



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

NOVOS TEMPOS PARA OS GAYS NO MERCADO DE TRABALHO UM ESTUDO COM HOMOSSEXUAIS ATUANTES EM UMA STARTUP DO SUDESTE

CARLOS GUSTAVO ASSIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

GABRIEL AQUINO E SARMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

NOVOS TEMPOS PARA OS GAYS NO MERCADO DE TRABALHO/? UM ESTUDO COM HOMOSSEXUAIS ATUANTES EM UMA STARTUP DO SUDESTE

1 INTRODUÇÃO

Os debates em torno dos mais variados tipos de diversidade nas organizações têm se proliferado pela evidente necessidade de problematizar a cotidianidade das minorias sociais e políticas. O aumento dessa discussão na academia se deve ao crescente protagonismo desta diversificação da sociedade (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Isso tem promovido mudanças no cenário das organizações, fazendo com que estas se adaptem aos novos desafios e às demandas de grupos específicos (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). Entre estes grupos estão os homossexuais, foco deste trabalho, que trata da presença de gays em organizações orgânicas, com modelo de *startup*.

Entendidos como uma minoria social, os homossexuais encontram dificuldades em exercer sua cidadania plena, livre de preconceitos, especialmente no âmbito organizacional (CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013). A despeito disso, sua presença é marcante nas mais diversas profissões, ocupando toda sorte de espaços (CAPRONI NETO et al., 2015; GARCIA; SOUZA, 2010).

Felizmente, novos modelos de organização têm apresentado formas inovadoras de lidar com pessoas e suas respectivas diversidades, modelos presentes, segundo Bastos et al. (2007), em organizações orgânicas como startups, empreendimentos inovadores cujo modelo de negócio é escalável e reproduzível, atuando em condições de extrema incerteza (SEBRAE, 2017). Neste tipo de empresa, cada vez menos diversidade e inclusão são tabus, tornando-se foco de discussão para a criação de novas políticas inclusivas (FILIPPE, 2019).

Apesar de organizações com essas características já liderarem iniciativas e debates em prol da diversidade (HANCOCK, 2018), para Loureiro (2019), mesmo nos ambientes de *startups*, mais favoráveis a abraçar temas múltiplos e novas formas de trabalhar, antigas práticas ainda falam alto. Para que as companhias realmente se tornem ambientes diferentes, o esforço deve, portanto, ser constante e contínuo (BEVILAQUA, 2018).

Diante do presente, o objetivo deste estudo foi compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho das *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos nessas empresas.

Esta pesquisa encontra relevância teórica em função dos temas que a fundamentam. O primeiro são os gays, público ainda negligenciado na literatura (MAGALHÃES, 2018; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). O segundo são as *startups*, fenômeno recente e ainda carente de maiores esforços para que seja compreendido em suas várias facetas (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014; RAMOS, 2015).

Já sua relevância prática reside no fato de ela focar um ambiente novo e significativo, em termos econômicos (MICKIEWICZ; KOROSTELEVA, 2011; RASMUSSEN; TANEV, 2015). O estado de Minas Gerais, onde o estudo foi realizado, detém 6,5% das *startups* do Brasil, sendo superado apenas por São Paulo (STARTUPBASE, 2022). Essa presença é responsável por incentivar a cadeia de inovação, movimentar a economia e aquecer o mercado em nível regional e nacional. Um estudo que produza conhecimento passível de ser apropriado pelos gestores para tornar seu ambiente mais amigável a esses indivíduos pode, assim, impactar o resultado de muitas empresas (FERREIRA; RAIS, 2016) e a vida de muitas pessoas.

Reforçando o valor prático da pesquisa, o público gay representa boa parte da mão de obra das empresas, mas ainda sofre por sua condição (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; LOUREIRO, 2019). Informações coletadas pela Consultoria de Engajamento Santo Caos apontam que 41% dos gays afirmam ter sofrido discriminação por sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho e 33% das empresas brasileiras não contratariam

pessoas LGBTI+ para cargos de liderança (LOUREIRO, 2019). Estes dados são reforçados pelas altas taxas de assassinatos contra os LGBTI+ (FERNANDEZ, 2011). Em 2021, 300 pessoas LGBTI+ foram mortas vítimas de preconceito (MORTES VIOLENTAS DE LGBTI+, 2022), reforçando a necessidade de se estudar esse público, inclusive na esfera organizacional.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A discriminação contra os homossexuais é realidade facilmente comprovável. Os dados do Disque Direitos Humanos (Disque 100) indicam um cenário de abusos cotidianos dos mais variados contra essa população. As denúncias totalizaram, no ano de 2018, 1.685 atos de violência contra a população LGBTI+: 70,56% por discriminação, 47,95% por violência psicológica, como injúria e humilhação, 27,48% por violência física, e, por último, a violência institucional, com 11,51% (FERREIRA, 2019).

