la forma de distanciamiento evitando una mayor exposición. Se percibió la necesidad de investigaciones de cultura de la organización, permitiendo que la empresa conozca factores que influyen al trabajador, percibidos individualmente, como también estudios envolviendo otros tipos de orientaciones sexuales e identidades de género.

Palabras clave: Gestión de diversidad; prejuicio y discriminación; homosexualidad.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos.....	11
1.2 Justificativa.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Diversidade na Sociedade Brasileira.....	13
2.2 Diversidade nas Organizações.....	15
2.3 Gestão da diversidade.....	17
2.4 Estereótipos, Preconceitos e Discriminações.....	20
2.5 Homofobia.....	23
2.6 Contextualização Histórica do Setor de Telemarketing.....	26
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	28
3.2 Participantes.....	28
3.3 Instrumento.....	29
3.4 Procedimento de coleta e análise dos dados.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCRSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Caracterização dos participantes.....	32
4.2.1 Trajetória Profissional.....	34
4.2.1.1 Inserção Profissional.....	34
4.2.2 Divisão de Cargo e Tarefas.....	35
4.2.3 Gestão da diversidade.....	36
4.2.3.1 Percepção da diversidade.....	36
4.2.3.2 Caracterização e diferenças individuais.....	38
4.2.4 Preconceito e discriminação.....	40
4.2.4.1 Relações interpessoais.....	40
4.2.4.1.1 Colegas de trabalho.....	40
4.2.4.1.2 Clientes.....	42
4.2.4.2 Situações desagradáveis.....	42
4.2.4.3 Enfrentamento.....	47
4.2.5 Expectativas Profissionais.....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>Referências.....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>59</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as empresas são administradas e estudadas como se fossem entidades neutras, alimentando a ideia de que os indivíduos convivem apenas de forma funcional em prol de objetivos econômicos comuns, os discursos, políticas e práticas organizacionais são executados, negligenciando diferenças e silenciando minorias. Vivemos um momento de transformações, no qual a força de trabalho tem se tornado cada vez mais diversificada, o espaço corporativo passou a ser compartilhado e disputado por indivíduos de diferentes gêneros, etnias, gerações, religiões, e também orientações sexuais (IRIGARAY, 2011)

A gestão da diversidade reflete o reconhecimento às expectativas e exigências resultantes desse novo cenário, agregando valor à organização, se mostrando fundamental para o bom desempenho e crescimento do ambiente organizacional. Segundo o Instituto Ethos (2000) a diversidade, internamente, no ambiente de trabalho através das relações entre os funcionários, pode se tornar sinônimo de qualidade de vida, já nas relações externas, entre parceiros e consumidores, a adoção da diversidade possibilita maior produtividade e competitividade, assim como um compromisso com a sociedade.

A diversidade se torna um desafio, visto que se inicia uma desconstrução dos estereótipos, se evidenciam as diferenças antes ocultadas sob o manto da formalidade, tornando o ambiente suscetível ao preconceito e discriminação. O preconceito se entende como uma atitude negativa que influencia o ato de discriminação, de acordo com Morris e Maisto (2003, p. 470) “o preconceito e a discriminação nem sempre ocorrem juntos. É possível ter preconceito contra um determinado grupo sem se portar abertamente de maneira hostil ou discriminatória em relação a ele”.

Dessa forma os problemas surgem quando o preconceito influencia atos de discriminação impactando negativamente suas vítimas, para Costa (1997) consiste em atitudes de distanciamento, acontecendo quando a hostilidade é substituída pela desqualificação do sujeito como ser moral. Significa não enxergá-lo como um ser humano normal que tenha o direito a ser respeitado em sua integridade física e moral, mas como alguém inferior que não deveria estar naquela posição, ocupando aquele cargo, e se relacionando com aquelas pessoas.

Para Mecchi (2007 p.3) o ambiente de trabalho passa a não oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento de uma carreira profissional, que é impedida quando os indivíduos são forçados a suprimir partes de suas identidades que são desvalorizadas pela sociedade. Essa “clandestinidade” gera um crescente e preocupante estado de angústia que

inevitavelmente se reflete no trabalho e nas relações interpessoais, muitas vezes, culminando em depressão, desespero e suicídio.

De acordo com Chiavenato (2005) o profissional passa boa parte de sua vida dentro das organizações trabalhando e depende desse vínculo para sobreviver, as empresas conseqüentemente dependem de seus funcionários para crescer. No entanto esse ambiente não é preparado para aceitar, reconhecer e valorizar a todos, o que acarreta a falta de identificação entre os funcionários e as empresas, afetando o indivíduo emocionalmente, refletindo em sua saúde e em seu desempenho, interrompendo o fluxo do trabalho, do futuro na carreira profissional e a empresa.

O descontentamento dos grupos estigmatizados socialmente, marcados pela falta de direitos e oportunidade iguais, incentivou um discernimento moral quanto à inevitável necessidade de se aprender a conviver com a diversidade. Algumas empresas como as *Contact Center* que prestam serviço de telemarketing que já abriram as portas para grupos de minorias, surgindo então, a necessidade de entender a gestão dessa diversidade. Seja no local de trabalho ou na comunidade, nossas relações interpessoais não podem mais ignorar características tão marcantes de uma sociedade heterogênea, nem pode ser indiferente aos conflitos e atos de extrema violência física ou mental motivados pela intolerância às minorias, dentre elas os homossexuais.

Diante das discussões apresentadas sobre a importância de gerir a diversidade visando seus inúmeros benefícios para que o desenvolvimento de relações interpessoais no local de trabalho não seja comprometido pela barreira do preconceito, possibilitando que as empresas mantenham seu fluxo de produtividade e competitividade, se comprometendo socialmente e obedecendo aos dispositivos legais, a questão que norteia essa pesquisa é entender **Qual a percepção de trabalhadores homossexuais, quanto à gestão da diversidade?**

## 1.1 OBJETIVOS

### Geral

Analisar a percepção dos trabalhadores homossexuais quanto à gestão da diversidade.

### Específicos

- Conhecer a organização do trabalho, cargos e tarefas dos trabalhadores;
- Analisar as relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- Identificar as situações vivenciadas de discriminação à orientação sexual e as formas de enfrentamento.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos ocorreram diversas transformações no mundo do trabalho. Os avanços recentes com o desenvolvimento da tecnologia trouxeram novas necessidades, novos empregos foram surgindo e conseqüentemente novos perfis de trabalhadores apareceram no mercado de trabalho.

Em relação aos estudos sobre a diversidade organizacional no Brasil, o tema da homossexualidade no mercado de trabalho ainda é escasso, porém existem estatísticas que confirmam a existência de problematizações relacionadas à orientação sexual e identidade de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com os dados do Relatório sobre Violência Homofóbica no Brasil do Poder Público Federal, em 2012 aconteceram 511 violações contra a população LGBT (Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transexuais) dessas violações 310 acabaram em homicídios e 5,37 % dessas violações aconteceram no ambiente de trabalho, demandando o desbravamento das problematizações envolvendo a convivência de homossexuais nesta esfera, o que influencia e justifica a relevância do presente estudo.

Este estudo contribui para a percepção e o entendimento sobre a importância de políticas de gestão da diversidade que promovam a receptividade de profissionais no mercado de trabalho evidenciando a capacidade e o potencial do indivíduo, valorizando-o e prevenindo atitudes extremas de discriminação a características singulares ao sujeito, inerentes à sua condição humana, como a sexualidade. Desta forma o estudo se baseia na percepção do trabalhador homossexual sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho, para compreender o surgimento social e organizacional do comportamento discriminatório, ampliando e promovendo a visibilidade sobre discriminação, homofobia, violência moral e física, sofrimento psíquico e social que impactam o trabalhador pessoalmente, refletindo em seu desempenho e inevitavelmente a produtividade da organização.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo é desenvolvido o referencial teórico para um maior entendimento sobre as questões que envolvem o problema da pesquisa. Desde o surgimento de uma sociedade multicultural, na qual a diversidade pode ser percebida, até a inserção dessa sociedade nas organizações, quando surge a necessidade de gerir a diversidade para contornar os desafios das relações entre esses indivíduos, marcadas pelo preconceito e pela discriminação aos grupos minoritários. Em relação a esses grupos, o capítulo apresenta de forma mais detalhada a discriminação contra homossexuais, conhecida como homofobia. Também é feita uma contextualização histórica sobre o setor de telemarketing, visto que esse é um setor onde a diversidade organizacional já pode ser estudada.

### **2.1. Diversidade na sociedade Brasileira**

A descoberta do Brasil pelos portugueses e em seguida a miscigenação causada por envolvimento sexuais inter-raciais, inicialmente entre índios nativos e negros africanos se intensificando com a vinda de novos imigrantes asiáticos e europeus, contribuíram para o surgimento de uma sociedade diversificada que de acordo com Maximiano (2004, p.239) “uma sociedade formada por povos distintos e imigração intensa, a caracterizam como multicultural”.

Níveis diferentes de educação estimulavam disparidades principalmente na divisão do trabalho que com a industrialização e urbanização, consolidou uma classe média heterogênea e uma população inferior, composta tanto por trabalhadores de baixa renda ligados aos trabalhos manuais e desvalorizados quanto os escravos (FLEURY, 2000).

O processo de formação do Brasil enraizou valores escravistas e um comportamento discriminatório. A colonização Européia tem como características a submissão e o extermínio da população indígena, segundo o IBGE (2010) os índios que eram os únicos habitantes de nossas terras, hoje correspondem a 0,47% da população total do nosso país, também são visíveis às marcas da escravização dos negros que mesmo depois do seu fim, ainda deixou traços negativos que repercutem na nossa cultura.

Segundo Simões (2005) a abolição dos escravos não foi acompanhada pela garantia de integração ao mercado de trabalho livre, as oportunidades de trabalho e remuneração não permitiam alavancar as condições sociais daqueles que deixavam de serem escravos. O Instituto Ethos (2000) afirma que mesmo após o final da escravidão os negros continuavam

em posições subalternas, princípios e práticas escravistas implícitas dificultavam o acesso às oportunidades de educação e trabalho mais elevadas reafirmando a submissão e gerando uma marginalização dos negros a sociedade Brasileira.

Também foi constatada na história brasileira em relação a questões de gênero, a condição de subordinação da mulher, reivindicada a partir da década de 50 quando foram às ruas em busca da igualdade de gênero. De acordo com Silva *et. al* (2002) no Brasil as disparidades raciais e sexuais surgiram de forma mais ambígua, na qual as minorias não eram só minorias, os negros eram escravos, parte de um propriedade privada de uma família e as mulheres eram consideradas apenas um objeto de desejo, ambos eram negociáveis, os primeiros como mercadorias de fato, entre os senhores de engenho e as mulheres de uma forma disfarçada através do casamento, quando passavam a ser propriedades dos seus maridos.

Só recentemente, depois da década de 1990, as mulheres estão alterando a condição de subordinação imposta a elas, pela tradição patriarcal da família brasileira e conquistando o mercado de trabalho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012) a participação das mulheres nos índices de PEA (População Economicamente Ativa) em 2003 era de 44,4%, em 2011 as mulheres passaram a ser 46,1% da população economicamente ativa, um crescimento de 1,7 % totalizando em média 11,0 milhões de mulheres na força de trabalho.

Apesar do número significativo, as mulheres enfrentam condições de trabalho piores que as dos homens, envolvendo situações de assédio e independentemente de terem o mesmo nível de instrução que os homens ainda ganham menos que eles, na mesma pesquisa do IBGE (2012) se observam pessoas do grupo com mais de 11 anos de estudo e se comparam os salários, a diferença entre a remuneração dos homens para a das mulheres é em média de 761,1 reais a menos para o sexo feminino.

Ferreira (2014) afirma que o tema da mulher no mercado de trabalho já é discutido socialmente há muito tempo e é uma conquista já observada nas organizações através do recente crescimento da mulher no mercado de trabalho, no entanto, ainda não existe um equilíbrio entre os gêneros, principalmente se analisarmos questões mais subjetivas como as oportunidades de crescimento hierárquico, remuneração, reconhecimento.

De acordo com Fleury (2000) questões como gênero, origens econômica e racial, delimitaram durante muito tempo o acesso às oportunidades de ascensão no mercado de trabalho. Somente na década de 1960, muito depois do fim da escravidão e devido à força da democracia em movimentos sociais e políticos, foram decretados regimentos legais que

garantissem tanto a integração racial quanto a igualdade de oportunidades de educação e trabalho entre todos os segmentos da sociedade, obrigando o balanceamento da diversidade no quadro de funcionários das empresas.

De acordo com Bento (2010) a primeira ação sobre o reconhecimento da diversidade no Brasil e que se encontra ativa até hoje na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada em 1931, no primeiro governo do presidente Getúlio Vargas, quando o país aprovou a primeira lei de cotas de que se tem notícia nas Américas: a Lei da Nacionalização do Trabalho determina que dois terços dos trabalhadores das empresas tinham que ser nascidos no país, visto que na época as multinacionais que se instalavam no país traziam seus próprios trabalhadores além dos imigrantes que não paravam de desembarcar no território nacional em busca de empregos e dificultavam a inserção dos brasileiros no mercado de trabalho do seu próprio país.

## **2.2. Diversidade nas organizações**

Nas últimas décadas ocorreram muitas mudanças no mundo do trabalho, os avanços recentes com o desenvolvimento da tecnologia trouxeram novas necessidades, novos empregos foram surgindo e conseqüentemente novos perfis de trabalhadores apareceram no mercado de trabalho.

Para Bento (2012) as articulações sociais na busca pela igualdade e conseqüentemente a entrada das minorias no mercado de trabalho, aconteceu em paralelo com a expansão geográfica e econômica de uma série de empresas, um movimento conhecido como globalização, que integraria todos os tipos de relações organizacionais.

A empresa passa a fazer parte de um macro ambiente, absorvendo tendências culturais, políticas, legais entre outras comuns a todas, Fagnoli (2012) considera a organização como um sistema aberto para exatamente justificar a influência do ambiente na estrutura e no comportamento das organizações que devem se adaptar as condições do macro ambiente globalizado.