As organizações, como reflexo da sociedade, também não estão livres desse preconceito (COSTA e NARDI, 2015). Elas estão cercadas de barreiras para os LGBTI+, que podem ser caracterizadas pela criação de estereótipos negativos, foco em estigmas sociais, gestos de homofobia e a crença de que homossexuais não estão capacitados para determinada função ou profissão (CROTEAU e HEDSTROM, 1993). Esse preconceito também pode se refletir em processos seletivos, perda do emprego, e o relato de um desempenho incondizente com a realidade em avaliações de desempenho (SANTOS, 2016).

Essas afirmações acham reforço na pesquisa realizada pelo Center For Talent Innovation, divulgada em 2016. Envolvendo mais de 12.000 profissionais de empresas localizadas na Índia, Rússia, Cingapura, China, Japão, Turquia, Brasil, África do Sul, Estados Unidos da América e Reino Unido, observou-se que, no Brasil, 61% dos funcionários LGBTI+ omitem sua sexualidade no ambiente de trabalho (YOSHINO; HEWLETT, 2016) devido ao receio de sofrer discriminação, assédio moral ou sanções. Além disso, os funcionários entrevistados acreditam que divulgar sua sexualidade vá criar barreiras em para seu crescimento profissional, ameaçando sua função ou seu emprego (SIQUEIRA et al., 2009).

A maioria das empresas brasileiras permanece com valores conservadores que inviabilizam a manifestação da condição homossexual no ambiente de trabalho (SIQUEIRA *et al.*, 2009). Assim, os homossexuais inevitavelmente devem optar entre dois caminhos na sua vida profissional: a saída ou a permanência no “armário” - que identifica o processo por meio do qual revelam sua condição sexual para a sociedade, desafiando explicitamente o discurso sexual hegemônico (NUNAN, 2003). Assumindo-se, o indivíduo passa a fazer parte da comunidade homossexual buscando um novo estilo de vida, entretanto, este também se expõe ao medo e ao risco de perder vínculos sociais devido à homofobia (SEDGWICK, 2007). No segundo caso, ao perceberem as relações desiguais a que estarão sujeitos nas organizações, estes indivíduos optam por viver mascarando seus estilos de vida, simulando serem heterossexuais e gerando riscos à sua saúde, uma vez que essa simulação está correlacionada com baixos níveis psicológicos de bem-estar e satisfação (GRIFFITH; HEBL, 2002).

Apesar do discurso organizacional de responsabilidade social, inclusão das minorias e políticas ou código de ética, ainda hoje, gays são humilhados, agredidos e impossibilitados de avançar em suas carreiras profissionais, mesmo que possuam formação técnica e intelectual (NUNES, 2017; GARCIA; SOUZA, 2010). Não é surpresa encontrar gestores que favorecem ações assim, mesmo quando as organizações em que atuam pregam pelas diversidades no ambiente de trabalho (DAVEL; GHADIRI, 2013) e a despeito do avanço nas discussões ligadas à diversidade e respectivo amparo legal em diversos países. Logo o gestor, figura que deveria estar atenta a quaisquer atitudes de discriminação ou preconceito, desde brincadeiras até atos de ódio e homofobia (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017).

Compreendendo este cenário, cabe às organizações criar políticas que reduzam o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho contra homossexuais, ganhando a

confiança destes profissionais (MICKENS, 1994, RIBEIRO et al., 2019). Ações afirmativas são um exemplo. Enquanto elas garantem o acesso das minorias a espaços que lhes foram historicamente negados, a gestão da diversidade lhes assegura permanência nesses espaços (NUNES, 2017), além de vantagens para as próprias empresas. A valorização da diversidade e a promoção dos direitos humanos no ambiente de trabalho são compromissos que as organizações devem adotar para com os funcionários (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Afinal, além das questões éticas que envolvem esse aspecto, um ambiente de trabalho livre da discriminação contra homossexuais acarreta aumento de produtividade, da qualidade dos serviços e melhoria do relacionamento com os diferentes públicos da organização (SANTOS, 2016). Não se encontram estudos que mostrem que políticas de diversidade tornam empresas mais lucrativas, mas há dados que, indiretamente, sinalizam isso, ao comprovar que organizações que valorizam a diversidade retêm mais talentos e se tornam mais produtivas, o que pode acarretar mais lucratividade (FERREIRA; RAIS, 2016).