Dessler (2003, p.48) afirma que “as empresas precisam de um equilíbrio sexual, étnico e racial na força de trabalho não por causa das imposições legais mas por uma questão econômica” a globalização demanda das empresas funcionários que sejam capazes de compreender as necessidades que surgem em meio a realidade de um mercado global, que segundo Silva et. al. (2002) representa uma grande evolução das instituições do capitalismo sobre a vida do indivíduo, do ser humano.

De acordo com Mendes (2005) somente na década de 90 as empresas norte-americanas, pautadas em dispositivos legais, implantaram o que era conhecido como “políticas de diversidade” e incentivaram suas filiais a replicar os programas que gerenciava a heterogeneidade da força de trabalho, Fleury (2000) reflete que nessa mesma década as empresas subsidiárias de multinacionais americanas, no Brasil foram pressionadas pelas matrizes a adoção das mesmas políticas.

Inicialmente as empresas investiram em ações voltadas para a valorização da diversidade racial e de gênero, movimentos sociais em evidência na busca por igualdade nas oportunidades, a realidade do mundo contemporâneo é que mesmo com o avanço tecnológico e a globalização ainda são evidentes outros tipos de intolerância, expandindo a gestão da diversidade para questões como nacionalidade, etnia, religião, estado civil, ascendência, estilo de trabalho assim como criar ambientes receptivos a questões que habitualmente acarretam em marginalização e até discriminação por atos de natureza violenta como condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual e identidade de gênero.

De acordo com Ferreira *et al* (2014) a empresa reproduz a diversidade social, dessa forma é necessário que exista uma coesão social, os perfis no quadro de funcionários devem representar a sociedade em que a empresa está inserida, ou seja, se esta quer atingir toda a diversidade de clientes e mercado, deve ser constituída por indivíduos que reflitam as mesmas características presentes nos consumidores que a empresa deseja conquistar, uma vez que é despertada a identificação do consumidor para as atitudes da empresa essa conexão se estende alcançando os produtos ou serviços prestados pela mesma.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-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. (Thomas, apud Nkomo e Cox, 1999 [1996], p. 334-5).

Sicherolli *et al* (2011) afirma a existência de uma discussão envolvendo o conceito mais adequado que delimita o tipo de diversidade a ser empregado no campo organizacional, essa complexidade por muito tempo acarretou em um estudo deficiente em termos científicos, o Instituto Ethos (2000) que reconhece a diversidade como uma questão muito vasta, inicialmente direcionada a dimensão de raça e gênero mas devido a democracia incorporou questões como “condições socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade,



ascendência, nacionalidade, estado civil, deficiência física ou mental, condições de saúde” e mais recentemente orientações sexuais.

### **2.3. Gestão da diversidade**

Gerir a diversidade foi uma resposta empresarial às necessidades e desafios constatados a partir da diversificação natural surgida ao longo dos anos na força de trabalho, isto é, a gestão da interação entre pessoas com diferentes características no mesmo sistema. De acordo com Moraes (2012) as mudanças na oferta da mão-de-obra despertaram nos gestores a necessidade de se ajustar diante das opções disponíveis que inicialmente incluíam grupos cujos membros historicamente, se consolidaram economicamente e grupos que não alcançaram o mesmo patamar, enfrentar as condições que impõem a exclusão ou subordinação de mulheres e negros fazia parte do horizonte que as primeiras políticas de valorização da diversidade se propunham a atingir.

A vantagem competitiva de uma empresa reflete a qualidade das relações pessoais internas ou externas, decorrentes da inclusão ou exclusão de diferentes grupos sociais e suas peculiaridades. Fleury (2000) acredita que a implantação da mão de obra diversificada pode ser a chave do sucesso pois, incrementa a competitividade e como consequência, os gestores podem utilizar toda a potencialidade intelectual decorrente das diferenças positivas identificadas entre seus funcionários.

De acordo com Sicherrolli *et al.*, (2011) o diferencial encontrado particularmente em cada trabalhador, quando integrado, pode potencializar as vantagens competitivas da organização, gerando um ambiente que valoriza a diferença e estimula o surgimento do novo, algo que para a esfera organizacional pode funcionar como resposta a um mercado cada vez mais exigente e competitivo movido por inovação.

Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as relações, como também o reconhecimento e valorização das particularidades de cada indivíduo e o estímulo à sua criatividade e cooperação o que torna a gestão da diversidade um fator crítico de sucesso, antes de existirem trabalhadores existem pessoas, seres humanos, que para Chiavenato (2005, p.9) são “dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com história pessoal, particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências à adequada gestão de recursos organizacionais” segundo o autor, esses aspectos subjetivos são fundamentais para a moderna

gestão de pessoas, que deixa de considerar o ser humano apenas como recurso da organização e passa a considera-lo como um parceiro, capaz de conduzir a organização a excelência.

Para Bento (2012) desenvolver políticas de valorização a diversidade é uma responsabilidade social, de uma empresa comprometida com a ética, e que busca diminuir as desigualdades sociais e práticas discriminatórias que dificultam a inclusão social de grupos prejudgados. É importante compreender que os valores e o comportamento das empresas repercutem não só entre os funcionários mais com a sociedade, desta forma além da adaptação e valorização do perfil dos trabalhadores ocorre também uma adaptação ao perfil dos envolvidos externamente, como consumidores, o que fortalece o desempenho financeiro e alavanca a imagem corporativa sobre o mercado e a sociedade.

Sicherollig *et al.*, (2011) acredita que a gestão da diversidade impõe respeito a todos os indivíduos, permitindo a expressão de sua personalidade, sua individualidade no ambiente de trabalho, onde os princípios individuais são reconhecidos pelos colaboradores como princípios da empresa em que se estão inseridos, permitindo um maior envolvimento entre essas duas partes, que pode intrinsecamente observado no clima da organização que para Chiavenato (2005 p.504) “reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca”

O programa da diversidade deve ser desenvolvido pela empresa de forma estratégica, assim como os instrumentos que avaliem o desempenho do programa, antes de colocar em prática estratégias de valorização da diversidade é importante decidir como mensurar em números o impacto dessas estratégias e mudanças feitas, é necessário o uso de instrumentos que sejam capazes de estabelecer as correlações entre: mudanças realizadas no local de trabalho, no clima, na cultura da empresa e o desempenho organizacional refletido pelas mesmas. (FLEURY, 2010).

Para Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional representa o nível de satisfação ou insatisfação experimentado no trabalho, segundo Sicherolli (2011, p.4) “o clima organizacional é formado pela interação de cada pessoa, com fatores individuais, grupais e corporativos, influenciando de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa” para que se tenha uma influência de forma positiva é necessário que o clima organizacional seja favorável.

Vieira (2004) compara o clima organizacional ao tempo meteorológico, capaz de mudar, no entanto o autor lembra que cada organização, da mesma forma como cada região para a meteorologia, tem seu clima dominante, característico, onde diferentemente do clima

do meio ambiente que foge do controle dos seres humanos, no local de trabalho é exatamente eles que o criam e podem examinar, segundo Chiavenato (2005 p504) as pesquisas internas que buscam analisar o clima organizacional “procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto”

Apesar da discussão sobre a diversidade ter se tornado um assunto em evidencia no meio organizacional, sua aplicação e gestão ainda caminham lentamente, de acordo com Moraes (2012) alguns empresários se desestimulam com a diversidade por conta da demora de se observar os resultados, mesmo que a globalização, o aumento da concorrência, as imposições feitas pelo mercado e pelos clientes demandem a inovação e estimulam o interesse sobre o tema, a prática ainda é pouco explorada.

A complexidade da gestão da diversidade está em transformar ideias em mudanças efetivas de valores e comportamentos individuais e coletivos, que impactem o clima organizacional e seja forte o suficiente para se perpetuar pelas novas relações estabelecidas internamente entre novos funcionários como também sendo capaz de ser reconhecida e valorizada externamente entre novos parceiros fornecedores e até clientes e consumidores, chegando à sociedade em geral.

Essas análises permitem segundo Chiavenato (2005 p.515) um novo significado “Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos estranhos e separados da organização” Kotler (2012) afirma que uma forma da empresa reconhecer a importância de seus funcionários é ouvindo, refletindo sobre sua postura e determinando novas estratégias a partir dessa troca de informações, a fim de satisfazer seu cliente interno, o colaborador, como em um relacionamento, em que duas pessoas ou partes tentam se entender. Entre as macrotendências que estão acontecendo na gestão de pessoas.

A capacidade de produzir com rendimentos e competir com outras empresas no mercado são acompanhadas por demandas e expectativas em relação a comportamentos de natureza ética e legal na atuação das empresas, criar um ambiente mais justo para os funcionários onde exista um constante *feedback* sobre as relações interpessoais entre equipes ou diferentes hierarquias, reforça o vínculo entre os empregados e pode contribuir para diminuição de situações desagradáveis estimuladas pela discriminação entre os indivíduos, evitando ações trabalhistas movidas por estes acontecimentos, um ambiente onde existe a diversidade proporciona a criatividade e produtividade, as diferenças permitem o surgimento de novos projetos ou soluções, antes não consideradas (INSTITUTO ETHOS, 2000)

O resultado da gestão da diversidade são impactos em termos de eficácia individuais e organizacionais, os primeiros são representados por variáveis de resposta afetiva isto é a identificação e envolvimento com o trabalho culminando na satisfação, como também em variáveis de desempenho referente a sua performance e mobilidade no cargo, a compensação. Os segundos resultados equivalentes aos impactos organizacionais são observados nos níveis de atendimento de *turnover*, da qualidade do trabalho prestado pela empresa e lucratividade (FLEURY, 2000).

#### **2.4. Estereótipos, Preconceito e Discriminação.**

De acordo com Maximiano (2004 p.256) a “estereotipagem é o que ocorre quando o observador percebe outra pessoa de forma simplificada enxergando-a, dentro de uma categoria social ou comportamental” ainda segundo o autor a percepção é o processo de decodificação em que se empresta significado para interpretar as informações ou pessoas do ambiente, quando os estereótipos produzem características negativas, são chamados de preconceito, ambos dependem sempre do observador.

Dessa forma os problemas surgem quando o preconceito influencia atos de discriminação impactando negativamente suas vítimas, para Costa (1997) consiste em atitudes de distanciamento, onde a hostilidade ou o vivido persecutório são substituídos pela desqualificação do sujeito como ser moral. Significa não enxergá-lo como um ser humano normal que tenha o direito a ser respeitado em sua integridade física e moral, mas como alguém inferior que não deveria estar naquela posição, ocupando aquele cargo, e se relacionando com aquelas pessoas.

Por serem as principais promotoras de oportunidades de trabalho, as empresas se tornam locais sujeitos a situações de discriminação, desde o recrutamento e treinamento, as empresas estão oferecendo novas vagas ou desenvolvendo funcionários, de acordo com Fleury (2000) é nesse momento em que a empresa pode valorizar conscientemente a diversidade ou reproduzir internamente os valores preconceituosos da sociedade. O pleno desenvolvimento dos potenciais econômico e cultural brasileiro tem como pressuposto a obtenção de êxitos no enfrentamento à discriminação, desigualdade e exclusão social.

Para que a organização se adapte à diversidade e conserve um ambiente neutro e harmonioso é necessário que exista uma revisão de conceitos sobre os estereótipos, onde o respeito sobre os indivíduos deve nortear as relações. Segundo Silva *et al.*, (2002, p.4) “os estereótipos são igualados a quaisquer características individuais perceptivas, as

características grupais pejorativas ou [...] as pistas do conflito social são apagadas, essa neutralidade é reforçada pela sugestão de novos tipos de diversidade” servindo de estímulo para que o relacionamento entre todos colaboradores no ambiente de trabalho não sejam afetados pela tensão das relações que culturalmente foram marcadas pelo preconceito.

Na psicologia social Allport (1954) desenvolveu uma escala que mede em níveis as fases em que o preconceito pode ser manifestado em uma sociedade: Antilocução, Esquiva, Discriminação, Ataque físico e Extermínio, no primeiro nível um grupo dominante usa de provocações verbais que se baseiam e fazem referência a estereótipos negativos, contra um grupo minoritário, o segundo nível chamado de “Esquiva” como o próprio nome sugere, é marcado pelo esquivamento das pessoas do grupo dominante, que se afastam evitando e isolando as pessoas do grupo minoritário, o terceiro nível é caracterizado pela conduta do grupo majoritário com a intenção de prejudicar o grupo inferior, impedindo-o de atingir seus objetivos ou negando-lhes direitos básicos, a essa fase Allport (1954) deu o nome de “Discriminação”, no quarto nível ocorrem agressões físicas a propriedades ou até mesmo as próprias pessoas, numa fase em que o preconceito deixa de se manifestar somente por palavras, por isso o nome “Ataque Físico”, o último nível é a forma mais agressiva em que o preconceito pode ser demonstrado quando o grupo que se considera superior empenha-se para conseguir exterminar as pessoas que não fazem parte do seu grupo, que não têm as mesmas características ou seguem o mesmo padrão. (ALLPORT, 1954 *apud* FLEURY 2007)

Para Bento (2012) na esfera organizacional existe a discriminação institucional que pode ocorrer mesmo sem a intenção de discriminar, quando o trabalhador passa um longo período de tempo na mesma função, podendo até preparar funcionários para ocupar seu cargo, mas quando chega a hora do colaborador crescer ocupando um cargo melhor, não é escolhido.

Fleury (2010) afirma que não é um pacote com soluções prontas nem um programa capaz de resolver a questão da discriminação e do preconceito nas organizações, o Instituto Ethos (2000) nos mostra que o combate à discriminação é feito através de ações direcionadas a valorização da diversidade, o desafio surge na transformação das premissas em mudanças efetivas, as empresas devem adotar práticas de valorização da diversidade relacionadas aos papéis que desempenham na vida das sociedades, investindo em ações de atração, manutenção e valorização de uma mão-de-obra cada vez mais diversificada.

Segundo Junqueira (2009) o preconceito pode ser enraizado desde muito cedo, a escola contribui para a propagação de ideias e concepções sociais de segregação, influenciando a formação de crianças e jovens com uma pedagogia que os faz reproduzir comportamentos

preconceituosos, muitas vezes sem que eles saibam sobre quais aspectos estão adquirindo intolerância, como por exemplo, contra crianças que apresentam características homossexuais.