Ao avaliar a implementação de políticas e propostas de diversidade em *startups*, é possível vislumbrar um cenário promissor. Antes, no entanto, cabe caracterizar essas empresas. *Startups* surgem como modelos predominantemente orgânicos, flexíveis e descentralizados (FERREIRA et al., 2009). Como organizações orgânicas, apresentam papéis menos rígidos, definidos em geral com base em uma discussão entre partes diversas, formando um ambiente em que o conhecimento se distribui mais amplamente e o fluxo comunicacional tende a ser mais aberto e direto (BASTOS et al., 2007). Esse cenário difere das organizações mecânicas, caracterizadas pela presença de papéis organizacionais fortemente definidos, grande volume de regras, regulamentos e controles. Nesse modelo de organização o conhecimento organizacional é monopolizado por superiores, o que garante, na prática, a manutenção da hierarquia (SILVA, 2013). Devido a essas características, empresas mecânicas são marcadamente conservadoras (BURNS; STALKER, 1960), aspecto incoerente com os quesitos que um negócio com forte caráter inovador – como é o das *startups* – precisa apresentar.

No contexto das *startups*, é observável um número crescente de empresas intituladas *gay friendly*. Tal fato é positivo, pois, além de dar visibilidade ao público gay como um consumidor potencial, essas empresas criam oportunidades para o ingresso de gays em seu quadro de funcionários estimulando a diversidade no ambiente organizacional (FERREIRA, 2007). Envolvendo geralmente diversidade étnica e de gênero (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016), as *startups* tendem a considerar e implementar uma política de diversidade no ambiente organizacional (BEVILAQUA, 2018). A diversidade cultural entre populações, raças e gêneros também é um elemento incorporado à vivência dessas empresas. Ela culmina numa pluralidade de conhecimentos e modelos mentais em um mesmo ambiente, que então se expõe a diferentes conhecimentos e formas de pensamento, fomentando seu potencial criativo (HWANG; HOROWATT, 2012).

Um passo importante dado no Brasil no sentido de estimular políticas e propostas de diversidade em *startups* aconteceu em 2018, com o lançamento do Comitê de Diversidade para Promoção da Inclusão no Ambiente pela ABStartups, vindo da percepção de que, por mais inovador e desconstruído que seja, o cenário de *startups* brasileiras ainda está defasado quanto à inclusão (STARTUPI, 2018). Assim, mesmo que, nele, o contexto de diversidade se mostre favorável, a ABStartups reconhece que, por mais que as *startups* tenham trazido luz ao panorama de respeito no ambiente de trabalho, resta longo caminho a ser percorrido.

3 METODOLOGIA

Esta investigação adotou uma abordagem qualitativa e exploratória (RICHARDSON et al., 1999), buscando entender mais que mensurar; interpretar mais que codificar. Para o contexto desta pesquisa, foi escolhida uma *startup* de Belo Horizonte. Esta opção se relaciona

ao fato de *startups* serem apontadas como ambientes mais democráticos, em que a gestão de pessoas é desenvolvida dentro de uma visão mais participativa e mais aberta, em termos, entre outros aspectos, do respeito às diferenças (RAMOS, 2015; FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017) Já a escolha por Belo Horizonte descomplica o acesso a esses indivíduos, sendo a cidade um polo de inovação (SAN PEDRO VALLEY, 2019; DALCIN; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017). Outro critério foi, também, o acesso de um dos autores do estudo junto ao proprietário e outros empregados da empresa.

A *startup* escolhida foi fundada nos anos de 2010, e será chamada de *Stonewall*, nome fictício que faz referência ao bar *Stonewall Inn*, palco do início de um grande movimento pelos direitos dos gays nos Estados Unidos da América. Tem filiais em outras capitais, inclusive em outros países. Conta com cerca de 100 funcionários, prestando serviço relacionado à tecnologia.