É na escola que desde a infância, antes mesmo de entender sua sexualidade, as crianças enfrentam as primeiras formas da discriminação manifestadas como *bullying* por parte dos colegas de sala de aula que já absorveram os mesmos valores preconceituosos da sociedade em que estão inseridos e os reproduzem no ambiente escolar, muitas vezes o que impede o fim desses comportamentos na sala de aula são professores que compartilham dos mesmos princípios e opiniões antecipadas, fechando olhos e ouvidos para comentários e atitudes que recriminam possíveis trejeitos e comportamentos homossexuais.

A pesquisa “O Perfil dos Professores Brasileiros”, realizada pela *UNESCO* (2004) que é a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, entrevistou uma amostra significativa de docentes do ensino fundamental e médio do nosso país o resultado da pesquisa possibilitou entender quais as características subjetivas do comportamento e da personalidade desses professores, preferências culturais e percepção sobre questões sociais nas esferas pública e privada, valores que podem ser transmitidos naturalmente em sala de aula chegando a influenciar no comportamento individual de jovens alunos que se encontram na fase de formação tanto escolar quanto pessoal, marcada por descobertas e assimilação de princípios comportamentais.

Foi constatado um nível significativo de preconceito relacionado à homossexualidade, “ter experiências sexuais homossexuais”, por exemplo, é inadmissível para 59,7% dos professores brasileiros, estes mestres podem não só formar alunos preconceituosos como colaborar para a segregação dentro da própria sala de aula e permitir que a homofobia em forma de *bullying* ocorra neste mesmo ambiente, apenas 9,4 % dos nossos professores consideram a prática homossexual admissível e 30,9% são indiferentes, o que é algo preocupante pois, mesmo que o preconceito não exista entres esses professores, ser indiferente abrange a falta de sensibilidade e ação diante de situações de discriminação, o que acaba contribuindo para que elas sejam frequentes, o preconceito é tanto que 21,2% dos professores não gostariam nem de ter homossexuais em sua vizinhança.

Em 1958 aconteceu em Genebra a 42ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho, considerando que a discriminação é uma violação dos direitos enunciados na Declaração Universal dos Direitos do Homem, baseada na Declaração da Filadélfia que afirmava que “todos os seres humanos, sem distinção de raça, credo ou sexo, têm o direito de buscar tanto o seu bem-estar material quanto seu desenvolvimento espiritual, em condições de liberdade e de dignidade, de segurança econômica e de igual oportunidade.” Foi decidido

adotar determinações legais que compreendessem a discriminação em matéria de emprego e profissão como sendo “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional, ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento de matéria de emprego ou profissão”.

Todos os países-membro que vigoraram a Convenção, incluindo o Brasil, se comprometeram a formular políticas públicas nacionais que tivessem por fim, promover por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais os parâmetros estabelecidos na Convenção, como também promulgar leis e revogar todas as disposições legislativas ou práticas que fossem incompatíveis com os parâmetros legais estabelecidos na Convenção, a data de entrada em vigor foi 15 de julho de 1960, porém existem práticas de natureza discriminatória que permanecem na cultura das organizações do nosso país.

De acordo com Diniz (2015) admitir uma orientação sexual homossexual para colegas de trabalho, no início da carreira ou mesmo quando se atinge uma determinada posição gerencial em uma grande empresa costuma ser difícil, algumas vezes mais complicado do que contar aos amigos e familiares quando, longe do vínculo afetivo destes, os executivos homossexuais sabem que podem ser discriminados ou que podem perder oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Existem obstáculos que inibem o interesse por parte dos gestores quanto às discussões sobre o espaço dos homossexuais no mercado de trabalho, a imagem do homossexual ocupando cargos altos, soa estranho por serem espaços reservados para profissionais que sejam o espelho da imagem da organização, o modelo ideal é o tradicional que se restringe à clássica figura do homem heterossexual, casado e pai de família, evidenciar a existência de indivíduos que se relacionam com pessoas do mesmo sexo ou permitir o convívio dos seus parceiros em atividades da empresa corresponderia a tolerância de um segundo estereótipo, postura esta que poucas empresas brasileiras teriam políticas para sustentar. (DINIZ, 2015)

## **2.5. Homofobia**

Segundo o Conselho Nacional de Combate à Discriminação (2014) homossexualidade é a atração afetiva e sexual por uma pessoa do mesmo sexo, a heterossexualidade é a atração por uma pessoa do sexo oposto ambas não tem explicação, dependendo apenas da orientação sexual, do desejo de cada pessoa. Por esse motivo, a Classificação Internacional de Doenças (CID) não inclui a homossexualidade como doença desde 1993, mas ela ainda não é totalmente aceita pela sociedade, sendo alvo de discriminações psíquicas, verbais e físicas.

Com o surgimento da heteronormatividade, postura que marginaliza as orientações sexuais diferentes da heterossexual e segundo Souza (2011) anterior à naturalização da heterossexualidade, as explicações biológicas e religiosas – que compreendem, respectivamente, a homossexualidade como pertencente ao quadro das patologias e condenam essa prática, afirmando ser pecado – fizeram com que, até meados do século XX, o preconceito sexual e as práticas discriminatórias frente às minorias sexuais fossem negligenciados pelos estudos científicos.

Segundo Moita (2006 p.54) “ homofobia é a patologia da diversidade sexual” em que o limite entre as divisões sexuais (hétero/homo) e de gênero (masculino/feminino) são entendidas como o que pode ser normal e o inaceitável, doentio e vergonhoso. É por essa razão que não só os homossexuais são vítimas da violência homofóbica, essa discriminação se dirige também a qualquer um os que não aderem à ordem clássica dos gêneros (BORRILLO, 2001).

A ausência de aceitação às orientações sexuais manifestadas como homofobia, lésbofobia, transfobia e bifobia respectivamente intolerância aos homossexuais, lésbicas, transexuais e bissexuais são formas de discriminação e por isso seu enfrentamento não deve ser ignorado. (JUNQUEIRA, 2009)

A preocupação recente com a discriminação aos homossexuais direcionou os estudos sobre o comportamento homossexual para às razões que levaram essa forma de sexualidade a ser considerada, no passado, uma doença. Essa mudança é o reflexo de uma conscientização política em que os estudos sobre a homossexualidade deixaram de tratar de questões como o surgimento do comportamento homossexual e se direcionaram a questões como a análise da hostilidade provocada por essa forma específica de orientação sexual. (BORRILLO, 2001).

De acordo com Ferreira (2014) a diversidade permite a inserção de várias expressões no âmbito organizacional que, na busca por um ambiente competitivo e justo, precisa acrescentar as práticas administrativas à gestão estratégica do capital humano, lidando com o homossexual, um objeto de estigma e preconceito para a sociedade e para o mercado de trabalho, o gestor se questiona sobre quais as práticas na gestão da diversidade sexual dentro das organizações.

Ao corpo social, a masculinidade dos homens e a feminilidade das mulheres devem se estruturar não meramente na ausência de condutas, características e aspectos vinculados ao sexo oposto como também se fortalecer na recusa a homossexualidade. Nas palavras de Louro (1999), é como se a homossexualidade fosse “contagiosa”, cria-se uma grande resistência em



demonstrar simpatia para com sujeitos homossexuais; a aproximação pode ser interpretada como uma adesão a tal prática ou identidade.

A hostilidade e marginalização do ser diferente seja ele homossexual ou não é reflexo de um regime de sexualidades binário onde se combate qualquer divergência do padrão estereotipado culturalmente, no monopólio das normalidades estão apenas comportamentos, atitudes e manifestações heterossexuais. Borrillo (2001 p.21) afirma que “a homossexualidade torna-se insuportável quando reivindica publicamente sua equivalência à heterossexualidade, a homofobia é o medo de que essa equivalência seja reconhecida”, ela se manifesta, entre outras coisas, pela angústia de ver desaparecer a fronteira e a hierarquia da ordem heterossexual, podendo culminar em atos de violência física ou verbal.

Surgem indagações sobre a sexualidade do próprio sujeito homofóbico, posto que indivíduos ainda sem identidade sexual definida, enfrentam conflitos individuais, dilemas recriminados por meio do autoengano e revoltas que fomentam o medo, a repugnância, aversão e o ódio transferidos contra aqueles cujas preferências sexuais já foram definidas desconformes ao estereótipo aceito como normal, conduta incompatível aos indivíduos que se sentem seguros e bem resolvidos sexualmente, estes indiferentes a sexualidade alheia.

As grandes multinacionais americanas já desenvolveram políticas de diversidade bastante planejadas, algumas obrigam que suas filiais reproduzam o mesmo modelo, porém a aceitação e posterior desenvolvimento dessas políticas em empresas brasileiras encontra a barreira do preconceito enraizado na cultura do país, que qualifica as relações entre pessoas do mesmo sexo como um segredo indigno de ser revelado. (DINIZ, 2015)

A Ordem Advogados Brasileiros (OAB) criou um anteprojeto de lei intitulado Estatuto da Diversidade Sexual (2011) suas disposições gerais afirma o objetivo de combater a discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero, além de garantir direitos básicos que circundam a vida como à convivência familiar, à educação, à filiação à guarda, à adoção, à justiça, à segurança, à saúde e ao trabalho, sobre esta ultima área pode se destacar os artigos:

Art. 66 - É assegurado o acesso ao mercado de trabalho a todos, independentemente da orientação sexual ou identidade de gênero.

Art. 67 - É vedado inibir o ingresso, proibir a admissão ou a promoção no serviço privado ou público, em função da orientação sexual ou identidade de gênero do profissional.

Art. 69 - Constitui prática discriminatória estabelecer ou manter diferenças salariais entre empregados que trabalhem nas mesmas funções em decorrência da orientação sexual ou identidade de gênero.

Art. 70 - Configura discriminação demitir, de forma direta ou indireta empregado, em razão da orientação sexual ou identidade de gênero.

Uma vez que é garantido o direito à justiça e às leis o anteprojeto estabelece ainda a criminalização da homofobia e determina as penas de acordo com a situação em que a discriminação ocorre, os descumprimentos dos artigos que garantem acesso de homossexuais ao mercado de trabalho são penalizados desta forma:

Discriminação no mercado de trabalho.

Art. 102 - Deixar de contratar alguém ou dificultar a sua contratação, quando atendidas as qualificações exigidas para o cargo ou função, motivado por preconceito de sexo, orientação sexual ou identidade de gênero: Pena – reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos.

Em 2014, o Governo Federal junto à dezesseis ministérios lançaram o programa “Brasil sem homofobia” se comprometendo a criar e por em prática políticas públicas de enfrentamento à homofobia, no setor público, privado e na sociedade como um todo. Algumas empresas do setor privado, como as empresas de telemarketing representam uma porta de entrada para grupos minoritários incluindo os homossexuais, ao mesmo tempo em que em essas empresas inserem indivíduos socialmente discriminados no mundo corporativo precisam gerenciar suas relações, com o objetivo de que preconceitos socialmente percebidos não se repitam no local de trabalho.

## **2.6. Contextualização Histórica do serviço de telemarketing**

No final dos anos 80 o setor de telecomunicações crescia em termos tecnológicos exigindo das empresas uma resposta às demandas de serviço e atendimento ao consumidor, de acordo com Bartki (2012) foi nesse momento em que surgia a primeira consultoria brasileira especializada na atividade de atendimento ao consumidor, o nome da empresa foi inspirado no termo *telemarketing* foi criado em 1982 por Nadji Tehrani, se referia às vendas feitas pelo do telefone, posteriormente em 1987 surgiu a Associação brasileira de telemarketing.

Em 1990 surge o conceito de Call Center, expressão em inglês que traduzida ao pé da letra significa: call (chamada) center (central) é uma central de atendimento que tem o objetivo de fazer a interface entre o cliente e a empresa, esse conceito surgiu quando a tecnologia permitiu a integração do computador ao fax, se deu o surgimento da internet e a comunicação com servidores que se ligam a uma base de dados. Uma época em que cada vez mais os brasileiros utilizavam o telefone para comprar produtos ou serviços, de acordo com Bartki (2012, p.10) “as vendas no Brasil através do telefone giram em torno de 40% ao ano, por volta do final da década de 1990. As oportunidades de emprego também crescem na

mesma proporção”.

Em 16 de julho de 1997 foi aprovada a Lei 9.472 a Lei Geral das telecomunicações muito objetiva em relação a privatização dos serviços de telecomunicação, após a privatização do setor em 1998 o governo não deu um período de monopólio aos novos acionistas, liberando um edital de venda de concessões das empresas para concorrência, o que acirrou a busca por um serviço de maior qualidade, incluindo o serviço de atendimento ao consumidor, logo foram criados centros de serviço inteiramente novos para atender as necessidades que surgiam na competição, conquista e fidelização dos consumidores.

Nesse ensejo, surgiam no Brasil, as primeiras empresas terceirizadas especializadas na prestação de serviços ao consumidor através do telefone. De acordo com a Associação Brasileira de telemarketing mais de metade das centrais de atendimento, em torno de 76% foram implantadas após a privatização das telecomunicações em 1998.

Em 2000, os Calls Centers passaram a ser chamados de “Contact Centers” isto é, de acordo com Bartki (2012, p.11) centros de contato “responsáveis por captar, armazenar e analisar as informações sobre todos os aspectos de um cliente com a empresa em tempo real via e-mail, chat ou voz.” De acordo com a Associação brasileira de telemarketing somente nos últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país.

Neste capítulo foram apresentados conceitos sobre o surgimento de uma sociedade multicultural, os desafios para inserção de grupos vistos como minorias no mercado de trabalho e os desafios que surgiram no convívio entre estes indivíduos e os demais grupos majoritários da sociedade, relações marcadas por desigualdades e discriminações, que influenciaram a criação de estudos e políticas direcionados a gestão das relações de trabalho entre pessoas com características diferentes, a gestão da diversidade. No capítulo também foram apresentados conceitos sobre a homofobia, entendida como a discriminação aos homossexuais, como também uma contextualização histórica sobre a evolução do setor de telemarketing, um setor onde a diversidade organizacional já pode ser observada.

### **3 MÉTODO**

Este capítulo é dedicado a apresentação do método, apresentando de forma subjetiva de que forma a pesquisa foi construída, desde a classificação da pesquisa, os critérios utilizados para escolha dos sujeitos que foram entrevistados e a devida descrição dos mesmos, este capítulo também apresenta o instrumento da pesquisa e como se construiu a análise e apresentação dos dados.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

De acordo com os critérios de classificação de pesquisa apresentados por Vergara (2009) quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois embora alguns estudos da diversidade tenham abordado minorias, como negros e mulheres no mercado de trabalho não se constatou a existência de muitas pesquisas da gestão da diversidade com alvo em homossexuais na esfera organizacional, intenção esta do presente estudo. Descritiva, pois se destina ao detalhamento da convivência de homossexuais no mercado de trabalho, baseado na narrativa dos entrevistados sobre suas vivências, possibilitando a identificação das causas de um ambiente vulnerável a comportamentos discriminatórios, suas decorrências e as políticas de gestão direcionadas a repressão deste comportamento.

Quanto aos meios é um estudo de caso, por ser circunscrito à unidade da esfera organizacional, com carácter de profundidade e detalhamento sobre problematizações que envolvam homossexuais na mesma.

#### **3.2 Participantes**

Os participantes foram encontrados por acessibilidade, são quatro trabalhadores do sexo masculino que se identificam como homossexuais. São funcionários de uma empresa de telemarketing localizada na cidade de Campina Grande – Paraíba.

Os entrevistados estão com o ensino superior em curso, ou seja, também são estudantes universitários, o primeiro e o terceiro participante cursam respectivamente psicologia e engenharia civil em universidades públicas, o segundo e o quarto participante cursam respectivamente serviço social e fisioterapia em faculdades particulares, todos solteiros. Os entrevistados ocupam um cargo denominado operador de telemarketing,

popularmente conhecido como “atendente de telemarketing” o primeiro sujeito é o funcionário com o maior tempo dentro da empresa entre os entrevistados, os demais estão a menos de um ano. Todos possuem renda fixa igual, equivalente a um salário mínimo.

Foram definidos como critérios de participação da pesquisa, funcionários que se identificassem como homossexuais, independentemente do seu sexo e que já tivessem sofrido alguma discriminação no ambiente de trabalho por conta de sua orientação sexual, possuindo disponibilidade para participar de uma entrevista. Foi garantida a preservação da identidade, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (2012, p.1) quando “todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida” das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas em Seres Humanos instituídas na resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, Brasil (2012) sendo materializada na forma de documento O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, contendo obrigatoriamente:

- a) justificativa, os objetivos e os procedimentos que serão utilizados na pesquisa, com o detalhamento dos métodos a serem utilizados, informando a possibilidade de inclusão em grupo controle ou experimental, quando aplicável;
- b) explicitação dos possíveis desconfortos e riscos decorrentes da participação na pesquisa, além dos benefícios esperados dessa participação e apresentação das providências e cautelas a serem empregadas para evitar e/ou reduzir efeitos e condições adversas que possam causar dano, considerando características e contexto do participante da pesquisa;
- c) esclarecimento sobre a forma de acompanhamento e assistência a que terão direito os participantes da pesquisa, inclusive considerando benefícios e acompanhamentos posteriores ao encerramento e/ ou a interrupção da pesquisa;
- d) garantia de plena liberdade ao participante da pesquisa, de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma;
- e) garantia de manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa;
- f) garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foram selecionados quatro participantes, funcionários de uma empresa de Contact Center, todos homossexuais representando de fato membros da população-alvo, da pesquisa o que segundo Vergara (2009) é definido como critério da tipicidade tornando a amostra, não probabilística e Bardin (1977) nomeia regra da representatividade.

### **3.3 Instrumento**

Foi desenvolvido um roteiro norteador para uma entrevista semi-estruturada que de acordo com Manzini (2012) possibilita uma maior flexibilidade no momento da entrevista,

uma vez que além das perguntas pré-estabelecidas, é permitido o uso de perguntas complementares quando surgir à necessidade durante o diálogo, facilitando um maior aprofundamento no tema.

As perguntas foram elaboradas de forma clara com o objetivo de permitir que os entrevistados se sentissem confortáveis para a exposição de assuntos íntimos, sua sexualidade, sua privacidade, a fim, de extrair com profundidade as informações necessárias para a construção dos resultados.

### **3.4. Análise e apresentação dos dados.**

A organização da análise de conteúdo foi realizada de acordo com o método de Bardin (1977) organizadas em torno de três pólos cronológicos:

1. Pré-Análise: uma fase de organização com o objetivo de sistematizar as ideias e esquematizar as próximas operações. Para isso, três atividades não estruturadas foram realizadas: a leitura flutuante, onde é feito o contato com as entrevistas gravadas. A segunda atividade foi: a escolha dos documentos, onde foi feita a seleção das entrevistas gravadas para se submeter à análise e a finalização do material que fundamentassem, representando o que Bardin (1977) denomina a constituição do corpus, a denominação do universo.

Este procedimento obedeceu às regras como a da exaustividade, que não excluiu nenhum elemento das entrevistas, a regra da não seletividade que garante consideração de toda a entrevista dos participantes escolhidos a partir da regra de representatividade, que permite a análise de uma amostra desde que o material a isso se preste, ligada ao que Vergara (2009) define como critério da tipicidade, quando para a amostra são considerados indivíduos da população-alvo, obedecendo outra regra de Bardin (1977) a de pertinência, em que as entrevistas retidas são fonte de informação adequada aos objetivos da pesquisa, essa reformulação de objetivos durante o decorrer da mesma é para o autor, a terceira atividade.

Também foi obedecida a regra da homogeneidade quando todas as entrevistas seguiam o mesmo roteiro, tinham perguntas idênticas, sendo a única diferença originada pelos participantes, observada no tempo de resposta espontâneo e conseqüentemente no tamanho do conteúdo de resposta que decidiram individualmente e livremente conceder para cada pergunta, criando índices atribuídos pelos participantes à determinadas questões que estes, consideravam mais relevantes, ainda nesta etapa de pré-análise foi realizada uma organização sistêmica desses índices. Antes da análise, propriamente dita, foi realizada uma edição, onde foi feita a separação do conteúdo das entrevistas de acordo com cada questão que ela responde

e sua devida transcrição.

2. Exploração do material: Foi realizada a transcrição de aproximadamente 83 minutos gravados em áudio durante as entrevistas, posteriormente foi feita uma análise interpretativa de cada questão respondida.

3. Tratamento dos dados obtidos e interpretação: O conteúdo das entrevistas é visto de forma sistêmica. Foram criados quadros, a partir de dados brutos, que esquematizassem o conteúdo da análise e sua interpretação de acordo com categorias, subcategorias e temas recorrentes, em seguida foi realizada a interpretação das respostas e sua relação com a teoria.

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

Este capítulo é dedicado à exposição e exploração das informações adquiridas através das entrevistas, o capítulo é organizado através do referencial da análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). Inicialmente é apresentado um quadro com intuito de caracterizar os participantes da pesquisa. Em seguida, um segundo quadro em que as informações das entrevistas estão organizadas a partir de categorias, subcategorias e temas recorrentes. Posteriormente, com base na transcrição das respostas dos participantes que se submeteram a entrevista, é feita uma análise interpretativa baseada na teoria, com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa.

##### **4.1. Caracterização dos participantes**

Os participantes foram quatro trabalhadores do sexo masculino que se identificam como homossexuais. São funcionários de uma empresa de telemarketing localizada na cidade de Campina Grande – Paraíba. De acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing 45% dos operadores de telemarketing tem entre 18 a 24 anos, entre os entrevistados a faixa etária está entre 20 e 22 anos de idade. Ainda de acordo com a Associação Brasileira de telemarketing (2010) 74 % dos operadores de telemarketing possuem ensino médio completo, os entrevistados além de possuírem o ensino médio completo estão com o ensino superior em curso, ou seja, também são estudantes universitários, o primeiro e o terceiro participante cursam respectivamente psicologia e engenharia civil em universidades públicas, o segundo e o quarto participante cursam respectivamente serviço social e fisioterapia em faculdades particulares, todos são solteiros.

Os entrevistados ocupam um cargo denominado operador de telemarketing, esta profissão possui um piso salarial superior ao valor de um salário mínimo, porém a empresa não paga o valor correspondente ao piso e assina a carteira dos indivíduos como “atendente de telemarketing júnior” o que permite que a remuneração dos atendentes seja apenas com o valor de um salário mínimo. O primeiro sujeito é o funcionário com o maior tempo dentro da empresa entre os entrevistados, os demais estão a menos de um ano, como é observado no Quadro 1.



Participante	1	2	3	4
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Orientação Sexual	Homossexual	Homossexual	Homossexual	Homossexual
Idade	22	21	21	20
Estado Civil	Solteiro	Solteiro	Solteiro	Solteiro
Escolaridade	Ensino superior incompleto	Ensino superior incompleto	Ensino superior incompleto	Ensino superior incompleto
Função	Atendente de telemarketing	Atendente de telemarketing	Atendente de telemarketing	Atendente de telemarketing
Tempo na função atual (meses)	24	8	6	10
Renda (R\$)	Salário mínimo	Salário mínimo	Salário mínimo	Salário mínimo

Fonte: Dados primários

#### 4.2 Análise dos resultados

O Quadro 2 é organizado em forma de categorias, subcategorias e temas recorrentes, abrangendo tanto os principais assuntos encontrados como resposta aos objetivos inicialmente apresentados pela pesquisa, assim como questões levantadas pelos participantes.

Quadro 2: Categorias, subcategorias e temas recorrentes

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Temas recorrentes</b>
Trajetória profissional	Inserção profissional Trajetória	Primeira oportunidade de emprego
Organização do trabalho	Divisão de cargos e Tarefas	Operador de telemarketing Atividades
Gestão da diversidade	Percepção da diversidade na empresa Diferenças individuais	Cor/Sexo/ Orientação sexual/ Idade/Religião Auto aceitação Exposição da homossexualidade
Preconceito e Discriminação	Relações Interpessoais Situações desagradáveis Repercussão/enfrentamento	Questionamentos Discriminação/Colegas e clientes Subestimação Discriminação entre homossexuais
Expectativas profissionais	Expectativas individuais	Trabalho temporário Carreira no curso superior

## **4.2.1 Trajetória profissional**

Esta categoria retrata a forma de inserção individual e trajetória dos entrevistados sobre sua trajetória profissional, abrangendo desde sua entrada no mercado de trabalho e inserção na empresa até o cargo ocupado atualmente.

### **4.2.1.1 Inserção profissional**

Foi observado que para os entrevistados o trabalho como atendente de telemarketing foi a primeira oportunidade de inserção no mercado, muitos não tinham em mente o interesse nessa profissão em específico, apenas desejavam conseguir um emprego, mas não tinham nenhuma experiência profissional.

Os candidatos a procura do primeiro emprego, deixaram seu currículo no SINE municipal de Campina Grande - PB, em seguida se submeteram à uma entrevista no mesmo local, foram direcionados às vagas de atendente de telemarketing, uma vez que a experiência de trabalho não é um pré-requisito na contratação por parte da organização.

Segundo as informações observadas na ida a campo e visitação na empresa, o pesquisador teve contato com alguns instrutores responsáveis pelo treinamento, foi conhecido que os indivíduos se submetem a uma prova escrita, os aprovados são convocados à fase obrigatória de treinamento de carácter eliminatório, na qual são divididos em grupos de acordo com o setor interessado em sua contratação.

Durante um período de vinte e um dias recebem todas as instruções técnicas sobre o sistema que precisam operar, sob a orientação de um instrutor que avalia os candidatos através de notas atribuídas em atividades práticas e no comportamento pessoal dos indivíduos em convivência com os colegas. Os instrutores podem desclassificar candidatos por conta de desempenho insuficiente nas simulações práticas de operação do sistema ou podem exercer seu poder de veto, impedindo a contratação do candidato pelo setor de relações humanas, caso o mesmo não desenvolva habilidades adaptativas para com a cultura organizacional e relacionamento interpessoal.

As vagas existentes na empresa para pessoas sem experiência são para o cargo de atendente de telemarketing sendo esse processo de treinamento obrigatório para os indivíduos que querem entrar na organização, só após seis meses de trabalho, o funcionário pode se inscrever em processos seletivos internos para crescer hierarquicamente na empresa.

*...vim pra Campina estudar [...] decidi desistir do curso e me afirmar como gay dentro de casa, eles queriam que eu voltasse pra casa, pararam de me ajudar aqui,*

*meu irmão parou de falar comigo, ai eu tive que arrumar um emprego pra poder me manter aqui em Campina Grande. Tirei a carteira de trabalho [...] no outro dia quando cheguei no SINE tinha vaga já pra lá [...] acabei sendo chamado pro [nome da empresa] mesmo, mas minha entrada no meio profissional, na carreira profissional foi devido a que eu precisava me manter em Campina Grande e que eu não podia voltar pra minha cidade (Participante 1).*

*... eu nem queria trabalhar lá no [nome da empresa], fui deixar meu currículo no CINE ai disseram que tinha vaga, eu fui fazer a entrevista, a prova, o treinamento [...] acabei entrando, já faz uns 7 meses já (Participante 2)*

*...no [nome da empresa] foi meu primeiro emprego, estou lá faz pouco tempo, tô há 6 meses (Participante 3)*

*...esse é meu primeiro emprego, faz 10 meses que estou na empresa, fiz o processo seletivo e tal, fui aprovado e tô trabalhando lá (Participante 4)*

De acordo com a Associação brasileira de telemarketing (2010) nos últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país, sendo considerado hoje como a principal porta de entrada de jovens no mercado de trabalho.

#### **4.2.2 Divisão de cargos e Tarefas**

Nesta categoria é apresentada a partir da narrativa dos entrevistados, seus cargos, sua posição entre a hierarquia, assim como as principais tarefas executadas, com o intuito de conhecer como se organiza o trabalho no setor de *telemarketing*.

De acordo com Bartki (2012 p 10) o *Contact Center* é uma central de atendimento que tem o objetivo de fazer a interface entre os clientes e a empresa, são “responsáveis por captar, armazenar e analisar as informações sobre todos os aspectos de um cliente com a empresa em tempo real via e-mail, chat ou voz.”