Representando a perspectiva da empresa, foram entrevistados o *Chief Executive Officer* e a Gerente da área de Recursos Humanos da *Stonewall* (CEO, aqui nomeado Pedro, e RH, aqui nomeada Ana). Os outros cinco sujeitos de pesquisa, acessados via bola de neve, foram homossexuais do sexo masculino, assumidos como gays e que lá trabalham. O fato de a pesquisa escolher os gays que já passaram pelo processo de revelação de sua sexualidade facilitou o acesso a esses indivíduos, além de fazer sentido porque, no caso deles, imagina-se que atitudes de preconceito ou discriminação seriam mais visíveis. Dos cinco entrevistados, todos solteiros com idades entre 26 e 46 anos, quatro eram pós-graduados e um era graduado. Suas áreas de atuação eram marketing, financeiro e tecnologia e o tempo de empresa variou entre 8 meses e 2 anos, lembrando que, além de as *startups* serem empresas novas, a taxa de turnover nessas organizações é reconhecidamente alta (MACHADO, 2018). No estudo, foram atribuídos aos entrevistados nomes fictícios inspirados em cinco ativistas gays: (i) Arsham Parsi, (ii) Jean Willys, (iii) Nikolay Alexeyev, (iv) Rodney Croome, (v) Joel Nana. A coleta de dados se encerrou quando atingida a saturação (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008).

A técnica de coleta de dados adotada no transcorrer da investigação foram entrevistas semiestruturadas, realizadas após assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Com os gestores, os encontros ocorreram dentro da própria *startup*. Já com os homossexuais, foram realizados fora do local de trabalho para facilitar que se expressassem livremente. Todas as falas foram gravadas e transcritas. As falas em destaque serão relatadas a seguir.

A análise dos dados do presente estudo adotou a técnica de análise de conteúdo temática e frequencial (BARDIN, 2004; COLBARI, 2014). As categorias foram definidas conforme o referencial teórico da pesquisa, o roteiro da entrevista e os objetivos do estudo. A primeira categoria, *A startup*, traz relatos em que os entrevistados descrevem a *empresa*, os novos modelos de organizar o trabalho presentes nessa organização, pontuações acerca das diferenças entre esses modelos e os tradicionais, como a organização vivencia a diversidade, na perspectiva do CEO e RH da empresa.

A segunda categoria, *Os homossexuais entrevistados e a Stonewall*, apresenta as falas que caracterizam os respondentes e sua vivência dentro de uma *startup*, o que inclui a forma como lidam com a sexualidade no ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e com gestores, barreiras e incentivos encontrados nesse ambiente – na perspectiva dos homossexuais participantes do estudo.

A terceira categoria, *Políticas de diversidade*, diz respeito às respectivas políticas da organização, apresentando considerações a respeito do Código de Conduta e Ética da empresa, e as perspectivas que os gestores entrevistados e funcionários homossexuais trazem da mesma.

A quarta categoria, *Preconceito, discriminação e homofobia na startup*, por sua vez, abrange a discriminação, a homofobia e o preconceito no ambiente de trabalho, tendo como pontos de destaque as experiências negativas vivenciadas, verificando-se se estes possuem as mesmas condições de trabalho e desenvolvimento que seus colegas heterossexuais, se punições e recompensas poderiam estar relacionadas à orientação sexual, e quais fatores contribuem para

haver discriminação, destacando ainda as medidas passíveis de adoção com vistas a reduzir o nível de preconceito e discriminação no trabalho, na visão do CEO, da Gerente de Recursos Humanos e dos homossexuais entrevistados.

A quinta e última categoria, Próximos passos, apresenta os aspectos de melhorias que todos os entrevistados visualizam para a *startup* pesquisada, descrevendo quais seriam as etapas necessárias para a empresa evoluir na sua relação e interação com a diversidade.

O Quadro 1 apresenta as categorias de análise sem a divisão em subcategorias como consta na pesquisa que originou este artigo, em função do limite de espaço.