A partir narrativa dos entrevistados e das informações coletadas em ida a campo dentro da organização, foi possível identificar que a divisão do trabalho é distribuída na ação de quatro cargos principais, diretamente responsáveis pela realização das atividades da empresa, no primeiro nível hierárquico estão os atendentes de telemarketing, em segundo existem os supervisores responsáveis por turmas de 20 a 24 atendentes, para cada um dos quatro turnos em que a empresa funciona existe o cargo de um coordenador geral e acima dele um gerente.

Segundo Bartki (2010) o termo passou a englobar outras formas de atendimento ao cliente, além das vendas, uma infinidade de serviços passou a ser oferecidos aos consumidores através do canal, como por exemplo, ouvidoria, auxílio na instalação de equipamentos e até algumas instituições que começaram a utilizar o serviço na realização de suas atividades de pesquisa, fazendo com que o setor de telemarketing se popularizasse.

*... Eu sou operador de telemarketing, eu trabalho pra [nome da empresa] no segmento de pré-pago e controle [...] trabalho dando informações, solicitações, reclamações, solucionando problemas, ouvidoria [...] e bato metas (Participante 1)*

*...só sou atendente de telemarketing, só atendo as ligações e pronto (Participante 2)*

*...sou atendente de telemarketing, trabalho pro [nome da empresa] só que em função da [nome da empresa], foco na função de pré-pago e controle a carga de horário de trabalho são 6 e 20 com direito a 3 pausas e resolvo problemas relacionados a telefones móveis (Participante 3)*

*...quando eu entrei lá eu que ligava pros clientes não era “receptivo” eu não atendia ainda, até então foi surgindo um novo setor na empresa fui convidado pra participar; é atendente mas antes eu não atendia, agora eu atendo, agora sou atendente “ativo”, eu trabalho no setor back office [nome da empresa], mudança de endereço (Participante 4)*

Ainda segundo Bartki (2010) o atendimento funciona, por meio de computadores interligados à rede de telefonia que realizam chamadas simultâneas, o atendente pode ser ativo (emitir a chamada) ou receptivo (receber a chamada).

*...o nosso trabalho é chamado de operador de telemarketing mas entra até da questão salarial que operador de telemarketing tem um piso e eles não pagam o piso e aí nossa carteira é assinada como atendente júnior, que é um salário mínimo (Participante 1)*

#### **4.2.3. Gestão da diversidade**

Esta categoria tem o objetivo de identificar através da narrativa dos entrevistados, sua percepção individual quanto à diversidade na organização, ou seja, sobre quais aspectos a diversidade é percebida dentro da instituição. Além de analisar o discurso dos entrevistados, sobre a forma como a organização e seus colegas de trabalho percebem suas características individuais, isto é, de que forma a exposição de uma orientação sexual de ordem homossexual repercute para a organização e nos relacionamentos interpessoais.

##### **4.2.3.1 Percepção da diversidade**

Essa subcategoria apresenta a percepção dos participantes quanto à diversidade encontrada na empresa, Através dos discursos, é possível observar que os funcionários reconhecem na instituição atitudes de valorização de uma mão de obra diversificada.

Foi constatado que todos os candidatos percebem a diversidade nos funcionários da organização, como também confirmam que a possibilidade de crescimento profissional existe e não é privilégio de grupos majoritários, eles acreditam no crescimento profissional dentro da empresa e identificam grupos minoritários em cargos de hierarquia superior e de gestão.

Os entrevistados identificaram a diversidade em relação a sexo, cor, idade, orientação sexual, religião e grau de escolaridade, este último foi apontado por um dos entrevistados como potencializador para situações de discriminação.

*...é uma empresa que contrata pessoas que outra empresa não contrataria, entendeu? [...] é uma empresa que contrata todo tipo de gente, todas as diversidades de gênero e pessoas mais velhas e pessoas que não tem um grau de escolaridade tão alto e como o preconceito é oriundo da falta de informação, essas pessoas não tem um ângulo de visão maior, não conhecem sobre diversidade de gênero e orientações sexuais, elas tem muitos preconceito e elas não tem vergonha de falar isso não, sabe? (Participante 1)*

O candidato acredita que existe uma relação em que o acesso ao mercado de trabalho por parte de pessoas com um nível inferior de escolaridade e conseqüentemente cultural, possibilita que preconceitos provenientes dessa carência de conhecimentos sejam manifestados quando estes sujeitos passam a ter contato com a diversidade no local de trabalho.

*...Lá tem muito gay, tem muitas pessoas diferentes, pessoas com deficiências, diversas culturas, religiões, idade, cor [...] pessoas exóticas (o entrevistado riu) há diversos casos lá, e são profissionais de altíssimo nível, a opção sexual não interfere em nada (Participante 2)*

*... só de você entrar na empresa você percebe que ela tem um grande grau de diversidade, você observa gente tatuada, com piercing, gay, lésbica, cabelo raspado com dreds, pintado de rosa, branco, negro, pardo, deficientes, então lá tem um grande grau de diversidade, independente do que você for se você é capacitado pra exercer o cargo você vai exercer, é uma empresa que trata o funcionário com todas as oportunidades de você crescer se você quiser ou não a diversidade dela é bastante elevada [...] existe bastante gay, lá existe muitos supervisores que eles são gays assumidos, como também, supostamente falam que coordenadores também são gays (Participante 3)*

*...ali é uma das poucas empresas que não se importam, nem olham esse lado que é a orientação sexual (Participante 4)*

A valorização da diversidade na empresa existe e se torna um diferencial percebido pelos funcionários. De acordo com o Instituto Ethos (2000) é de grande importância que membros de grupos minoritários tenham acesso a diferentes hierarquias, cargos como gerência, coordenação e diretoria são capazes de dar mais ênfase na desconstrução de estereótipos discriminatórios, mostrando de forma objetiva que a relação entre o crescimento

profissional e o mérito individual independe de características individuais que culturalmente segregam indivíduos.

Em relação à percepção dos entrevistados quanto à existência de políticas voltadas para gestão da diversidade, alguns dos participantes ainda não conheciam o termo, mas entendiam o seu significado, reconhecendo na empresa uma gestão que funciona de forma justa, independente das características pessoais de cada indivíduo.

*...Não conhecia o termo (Gestão da diversidade) mas creio que seja gestão pra todo tipo de público, todo tipo de gente, você gerir todos os tipos de pessoas independente de raça, cor, sexo ou gênero (Participante 1)*

*...ela tenta incluir no caso, o que a sociedade impôs de forma negativa[...] mas lá eles não expõe essa gestão da diversidade não, lá é tudo muito natural (Participante 2)*

Pode-se observar dessa forma que, apesar da empresa não divulgar entre seus funcionários a existência de uma gestão da diversidade é possível identificar que isso ocorre de forma natural dentro da organização uma vez que as questões que envolvem desde os processos de treinamento e contratação dos funcionários até os processos seletivos para crescimento hierárquico interno, como também as obrigações de cada cargo, a distribuição de tarefas, metas, as regras, normas éticas e de comportamento interpessoal não são diferenciadas ou beneficiam algum grupo socialmente majoritário.

*...eu entendo um pouco de gestão da diversidade, é uma contribuição pra aumentar a criatividade, melhorar a qualidade do ambiente, humanizar as pessoas [...] a empresa incorpora sim a diversidade nesses cargos de gestão, a possibilidade de ascensão profissional existe (Participante 4)*

Um dos participantes demonstrou seu conhecimento sobre a importância da diversidade, reconhecendo-a como uma contribuição para a criatividade, à qualidade do ambiente organizacional e humanização das pessoas, conceitos bem definidos. De acordo com Chiavenato (2005) gerir a diversidade se torna relevante por garantir a qualidade de vida dentro das organizações, o clima organizacional, a saúde do indivíduo, além de garantir valor em relações que antes de serem profissionais, são humanas.

#### **4.2.3.2 Características e diferenças individuais**

De acordo com Moraes (2012) as recentes mudanças na oferta de mão de obra, aumentaram a consciência dos gestores quanto às diferenças individuais no ambiente de trabalho. Para Maximiano (2004, p.248) é fundamental para muitos aspectos da administração

das organizações que as empresas entendam as diferenças individuais. “Compreender como as pessoas são e agem, ajuda a preparar e tomar decisões de marketing e propaganda, recrutamento e seleção de pessoal, bem como trabalhar em grupo, liderar equipes e conviver com colegas de trabalho”.

Um dos participantes da pesquisa fala sobre a existência de estratégias para incentivar a percepção das características e diferenças individuais dos funcionários, quando menciona a existência de cartazes nas paredes da empresa, intitulados como mandamentos fundamentais da organização, princípios expostos estimulando além da expressão individual da personalidade, o respeito às diferenças individuais.

*... É tudo de uma forma muito natural, no caso eles não expõem muito essa gestão da diversidade [...] mas existem mandamentos fundamentais que tem em vários cartazes lá, informando que tem que respeitar um ao outro, ser como você é, entendeu? Mas no caso é só esse incentivo mesmo [...] (participante 2)*

A narrativa do entrevistado indica a existência do *endomarketing* na empresa, ou *marketing* interno que de acordo com Meira (2004) representa uma política da gestão de pessoas e segundo Chiavenato (2005) a empresa reconhece o próprio funcionário como seu principal cliente e sente a necessidade de se comunicar, de informa-lo sobre suas políticas e sua filosofia.

Um dos participantes acredita que sua participação em um grupo de estudos voltado para questões sociais referentes à orientação sexual e identidade de gênero, foi responsável pelo desenvolvimento de uma autoconfiança, que o possibilitou ter a iniciativa de se declarar homossexual diante dos colegas em um momento de descontração, situação em que o sujeito acreditou ser conveniente.

*... cheguei lá normal [...] fui contando gradativamente [...] tinha um pouco de medo, depois que fui participante de um coletivo LGBT ele te ajuda a te empoderar mais, aí numa brincadeira lá que o supervisor tava falando, de montar um time porque tinha muito gay na ilha, aí eu disse é eu sou também, falei em brincadeira mas já pra que eles soubessem a verdade. (Participante 1)*

*... no começo ninguém sabia, aí depois eu falei[...] eu contei a minha mãe também aí depois levei pra o trabalho [...] algum tempo atrás eu tinha vergonha, eu não sabia nem o que dizer, era bem estranho mas você vai evoluindo, amadurecendo e vai tirando essa culpa que quando você é adolescente carrega, porque parece que as pessoas vão lher tratar diferente, sempre, não importa se você é bi, ou gay sempre vai ter uma diferença, uma anormalidade em relação a isso (Participante 2)*

*...alguns sabem sim, mas no início eu não queria me expor, porque eu sou muito fechado pra essas coisas, eu não gosto de que pessoas me rotulem por uma coisa, que não é opção, é uma condição (Participante 3)*

*... não gosto de tá muito exposto [...] em relação a minha orientação sexual eu gosto*

*de privacidade, eu gosto que todos me respeitem, eu digo a eles, a essas pessoas que vem com comportamentos diferentes comigo, que não são obrigados a me aceitar, mas me respeitar eles tem obrigação, que ali estamos no nosso local de trabalho (Participante 4)*

É possível observar que todos os entrevistados têm sua sexualidade definida e se reconhecem como homossexuais, no entanto inicialmente ainda não se sentiam à vontade em relação à exposição de sua orientação sexual diante dos colegas, apontando a vergonha, o medo e a culpa como barreiras pessoais que tardavam essa exposição. Os sujeitos acreditavam que a mesma ocasionaria a falta de privacidade e de entendimento, e que seria acompanhada por formas de tratamento diferenciado.

#### **4.2.4 Preconceito e Discriminação**

Nesta categoria são apresentadas em que dimensões o preconceito e a discriminação se manifestam na organização, dentro das relações interpessoais, assim como as situações desagradáveis vivenciadas no local de trabalho e seus respectivos desdobramentos.

##### **4.2.4.1 Relações interpessoais**

Para compreender como os preconceitos e as discriminações se manifestam é necessário entender como são as relação interpessoais, visto que, é no contato direto entre os indivíduos, na convivência que a percepção das diferenças e características individuais se tornam preconceitos e são manifestados em atitudes de discriminação.

###### **4.2.4.1.1 Colegas de Trabalho**

Hirata (1996) afirma que a competitividade industrial é resultado da qualidade das relações sociais na empresa e da qualidade do trabalho. Para que exista o desenvolvimento nas relações sociais e empresariais é necessária à aceitação de características encontradas no perfil dos atuais profissionais. A forma em que os indivíduos se relacionam vai mudando com o tempo de convivência no local de trabalho quando as pessoas passam a desenvolver sua percepção sobre características íntimas de seus colegas. Para Maximiano (2004) a convivência é um dos problemas básicos a se resolver relacionados à diversidade.

De forma sucinta é possível observar que a característica individual dos entrevistados que os faz pertencer a um grupo estigmatizado - grupo homossexual - é questionada nas



relações entre os colegas de trabalho. Indagações de “foro íntimo”, que não seriam direcionadas a indivíduos cuja sexualidade é julgada como “normal”, no entanto são naturalmente levantadas em meio a grupos de natureza formal.

*Algumas pessoas perguntam, não tem papa na língua mesmo, ela chega e pergunta: “cê é ? como é ? cê já provou ficar com menina ?”, as pessoas não tem vergonha, muitas lá não tem. Algumas pessoas quando entram lá são forçadas a se assumirem [...] uma mulher quando é mais masculina eles super caem em cima, perguntam. Tem uma menina lá que acho que é transexual mas ainda tá numa fase de mudança [...] todo mundo em cima, todo mundo fuxicando porque ela usa roupa de menino, porque ela anda sem sutiã só pelo fato dela não seguir padrões as pessoas chegam e colocam na parede (Participante 1)*

*...meu relacionamento com os colegas é um pouco conturbado, eles brincam muito, é muito descontraído, aí essas brincadeiras levam alguma forma de preconceito. As pessoas vão lhe tratar diferente sempre. Alguém dizer que é natural? Não é sempre vão olhar meio assim...e as pessoas perguntam mas, no caso eu não gosto de falar sobre a orientação sexual, porque é algo pessoal só interessa a mim, eu fujo, me perguntam assim, se eu namoro? Minha vestimenta [...] Porque eu sou tão[...] sei nem como expressar [...] espontâneo, às vezes animado? As pessoas entendem isso como gay [...] (Participante 2)*

De acordo com Medeiros *et. al.* (2014) é preciso ter cuidado com o clima organizacional sentido como informal pois, esse clima é “o que tange às “brincadeiras inocentes, mas carregadas de preconceitos que inundam o ambiente corporativo” são essas, as brincadeiras mencionadas no depoimento do Participante 2, que acontecem dentro de um clima organizacional descontraído, um clima que supostamente seria favorável à integração de todos, no entanto é oportuno para a manifestação do preconceito.