Quadro 1 – Estrutura da apresentação e discussão dos resultados

Seção	Categoria
Apresentação e discussão dos resultados	4.1 A <i>Startup</i>
	4.2 Os homossexuais entrevistados e a <i>Stonewall</i>
	4.3 Políticas de diversidade
	4.4 Preconceito e discriminação na <i>startup</i>
	4.5 Próximos passos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

4 RESULTADOS

4.1 A startup

A primeira categoria de análise visa apresentar a *startup* na qual o estudo foi realizado. Com relação à estrutura, segundo as falas dos entrevistados, a empresa adota a horizontalidade, um dos traços que caracterizam as *startups*, de acordo com Miranda, Santos Junior e Dias (2016). Nela, as lideranças são mais acessíveis, a comunicação é integrada e qualquer área pode acessar a outra, contribuindo para a autonomia dos funcionários (SILVA, 2005):

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

Na fala, já fica clara a valorização da diferença – implícita no trecho grifado pelos autores. Quanto à diferença entre novos e tradicionais modelos de organização, os aspectos levantados por Pedro, o CEO, voltam-se à inovação que este tipo de empresa traz, mas ele pontua também que esse novo modelo se volta muito mais à qualidade de vida do que organizações tradicionais – o que, como se verá adiante, se reflete em preocupações inclusivas.

Então esta nova geração de empresas ela já nasce com esta visão de muito mais democrática, horizontal, com uma visão muito mais flexível e de respeito também às pessoas. Eu acho que é muito menos preconceito (...). É mais ou menos nesta linha, eu acho que o ganho é este. Pelo fato delas serem flexíveis, mais novas e com a cabeça mais aberta, elas se tornaram para a maioria o objeto de desejo e até mesmo para as pessoas do mundo tradicional (...) (Pedro, grifo dos autores).

Eu acho que as *startups* e esse modelo de organização são uma grande evolução. (...) Eu acho que a gente trabalha mesmo a questão do respeito pelo outro no dia a dia e não ficar só naquele discurso. Eu particularmente fui aprendendo muita coisa e então a gente começa a repensar os conceitos, de como fala, de piadinhas que são homofóbicas, de brincadeiras que não são legais. (...) Antes talvez num ambiente mais tradicional, era uma coisa que eu nem percebia (...) A minha cabeça transformou muito. Então eu acho que todo mundo que entra a pessoa vai tomando um pouquinho desta consciência e vai espalhando, e o ambiente fica melhor. (Ana)

Contudo, mesmo na perspectiva de Ana, este lugar não está livre de preconceito, apesar das iniciativas da empresa em proporcionar um ambiente de inclusão. Isso corrobora Bevilaqua (2018), segundo quem mesmo levando-se em conta todos os esforços que das *startups* em prol da diversidade, ainda há discriminação por parte de determinados grupos, como relatado:

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

Pelo relato, a despeito das situações de preconceito mencionadas, também se vê que a *startup* se torna um ambiente visado por pessoas diversas, por acreditarem que lá podem vivenciar sua sexualidade longe do preconceito, reforçando o que afirma Ferreira (2007) sobre essas empresas se tornarem objeto de desejo de homossexuais. Afinal, segundo a gerente de RH, a diversidade não é algo tolerado, mas visado dados os benefícios que traz para a empresa.

4.2 Homossexuais entrevistados e a *Stonewall*

A segunda categoria de análise dos resultados tem como objetivo apresentar os homossexuais atuantes na *Stonewall* que participaram da pesquisa, incluindo sua relação com a empresa em questão. Isso envolve, dentre outras coisas, como veem o fato de serem homossexuais e a relação disso com sua carreira. Sobre os impactos dessa orientação sexual, as falas deixam notória a noção de que são muitos e variados, como também afirma Nunes (2017). Seja por perderem oportunidades de trabalho por serem gays, terem que reprimir a sexualidade, ou precisarem apresentar resultados superiores para comprovar sua competência: “A maior parte do que eu sofri no início foi nestes pontos de perder vagas de emprego.” (Jean), ou ainda “É aquilo, querendo ou não, sim, a gente é mais cobrado.” (Joel).

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

Uma solução apontada pelos próprios entrevistados é a busca pelo perfeccionismo.

Sobre o que significa para essas pessoas trabalhar numa *startup*, sempre que feitas comparações entre os ambientes das *startups* com o de empresas tradicionais, esta comparação favorece as primeiras:

Eu estive no mercado tradicional e hoje eu estou neste mercado de *startups* e cada um destes momentos foi de um jeito. Quando eu trabalhava no mercado tradicional, apesar de algumas pessoas saberem, eu não me posicionava, não falava. (...) Hoje em dia, no mercado de *startup*, a minha vida é um livro aberto, como de qualquer outra pessoa que gosta de ter a vida aberta. Mas eu acho que como um todo na carreira profissional, eu acho que ser gay pesa de alguma forma. Eu não acho que é igual você ser hétero e você ser gay na carreira profissional. (...) Porque o tempo todo não é só ir lá e trabalhar, você tem que provar que você é digno de estar ali. Enfrentar constantemente o preconceito (ARSHAN, grifo do autor).