No depoimento é observada a experiência de dois níveis de manifestação do preconceito descrito por Allport (1954) no primeiro momento o entrevistado relata o nível de “Esquiva” em que o observador demonstra seu preconceituoso se afastando, impossibilitando um contato com o indivíduo marcado pelo estigma da homossexualidade. Em seguida é mencionada a experiência do entrevistado sobre a manifestação do nível descrito Allport (1954) como “Antilocução” caracterizado por provocações verbais englobando ainda indagações íntimas sobre detalhamento do ato sexual, comportamentos que não respeitam a ética de convivência no trabalho.

*..no ciclo tem algumas pessoas que se fecham por isso, outras pessoas [...] que suspeitam e ficam com aquelas picuinhas, fofoquinhas, quando eu passava algumas pessoas ficavam falando no ambiente de trabalho, quando vinham me perguntar; eu acho isso uma falta de respeito, que não precisava vim me perguntar uma coisa que é da minha intimidade e você não tem intimidade com essa pessoa. Eles me perguntam - quem é teu namorado? quem é ativo ou passivo da relação? (sexual) você tem cara de homem. Eles não entendem isso, isso não existe, perguntavam porque eu era gay, se eu era tão bonito, essas perguntas idiotas que eles fazem*

*(Participante 3)*

*...trabalho com muita gente envolvida [...] respeito todo mundo, quero que me respeitem [...] só que eu não vou encontrar em todo canto gente que vão me respeitar, né? Tem pessoas que vem com comportamento diferentes comigo*

*(Participante 4)*

#### **4.2.4.1.2 Clientes**

Bartzi (2014) explica que faz parte do trabalho no *Contact Center* ouvir as queixas e reclamações dos clientes que desabafam e descarregam o descontentamento no operador. Mesmo que o serviço de atendimento ao consumidor seja realizado por uma empresa terceirizada, e que os operadores desta, não tenham relação com a qualidade dos produtos ou serviços daquela, eles são a única ligação do cliente com a empresa. De acordo com Marins (2012, p 10) “no telefone o operador é uma empresa”

*...Sobre o relacionamento com os clientes [...] geralmente é bem conturbado, geralmente os clientes já ligam mandando você ir tomar no c\*, que a empresa é uma b\*\*\*\*, que você não sabe fazer nada (Participante 1)*

*com os clientes [...] eu acho que eu sei expressar confiança assim, e deixo eles se acalmar um pouco [...] é que eles já vem estressado, né? (Participante 2)*

*...em questão de clientes [...] tem clientes que são fáceis de se tratar, outros não, ai sempre gera umas discursões , como um bom atendimento ou não, vai do cliente (Participante 3)*

Os entrevistados demonstram de forma bem clara que o relacionamento com os clientes é extremamente complicado. Grande parte do serviço de atendimento ao consumidor é a ouvidoria (receptivo), a maioria dos clientes só entra em contato com este canal quando se encontram insatisfeitos quanto aos serviços ou produtos da empresa, Marins (2012, p 19) afirma que: “as pessoas que ligam às vezes já estão zangadas, outras ficam zangadas durante o atendimento.”

#### **4.2.4.2 Situações Desagradáveis.**

De acordo com Perreira *et al* (2002, p.2) “O estigma ou os indivíduos de grupos estigmatizados, provocam nas pessoas, reações de extrema discriminação, que vão do repúdio, o nojo, até a aversão. Pessoas estigmatizadas, são banidas, ridicularizadas, excluídas e marginalizadas.” Nas situações relatadas pelos entrevistados é possível observar o preconceito se manifestando nas mais diversas formas de discriminação tanto pelos colegas de trabalho quanto pelos clientes.

Os discursos de maneira geral descrevem situações em que o preconceito à orientação sexual é manifestado através de brincadeiras, agressões verbais, insultos, exposição forçada

da homossexualidade, indagação sobre o ato íntimo sexual, ameaças de atentado a integridade física e moral.

*...as maiores discriminações que você passa são dos próprios atendentes, entre atendentes é horrível [...] super, existe muito, de falar mau, de criar picuinhas, falatório besta, de chamar de p\*\*\*\*\* é essas coisas sabe? [...] são sequências de coisas pequenas que vão te deixando pra baixo ali dentro, muitas você tem que bater de frente todo dia [...] principalmente pra quem é mais afeminado, quanto mais afeminado você é mais você sofre retaliação [...] as pessoas se sentem no direito de entrar na sua vida. Eu tava na praça de alimentação da empresa, uma mulher sentou do meu lado e disse: “eu não tenho nada contra homossexualismo, mas eles querem até casar” ( Participante 1)*

*...Né nem uma amiga minha, a gente sempre ficava conversado, e eu fui me deixando influenciar, ela ficava chamando \*\*\*inha mulher e eu achava uma forma de brincadeira mesmo, nem liguei. A gente tirou um feedback pra comentar resultados, ela [...] foi bem agressiva, a gente conversando, ela disse: “ \*\*\*inha mulher, Deus não gosta nem de tu, porque no caso tu não é nem homem nem mulher, me diga na bíblia aonde tem Deus dizendo que gosta de gay”(Participante 2)*

A situação relatada pelo participante é caracterizada por discursos com princípios e fundamentos religiosos, Levítico 20:13 “Aquele que pecar com um homem, como se fosse uma mulher, cometeram uma coisa execrada, sejam punidos de morte” textos como este fundamentam discursos preconceitos e discriminação por parte de grupos religiosos. Na administração a questão da diversidade de forma geral *versus* religião é tratada por Maximiano (2004, p248) o autor acredita que “Deus gosta tanto da diversidade que fez cada um singular, usando os mesmos ingredientes [...] somos todos semelhantes e diferentes ao mesmo tempo.”

*...tinha um pessoal e eu percebi que eles tavam falando de mim e rindo, o menino falou: “ Que bicha alta, se essa b\*\*\*\*\* fosse homem, pegava muita nêga”, foi a expressão que ele falou e eu ouvi, eu não gostei claro, fiquei triste[...]Já me senti pressionado a expor minha orientação sexual por conta que da minha supervisora uma vez chegou, tava eu, ela e mais quatro pessoas e ela jogou isso, eu não imaginava que as outras pessoas sabiam, ela disse: “ o namorado dele é muito bonito, e isso eu fiquei envergonhado claro, ai eu tive que me expor, foi forçadamente, não queria isso, e as pessoas que tavam ao nosso redor eram os coordenadores então fiquei um pouco envergonhado[...] me perguntaram: Quem é homem e a mulher da relação sexual?” eles não entendem isso, eu expliquei que não, isso não existe que um casal gay estão pra se completar independente de quem é ativo ou passivo [...] Perguntavam também porque eu era gay, se eu era tão bonito (Participante 3) .*

*...fui sim, vítima de discriminação, no ambiente de trabalho por conta da minha orientação sexual, por três pessoas, essas pessoas são evangélicas,elas trabalham no setor chamado retenção [...] toda vez que eu passava eram piadinhas eram insultos, batiam na parede na p.a onde a gente fica, trabalha. Ficavam com palavrões pra mim, quando eu chegava, quando eu ia lanchar, ficavam me chamando de v\*\*\*\*, de b\*\*\*\*\*, diziam que queriam dar um murro na minha cara, dizendo que v\*\*\*\* nasceu pra morrer, me chamando de m\*\*\* [...] várias vezes (Participante 4)*

Os participantes relatam que algumas situações desagradáveis são marcadas por

atitudes de menosprezo e subestimação da capacidade profissional, o que para Mantovani (2014) acontece quando as pessoas só acreditam em suas próprias definições sobre o que é apropriado, não considerando aspectos positivos de um profissional que incluem seu talento, sua capacidade, pois a princípio, o profissional é julgado como inadequado.

*... quando alguém não bateu a meta chegou um menino [...] ele disse: “pensa que sou viado é pra não bater meta ?” a todo momento a gente é posto a prova por algo, por qualquer besteira [...] logo no começo eu demorei um pouquinho a seguir o ritmo da empresa a bater as metas [...] e eu realmente era olhado de uma forma diferente. Se um hétero não bateu uma meta, ele não bateu uma meta, se um gay não bateu uma meta ele não bateu uma meta porque é gay. A gente carrega o peso de ser gay a todo momento como se isso interferisse na nossa inteligência, nossa capacidade (Participante 1)*

*...eu tento fazer tudo da melhor forma, porque no caso se você for gay, no caso você tem sempre que querer dá o melhor de si, porque no caso as pessoas julgam muito você tem que ser melhor que um homem e melhor que uma mulher juntos, tem que ser melhor que os dois (Participante 2)*

De acordo com Perreira et al (2010) estigmatizar é discriminar ou desmerecer um indivíduo de acordo com características pessoais. O indivíduo que carrega o estigma homossexual, é alguém que não está habilitado ao convívio social, muito menos organizacional. Ainda segundo Mantovani (2014) essa atitude de subestimação pode ser ampliada para as relações de mercado, uma vez que o profissional que não enxerga o potencial de outro, influenciado por estereótipos pode subestimar o potencial de um cliente e não só de pessoas como de oportunidades, de mudanças no cenário do mercado e da concorrência.

De acordo com Marins (2012) os atendentes de telemarketing não podem interromper, se opor ou discutir com os clientes, assim como são coagidos a não se deter em sentimentos, desconsiderando as palavras de ódio dos clientes que supostamente seriam direcionadas a empresa, no entanto mesmo com atendimentos bem sucedidos e garantia de satisfação, alguns clientes sem o motivo da raiva para com a empresa, expressam seus preconceitos e discriminam os atendentes a partir da percepção destes como homossexuais.

*[...] ai entra a parte das opressões, ele percebe tua voz e começa a te chamar de bicha, eu já peguei vários clientes que você atende bem [...] e quando vão desligar a ligação talvez por achar que não tá escutando mais, diz: “a mais é v\*\*\*\* no mundo, eu queria matar esses v\*\*\*\*” [...] a gente não pode dizer nada as ligações são gravadas e depois pode sobrar pra gente(Participante 1)*

*...com cliente [...] eu lembro de tudo, de cada palavra, o pior é que tenho essa memória que lembra de palavras assim que não saem. Ele queria saber com que ele consumiu a internet dele, queria saber os sites [...] eu disse que a gente não tinha acesso, que era algo pessoal mas ele quis, eu tinha que de qualquer forma dizer a ele tudo que ele acessou, eu disse: “Senhor não tem como” ai ele começou: “Você é*

*um imprestável, você é uma b\*\*\*\*\* veia de Pernambuco” [...] foi bem agressivo assim, falou bem muito palavrão [...]depois passou mas foi bem marcante. (Participante 2).*

*...com cliente eu tava atendendo ele normalmente, só que eu expliquei que o sistema, ele não tava atualizado, que ele atualizava com 24 horas e ele não entendia essa informação, passei varias vezes a mesma informação, ele disse: é, você com essa sua vozinha é porque você é v\*\*\*\*\* mesmo é por isso que quero ser atendido por outra pessoa (Participante 3)*

No caso, a discriminação por parte dos clientes deixa de ser influenciada por descontentamento com o produto ou serviço da empresa, uma vez que o entrevistado garante que o procedimento foi bem sucedido, porém as características individuais do atendente foram percebidas pelo cliente, evocando a discriminação, os agentes discriminadores ainda encontram a comodidade de não lidar com a reação das vítimas de sua discriminação como também de não sofrer retaliação.

Desde a ida a campo na área de convivência da empresa foi visitada para obtenção da amostra que permitisse a presente pesquisa, um tema recorrente que não é objeto do presente estudo foi mencionado por grande parte dos funcionários da organização como um tipo de discriminação sofrida em comum pelos atendentes da empresa, a Xenofobia. Essa discriminação foi confirmada no discurso da amostra.

A Xenofobia é definida por Brasil (2013) é o medo de pessoas desconhecidas, de uma cultura ou crença, para Bandeira (2002) o medo é mascarado no indivíduo se manifestando na forma de aversão, antipatia ou ódio.

*...Eles percebem o sotaque ai perguntam de onde a gente ta falando, quando a gente diz que é de Campina Grande eles desligam (Participante 1)*

*“... Você é um imprestável, você é uma bichinha veia de Pernambuco”(Participante 2)*

*“...tem Xenofobia também na empresa rola muito xenofobia, por conta desses clientes, muitos clientes discriminam muito a Paraíba[...] um cliente chamou de cabeça achatada e não queria ser atendida por uma pessoa da Paraíba” (Participante 3)*

*...tem todo dia, eles dizem: não sou cliente pra ser atendido por Paraibano, ai eu digo: se o senhor quer ser atendido por outra pessoa, desligue e ligue outra vez (Participante 4)*

É interessante observar que as diferenças que fomentam preconceitos dentro da organização são relacionadas a procedência geográfica dos indivíduos, pelos olhos dos clientes que carregam preconceitos fundamentados na intolerância regional.

Nas entrevistas foram relatadas a existência de um aspecto interessante sobre o comportamento discriminatório por conta da orientação sexual, quando a percepção dos

entrevistados aponta um novo ângulo sobre as causas da discriminação. Os participantes revelam que uma das fontes de discriminação baseada na orientação sexual, é encontrada nos próprios homossexuais isto é, os funcionários entrevistados identificam a existência da discriminação entre homossexuais. Segundo Maximiano (2004) as pessoas podem ter estereótipos e preconceitos em relação aos integrantes de seus próprios grupos.

*...Há gays lá dentro que oprimem outros, essas formas de opressão que eu falo são a forma que você fala, a forma que você trata outras pessoas. Quando há gays mais afeminados, por exemplo, eles olham de uma forma errada, de uma forma feia, você percebe é nítido [...] tratam eles como piada. A empresa ela da abertura a todos é muito meritocrática, independente da pessoa, independente do sexo gênero, qualquer coisa, há supervisores que são gays[...] pessoas do RH, de todas as áreas lá dentro[...] e muitos desses gays que são supervisores talvez quem mais oprimum, sabe? Você percebe, eles te olham de uma forma diferente [...] dependendo do supervisor, ele já se sente maior do que muita gente ali dentro[...]eu tava discutindo sobre diversidade de gênero e um supervisor entrou no meio e ele disse que era uma doença, que achava que aquilo tudo era estranho. Só que eu acho que aquele supervisor é gay, só não se aceitou direito ainda (Participante 1)*

*...sempre vai existir preconceito, em qualquer lugar acho que do planeta, pode existir um lugar que só tenha gay mas, até entre os gays vai ter preconceito porque no caso há vários modelos, há vários tipos de gay, tem os mais extravagantes, os mais afeminados, os mais discretos, isso gera polêmica e preconceito até entre eles mesmo (Participante 2)*

*...existem gays que demonstram e tem outros que são na deles (Participante 3)*

*...pra mim é pessoas que são enrustidas, como se diz, querem ser nós, mas não conseguem, não tem a capacidade, não tem o caráter que temos pra assumir o que somos (Participante 4)*

Segundo a narrativa dos entrevistados o preconceito e a discriminação entre os homossexuais acontece por conta da diversidade que existe dentro do próprio grupo de pessoas com orientação sexual homossexual, as diferenças geralmente estão relacionadas a forma como a identidade homossexual é expressada, onde alguns indivíduos demonstram ter um comportamento influenciado pelo sexo biológico discriminam aqueles, cujo comportamento é influenciado pelo sexo oposto, isto é, existe a discriminação de homossexuais efeminados por homossexuais masculinizados.

Repudiar a homossexualidade também aparece no discurso dos entrevistados como uma forma de afastar o estigma justamente de quem tem a consciência de possuí-lo. Segundo Perreira *et al* (2010) é uma questão relacionada a coerência psicológica da identidade, a identidade é a identificação do sujeito em pertencer a um grupo com características em comum, quando o indivíduo tem consciência do estigma relacionado ao seu grupo, a maneira de enfrentar para alguns indivíduos é omitir diante de todos os aspectos de sua vida social, criando uma identidade negada, que para o autor é uma incoerência psicológica quanto a sua

identidade.

#### 4.2.4.3 Enfrentamento

Os participantes relatam falta de políticas de enfrentamento à discriminação organizacional, atribuindo ao fato de que a empresa tem um grau de diversidade muito grande, a razão pela qual supostamente os gestores não a enxergariam como um local onde os preconceitos seriam manifestados, ou que formas de discriminação surgiriam.

*...tem pessoas ali que são super tolhidas na ilha mas que o supervisor não diz nada, deixa acontecer[...] essas pessoas entram ali por falta de gente que o call center tem pra contratar, os gays que tão ali quando se o supervisor te defender, defende basicamente em ultimo caso, defende pra manter o ambiente neutro[...] eles tão mais preocupados em bater a meta deles[...] É tipo quando você apanha na sala de aula de um menino que tá te chamando de gay mas o professor não diz nada [...] porque acha que aquele tapa que você tá levando por ser gay, vai te fazer mais homem[...]pra encarar tudo isso como gay, no dia mundial contra homofobia, eu fui de saia trabalhar[...] eu tava com a barba grande, uma mochila nas costas e coloquei a saia [...] lá no AeC eles fazem dias temáticos [...] homem se vestem de mulher e mulher se veste de homem, fazendo uma sátira ao sexo oposto, e o homem segue o estereótipo do homossexual (Participante 1) (Participante 1)*

*... Eu respirei fundo, já é de mim retrucar [...] ninguém me coloca pra baixo, mas no caso eu me segurei não falei nada porque fiquei chocado, e não queria se expor mais ainda achei bem pesado [...]eles colocam religião no meio [...] eu acho que Ele me fez assim porque tem algum motivo[...] fiquei pensando naquilo, as pessoas só fazem aquilo com você se você permite, eu tava permitindo chegar nesse ponto? Me controlei o que é difícil pra mim, conversei com uma amiga minha que foi bem pesado, colocaram religião no meio [...] me fechei pra essa pessoa que fez essa agressão[...]se chegasse até alguém superior ia ter ate algum problema, mas eu não quis levar isso[...]não é de mim prejudicar ninguém, mas interferiu a mim, não tinha necessidade [...]a não ser que persista (Participante 2)*

*...deixei bem claro que não gostei, não acho certo e que não se repita eu tentava expor que isso não é pergunta que se faça, nem que seja seu melhor amigo, isso é uma questão de intimidade imensa, independente de você ser gay ou hétero, é intimidade, e intimidade você não precisa citar, se expor. Ela se desculpou depois. Eu acredito que por ser uma empresa que tem uma grande diversidade, eles não se preocupam tanto com a discriminação (Participante 3)*

*... não há nenhuma estratégia pra enfrentar a discriminação [...] isso cada dia me fortalece mais, pra vencer mais esse preconceito que ainda se encontra bastante grande no local de trabalho. Eu disse um basta, eu fiz: NÃO [o participante gritou] eles não tem que me mau tratar aqui, eu sou como todo mundo, não é minha orientação sexual que vou ser inferior a eles, JAMAIS não teve nenhuma denúncia fora da empresa porque eu não quis colocar o caso pra frente, pra não me expor. Falei com minha supervisora que pé minha amiga, falei com o supervisor deles, falei com o coordenador, cada um levou uma medida que é uma suspensão, quando chega a três você não pode fazer processo seletivo (Participante 4)*

#### 4.2.5 Expectativas profissionais:

Quanto às expectativas profissionais os candidatos se mostram contrários, alguns tem o

desejo em comum de se desenvolver profissionalmente no curso superior, afirmando a ideia de que o trabalho como operador de telemarketing é temporário, algo confirmado pelos altos índices de rotatividade que é uma característica do setor de telemarketing, para Moreira (2008) ao mesmo tempo que os Call Center empregam uma grande quantidade de pessoas, a rotatividade no setor é uma das maiores.

*...nenhuma expectativa de crescimento lá dentro, eu quero cursar história, fazer mestrado, doutorado, especializações, especialização em história da Paraíba. É totalmente contra a minha realidade atual, assim como 80 % das pessoas que eu conheço que trabalham lá dentro, as pessoas estão ali por ser fácil de entrar, por não exigir muito de ti, por não exigir que você leve trabalho pra casa (Participante 1)*

*...pretendo terminar minha faculdade de serviço social e no caso quero fazer ainda mais alguns cursos, passar em algum concurso público (Participante 2)*

Apesar das graduações já em curso, os outros participantes não descartam a possibilidade de fazer carreira na instituição, se mostram interessados em permanecer na empresa e crescer dentro da organização, eles acreditam na sua capacidade individual.

*...minha expectativa é muito grande dentro da empresa [...] pra crescer, próximo processo que abrir vou e inscrever (Participante 3)*

*...as maiores possíveis dentro e fora da empresa (Participante 4)*

Neste capítulo foram apresentadas e discutidas questões relacionadas desde a inserção dos homossexuais no mercado de trabalho, até a sua vivência no ambiente organizacional, as relações interpessoais, as formas de discriminação e o enfrentamento, como também as expectativas profissionais, a discursão foi baseada nas entrevistas dos funcionários de uma empresa de *Contact Center* de Campina Grande- PB.



## 5 Considerações Finais

Este trabalho se realizou com o intuito de conhecer a vivência de trabalhadores de um grupo socialmente estigmatizado, os homossexuais, dentro do mercado de trabalho.

Para isso, o trabalho foi norteado pelo objetivo geral de conhecer a percepção dos homossexuais quanto à gestão da diversidade, foram escolhidos trabalhadores de uma empresa de telemarketing, visto que uma das características do setor é a diversidade organizacional, o que permitiria a delimitação do estudo dentro de um campo onde as características estudadas são reais.

Com relação às limitações da pesquisa, a amostra é composta apenas por quatro homens homossexuais, por conta da dificuldade de encontrar indivíduos com outras orientações sexuais e identidades de gênero dispostos a expor questões íntimas, sua sexualidade, o desconforto dos entrevistados com a exposição da intimidade também é o motivo pelo qual não foi possível apresentar maiores detalhamentos.

A partir das informações coletadas foi possível obter o material para desenvolver a análise das questões que envolvem o homossexual no mercado de trabalho, atendendo aos objetivos propostos, tendo em vista que foi conhecida a organização do trabalho de um operador de telemarketing, as questões que envolvem o cargo e as tarefas, foi apresentada e discutida a percepção dos homossexuais sobre a diversidade organizacional e sobre as características individuais dentro da organização, foram analisadas as relações interpessoais no ambiente de trabalho e as situações desagradáveis vivenciadas pelos homossexuais como também as formas de enfrentamento e as expectativas profissionais de indivíduos que carregam o estigma da homossexualidade.

Inicialmente foi necessário coletar informações relacionadas ao setor de telemarketing, como a forma de inserção no setor que representou o a entrada no mercado de trabalho e questões ligadas a execução das tarefas atribuídas ao cargo de operador de telemarketing, logo foi observado que o contato com o cliente na forma de ouvidoria e atendimento ao consumidor, sujeita o operador à relações marcadas por constantes discursões e subestimação da capacidade profissional, independente da satisfação dos consumidores, os atendentes sofrem formas de discriminação pessoal, diretamente ligadas a percepção do cliente quanto à homossexualidade do atendente, a discriminação é manifestada como agressões, desde insultos ate ameaças de atentado a integridade física e moral.

Foi percebido o grau de diversidade dentro da organização englobando aspectos como: gênero, cor, raça, religião, idade, grau de escolaridade, deficiência física, orientação sexual,

como também a existência da valorização da diversidade, na forma de oportunidades iguais de crescimento dentro da organização para todos os funcionários.

As situações de discriminação vivenciadas demonstram que o homossexual no setor de telemarketing tem relações interpessoais marcadas pelo impacto das diversidades, comumente as características individuais que o estigmatizam a um grupo minoritário, são levantadas na forma de questionamentos íntimos e exposição pública forçada sobre a sexualidade, não existindo a privacidade.

O homossexual no setor de telemarketing sofre a discriminação que é manifestada através do esquivamento, ações diretas ou veladas de discriminação, como as brincadeiras carregadas de preconceito e agressões verbais, intimidação através de comportamentos agressivos e ameaças à integridade física e moral. Foi identificada que a discriminação parte de clientes e colegas de trabalho de nível hierárquico igual ou superior, os agentes são indivíduos que tem preconceitos com homossexuais, pessoas adeptas a uma religião que condena a homossexualidade e homossexuais com comportamento masculinizado que discriminam os homossexuais com comportamento efeminado.

Sobre as discriminações causadas por clientes, é vedado ao operador o direito de enfrentamento, não existindo punição ao agente discriminador. Sobre as discriminações por parte dos colegas de trabalho, os indivíduos geralmente não levam as ocorrências aos seus superiores pois em alguns casos as ações partem dos próprios superiores.

Quando a discriminação não vem da hierarquia o enfrentamento frequentemente é realizado pelo homossexual na forma de afastamento ou pelo diálogo, para evitar uma maior exposição da intimidade do indivíduo, o que não gera punições e tarda o enfrentamento pelos gestores. Existiu um caso em que o funcionário por não suportar mais a discriminação comunicou aos superiores e coordenadores a situação, o enfrentamento aconteceu na forma de penalização, denominada pela organização como “medida”, onde três “medidas” impedem o funcionário de fazer processos seletivos, no entanto o enfrentamento é acompanhado por um nível máximo de exposição.

O estudo também permitiu o surgimento de questões interessantes, como o preconceito entre os próprios homossexuais, atribuído às diferenças de comportamento quanto à exposição da homossexualidade, onde homossexuais com comportamento influenciado pelo sexo biológico discriminam aqueles cujo comportamento sofre influência do sexo oposto. Também foi possível observar a recorrência de uma discriminação comum aos atendentes de telemarketing de Campina Grande – PB, a Xenofobia, muitos clientes manifestam o preconceito regional durante o atendimento.

Quanto à construção de conhecimento, é sugerida a realização de pesquisas de cultura e clima organizacional, um *feedback* dos funcionários para a organização a respeito de fatores percebidos e sentidos individualmente, relacionados ao grupo de trabalho e a corporação, são aspectos psicológicos, a satisfação ou insatisfação do trabalhador e sua identificação com a empresa. Essas pesquisas contribuem para a percepção dos gestores sobre o impacto da diversidade no clima organizacional e a necessidade de trabalhar as relações interpessoais diante das diferenças. A gestão da diversidade não trata apenas de abrir as portas para os grupos minoritários, mas do entendimento de todos os aspectos entre os indivíduos. O que abrange questões intrínsecas desde a criação de um ambiente amistoso que permita a realização do trabalho até a percepção problemas, criação de políticas seu devido enfrentamento.

O Governo Federal e a Organização dos Advogados Brasileiros (OAB) estão desenvolvendo políticas públicas de enfrentamentos à homofobia, cabe às universidades, grupos de pesquisa e instituições privadas, trabalhar em sinergia objetivando novos estudos como pesquisas direcionadas às lésbicas, aos bissexuais e aos transexuais, grupos compostos por indivíduos que merecem a mesma atenção dos pesquisadores. A homofobia, a lesbofobia, a bifobia e a transfobia são problemas sociais reproduzido no corporativo.

## 6. Referências

- BANDEIRA, LOUDES. BATISTA, ANALÍA SOARES. **Preconceito e discriminação co expressões de violência**. Universidade de Brasília. 2002. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ref/v10n1/11632.pdf> > Acesso em 22 de novembro de 2015
- BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. 70 e.d. p.93 – 101. Presses Univcrsitaires de France. Portugal. 1977.
- BARTKI, Paula Izabela Nogueira. **Operador de Telemarketing**. Instituto Federal do Paraná. Versão 1. 2012, Disponível em < <http://200.17.98.44/pronatec/wp-content/uploads/2012/07/ot.pdf> > Acesso em 11 de novembro de 2015.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010**. Características da população e dos domicílios. Disponível em < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/default\\_caracteristicas\\_da\\_populacao.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/default_caracteristicas_da_populacao.shtm) > Acesso em 14 de novembro de 2015.
- BRASIL. DADOS DO PODER PÚBLICO FEDERAL . **Relatório sobre violência homofóbica no Brasil, ano de 2012**. Disponível em <<http://www.sdh.gov.br/assuntos/lgbt/pdf/relatorio-violencia-homofobica-ano-2012> > Acesso em 26 de novembro de 2015.
- BRASIL. **RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012**. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de saúde. Disponível em < [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html) > Acesso em 22 de novembro de 2015
- BRASIL **Lei 8.213**. DE 24 DE JULHO DE 1991. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213compilado.htm) > Acesso em 14 de novembro de 2015.
- BRASIL. Conselho Nacional de Combate à Discriminação. **Brasil Sem Homofobia: Programa de combate à violência e à discriminação contra GLTB e promoção da cidadania homossexual**. Brasília : Ministério da Saúde, 2004.
- BRASIL. **CONVENÇÃO (111) SOBRE A DISCRIMINAÇÃO EM MATÉRIA DE EMPREGO E PROFISSÃO**. Genebra 1958 Disponível em <[https://www.oas.org/dil/port/1958%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20a%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20em%20Mat%C3%A9ria%20de%20Emprego%20e%20Profiss%C3%A3o%20\(Conven%C3%A7%C3%A3o%20OIT%20%20n%C2%BA%20111\).pdf](https://www.oas.org/dil/port/1958%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20a%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20em%20Mat%C3%A9ria%20de%20Emprego%20e%20Profiss%C3%A3o%20(Conven%C3%A7%C3%A3o%20OIT%20%20n%C2%BA%20111).pdf)> Acesso em 17 de outubro de 2015.

- BRASIL. **Declaração e Programa de Ação**. Ministério da Cultura. 2001. Disponível em <<http://www.unifem.org.br/sites/700/710/00001626.pdf>> Acesso em 21 de novembro de 2015.
- BENTO, Cida; **Políticas de diversidade em Empresas**. 2012. Disponível em <<http://www.diversidade.sp.gov.br/artigo.asp?id=3>> Acesso em 16 de novembro de 2015.
- BORRILLO, Daniel. **Homofobia e Educação um desafio ao silêncio**. Letras Livres. Brasília, 2010. Disponível em <[http://www.sxpolitics.org/ptbr/wp-content/uploads/2009/05/homofobia\\_e\\_educacao.pdf](http://www.sxpolitics.org/ptbr/wp-content/uploads/2009/05/homofobia_e_educacao.pdf)>. Acesso em 22 de novembro de 2015.
- BORRILLO, Daniel. **Homofobia**. Bellaterra: 2001. Disponível em <[http://www.cchla.ufrn.br/bagoas/v02n03res02\\_fernandes.pdf](http://www.cchla.ufrn.br/bagoas/v02n03res02_fernandes.pdf)> Acesso em 25 de maio de 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.e.d. v.5. Campus.p.9, 2005
- CODA, Roberto. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, L.V.; CHIUZI, M.R. **Diversidade nas organizações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar**. . Gestão e Serviços v.2, n.2. 2011. Disponível em <<http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Diversidade%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%202011.pdf>>. Acesso em 16 de novembro de 2015.
- COSTA, Jurandir Freire. **A ética democrática e seus inimigos: o lado privado da violência pública**. Brasília: Garamond, 1997.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.
- DINIZ, Daniela. Chefe sou gay. Exame, Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/776/noticias/chefe-eu-sou-gay-m0051994>> Acesso em 21 de maio de 2015.
- FARGNOLI, E. O.; ALMEIDA, E. M. M. PALHARES, G. D.; SILVÉRIO, K. S. MARQUES, R. G. **Teoria da contingência**. 2012 Disponível em <[http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria\\_da\\_Contigencia.pdf](http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria_da_Contigencia.pdf)> Acesso em 15 de novembro de 2015.
- FERREIRA, W.L.S.E.; SOUZA, A.R.; REIS, P.N.C.; FARIAS, L.C.S.; **A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero**. Xi Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>> Acesso em 14 de novembro de 2015
- FLEURY, A. R. D; TORRES, A.R.R. **Análise psicossocial do preconceito contra homossexuais. Estudos de psicologia**. Campinas. 2007. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v24n4/v24n4a07.pdf> > Acesso em 10 de novembro de 2015.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**.v. 40. n. 3. São Paulo. 2000 Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf> > Acesso em 23 de novembro de 2015.

HIRATA, Helena. **Fordismo e Modelo Japonês**. In: FORTES, José A. Sá, SOARES, Rosa M.Sales de Melo (Orgs.). Padrões Tecnológicos, Trabalho e Dinâmica Espacial. UNB, Brasília: p. 45- 65, 1996

IRIGARAY, R.A.H, **Orientação sexual e trabalho**. Getúlio Vargas. v. 10, n. 2, 2011.Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/22885/21648> > Acesso em 19 de novembro de 2015.

IRIGARAY, R.A.H, **Estratégias de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. XXXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A216.pdf>> Acesso em 16 de novembro de 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo. 2000. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Pro-equidade\\_de\\_genero/diversidade.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/diversidade.pdf) > Acesso em 06 de maio de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Características da população e dos domicílios**. Disponível em < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/default\\_caracteristicas\\_da\\_populacao.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/default_caracteristicas_da_populacao.shtm) > Acesso em 14 de novembro de 2015.

JÚNIOR, Machado Valadão. **Gestão da Diversidade nas Organizações : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil**. Disponível em < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2011/2011\\_ENGPR264.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR264.pdf)> Acesso em 30 de abril de 2015.

JUNQUEIRA, ROGÉRIO DINIZ. **Diversidade Sexual na educação: problematizações sobre homofobia nas escolas**. Ministério da Educação. MEC/UNESCO. Brasília. 2009. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001871/187191por.pdf> > Acesso em 20 de agosto de 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** 14ª Ed. Education BR. 2012

LOURO, GUACIRA LOPES. **Diversidade Sexual na educação: problematizações sobre homofobia nas escolas**. Ministério da Educação. MEC/UNESCO. Brasília. 2009. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001871/187191por.pdf> > Acesso em 16 de maio

de 2015.

MANTOVANI, **Fernando**, **Subestimar é perigoso**. Exame. Abril 2014. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-sua-gestao/2014/10/29/subestimar-e-perigoso/> >. Acesso em 22 de novembro de 2015.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Universidade de São Paulo 2012. p 156-157. Disponível em <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/viewFile/18577/10219>> Acesso em 10 de junho de 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4 e.d. p-248, p330, Atlas. São Paulo. 2004.

MECCHI, C.L. Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. Natal. 2007. Disponível em < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR202.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR202.pdf) > Acesso em 21 de novembro de 2015.

MEDEIROS, G.T.C; FERREIRA, W.L.S.E SOUA, A.R. REIS, P.N.C, FARIA, L.C.S. **A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero**. XI Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. Disponível em < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf> > Acesso em 20 de novembro de 2015.

MEIRA, Paulo Ricardo; Oliveira, Renato Luiz Tavares. **O endomarketig**. 2004. Disponível em: < <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf> >. Acesso em 20 de novembro de 2015.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade Humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo 2005. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2277/55331.pdf?sequence=2> > Acesso em 01 de maio de 2015.

MOITA, Gabriela. **A patologia da diversidade sexual: Homofobia no discurso dos clínicos**. Revista Clínica e Ciências Sociais. 76 e.d. Dezembro 2006: 53-72. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2277906>>. Acesso em 22 de abril de 2015

MORAES, J. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. **O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo da percepção dos colaboradores do setor de gestão de clientes**

**de uma empresa de telecomunicações.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Vitória. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47716553.pdf>> Acesso em 16 de novembro de 2015.

MOREIRA, ROGÉRIO. **A Rotatividade de Pessoal em Call Centers Brasileiros.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2008. Disponível em <[http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_arquivos/5/TDE-2008-07-24T06:22:34Z-6064/Publico/Rogério%20Moreira.pdf](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-07-24T06:22:34Z-6064/Publico/Rogério%20Moreira.pdf)> Acesso em 22 de novembro de 2015.

MORIS, C.G; MAISTO, A.A. **Introdução a Psicologia.** 6 e.d. Pearson. São Paulo. 2006. p - 470.

MONTORO, O.C.P. **O Estresse na comunicação do telemarketing.** 1998. São Paulo. Disponível em <[www.cefac.br/library/teses/4b273058cd37e68efd1a76aba9dd1de8.pdf](http://www.cefac.br/library/teses/4b273058cd37e68efd1a76aba9dd1de8.pdf)> Acesso em 20 de novembro de 2015.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e Identidade nas Organizações.** In CLEGG, S.; HARDY, C. ; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

NOVAES, Ana. **Privatização do setor de telecomunicações no Brasil.** BNDES 2014 São Paulo. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde05.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde05.pdf)>. Acesso em 11 de novembro de 2015

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiometros variados.** 2 ed. São Paulo: Nobel, 1995. Disponível em <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/7mostra/4/343.pdf>> Acesso em 10 de novembro de 2015.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Anteprojeto do Estatuto da Diversidade Sexual,** Artigo 66º, 2011. Disponível em:<<http://www.oab.org.br/arquivos>> Acesso em 14 de novembro de 2015.

PERREIRA, Severino Joaquim Nunes; Ayrosa, Eduardo André Teixeira. **Estigma consumo e Identidade de Gênero entre gays.** IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis. 2010. Disponível em <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Bill.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Bill.pdf)> Acesso em 22 de novembro de 2015.

PERREIRA, C; TORRES, A. R.R, ALMEIDA, S. T. **Um Estudo do Preconceito na Perspectiva das Representações Sociais: Análise da Influência de um Discurso Justificador da Discriminação no Preconceito Racial.** Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003, pp. 95-107. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-)



79722003000100010 > Acesso em 19 de novembro de 2015.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, julho. 2000. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03> > Acesso em 30 de abril de 2015

SICHEROLLI, M. de B; MEDEIROS, C. R. de O; JÚNIOR, V. M.V. **Gestão da Diversidade nas Organizações : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.** Encontro de gestão de Pessoas e Relação de trabalho. João Pessoa. 2011. Disponível em < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2011/2011\\_ENGPR264.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR264.pdf) > Acesso em 19 de novembro de 2015.

SILVA, L. A. S; IRIGARAY. R. A. H. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** n 3. v. 49. São Paulo. 2002. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf> > Acesso em 17 de setembro de 2015.

SIMÕES, J. L. **Anotações sobre a abolição, imigração e o mercado de trabalho na República Velha.** Universidade Cidade de São Paulo. São Paulo. IX Simpósio Nacional de Processo Civilizador. 2005. Disponível em <[http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa\\_debates/art16.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa_debates/art16.pdf)> Acesso em 15 de novembro de 2015.

SOUZA, J.M. SILVA J. P. **Homofobia: discutindo a homofobia no meio escolar.** Fórum de Identidades. v. 9 ITABAIANA: 2011 Disponível em < [http://200.17.141.110/periodicos/revista\\_forum\\_identidades/revistas/ARQ\\_FORUM\\_IND\\_9/FORUM\\_V9\\_09.pdf](http://200.17.141.110/periodicos/revista_forum_identidades/revistas/ARQ_FORUM_IND_9/FORUM_V9_09.pdf) > Acesso em 18 de novembro de 2015.

UNESCO, **O perfil dos professores Brasileiros.** Moderna, 2004. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001349/134925por.pdf> > Acesso em 17 de agosto de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10. ed. p. 41-46. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VIEIRA, G. R. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 2003. Disponível em < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf> > Acesso em 15 de novembro de 2015.

## Apêndices

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante,

Sou estudante do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra, cujo objetivo é conhecer as situações de discriminação relacionadas a orientação sexual, vivenciadas por atendentes de telemarketing na cidade de Campina Grande - PB. Sua participação consiste em responder questões acerca da atividade de trabalho e a vivência de discriminação, seja por parte dos colegas de trabalho ou clientes. As questões foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem refletir sobre a percepção que cada um possui de seu ambiente de trabalho. A todos os participantes será garantido o direito do anonimato na publicação dos resultados, solicitamos que responda da forma mais sincera possível. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador: Iury Matheus Correia Ferreira, pelo telefone: (83) 9 8607-0409

Atenciosamente,

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Prof<sup>a</sup> Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

---

Iury Matheus Correia Ferreira

Graduando do curso de Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante

## **Roteiro da entrevista**

### **Dados Bio-Demográficos**

Idade:

Orientação Sexual:

Estado Civil:

Escolaridade:

Área profissional:

Cargo:

Tempo na função atual:

Renda pessoal e familiar:

### **Questões norteadoras**

1. Fale-me sobre sua trajetória profissional e como se deu sua inserção nessa organização.
2. Quais são as atividades executadas por você no cargo em que ocupa?
3. Como é seu relacionamento com seus colegas? Hierarquia e clientes?
4. As pessoas da sua organização conhecem sua orientação sexual? Você percebe alguma diferença no tratamento dos seus colegas de trabalho por conta disso?
5. Você já se sentiu pressionado a expor sua orientação sexual no ambiente de trabalho? De que forma?
6. Em algum momento suas competências profissionais foram questionadas por conta de sua orientação sexual? De que forma?
7. Você já foi vítima de discriminação no ambiente de trabalho por conta da orientação sexual? Você poderia expor como foi? O nível hierárquico de quem lhe discriminou? Houve testemunhas? Foi feita alguma denúncia?
8. De que forma a discriminação sofrida repercutiu em suas relações interpessoais, seu interesse de continuar a trabalhar no mesmo local, seu desempenho e sua saúde? Você procurou ajuda entre seus colegas, superiores, amigos ou família?
9. Qual o posicionamento dos gestores de sua empresa em relação ao ocorrido, quais medidas foram tomadas?
10. O que você entende por gestão da diversidade? A empresa que você atua tem alguma estratégia para a valorização da diversidade?
11. Na sua percepção a empresa incorpora a diversidade em cargos de gestão? Existe a

possibilidade de ascensão profissional?

12. Você acredita que as atitudes tomadas por supervisores refletem um compromisso da organização em ter políticas e estratégias de enfrentamento à discriminação ou são atitudes que refletem apenas a obrigação de manter um ambiente neutro?

13. Na sua percepção existem políticas que materializem as estratégias de enfrentamento à discriminação homossexuais ou de minorias em geral, garantindo a igualdade? De que forma?

14. Quais suas expectativas em relação à ascensão profissional pessoal?