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

Quanto à forma como os entrevistados lidam com a sexualidade no ambiente de trabalho de uma *startup*, nota-se a naturalidade com que lidam com o ato de se assumir gay neste ambiente: “A abertura é total, desde que eu cheguei. (...) falo abertamente, as pessoas percebem pelo jeito que eu falo, pelas coisas que eu conto.” (Arshan). Isso favorece sentimentos de bem-estar e mesmo a qualidade de vida dessas pessoas, além de produtividade e fidelidade à organização (GRIFFITH; HEBL, 2002; MELO, 2017).

O posicionamento de assumir a homossexualidade seria motivado pela necessidade de se ter mais liberdade de expressão no ambiente de trabalho, de ser inteiro e completo, sem disfarces no comportamento e nas atitudes (BARBONE e RICE, 1994) – o que, ao que parece, descreve bem a *startup* em questão.

O relacionamento dos entrevistados com colegas e gestores não aparenta abrigar grandes conflitos, confirmando o que menciona Filippe (2019) sobre o ambiente de *startups* ser saudável e inclusivo:

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

No entanto, quanto ao relacionamento específico com os gestores imediatos, há momentos de quebra dessa tranquilidade e violências podem ser vistas:

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

Ainda assim, o funcionário em questão se mostrou tranquilo e preparado para lidar com a situação. No exemplo de Jean, quando perguntado por aprofundamento, obteve-se um exemplo em que o seu gestor fez uma “brincadeira” a qual foi repreendida imediatamente.

Que foi, ‘Você está muito nervoso e muito ansioso, acho que eu vou ter que comprar um vibrador para você.’ E eu reporte ao RH, mas no sentido de observar, e não de vigiar e punir. E foi também quando eu tive orientação também de que ele estava aberto e que eu fui também conhecendo ele, porque

é um engenheiro e ele nunca tinha vivenciado esse um ambiente com tanta diversidade. (...) eu acho que foi legal de ter sido comigo e que eu estava preparado para reagir de forma positiva (Jean).

Aparece aqui uma questão preocupante, uma vez que a figura do gestor é exatamente o responsável também por não permitir a ocorrência de discriminação ou preconceito (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017). Cabe ao líder buscar mecanismos para promover uma atuação sólida no que tange ao respeito, à diversidade e à perpetuação desse modelo de gestão (KUNSCH, 2010). De todo modo, é importante reparar que, mais uma vez, apareceu uma comparação entre o ambiente da *startup* e o de empresas tradicionais – aqui, justificando a postura do engenheiro que fez o comentário infeliz e reforçando a impressão positiva sobre as empresas orgânicas:

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

Eventualmente o fato de serem homossexuais é apontado como uma vantagem:

Eu acho que em algum nível as *startups* elas buscam a diversidade. E então às vezes pode ser que você ser gay se beneficie, porque as pessoas falam assim, ‘nossa, esta equipe aqui só tem héteros, então eu vou contratar um homossexual’ (Arshan).

Apesar de nenhum dos participantes do estudo ter vivenciado experiências tidas como barreiras no trabalho, isso não quer dizer que elas não aconteçam (CAPRONI NETO *et al.*, 2015; GARCIA; SOUZA, 2010). Contudo, verifica-se que os entrevistados não enxergam que barreiras e incentivos dentro da *Stonewall* estejam relacionados à sua sexualidade.

4.3 Políticas de diversidade

Nesta categoria foram debatidas iniciativas visando à diversidade na empresa pesquisada, como o Código de Conduta Ética da *Stonewall*. Este preconiza:

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Adotamos os seguintes princípios norteadores das nossas relações:

1 – Respeito e diversidade: reconhecer e aceitar as qualidades, as diferenças e os direitos do outro e da sociedade, de forma pacífica;
(CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, 2019, grifo do autor).

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

Conforme afirmam Miranda, Santos Junior e Dias (2016), ao avaliar a implementação de políticas e propostas de diversidade em organizações como a *Stonewall*, é possível vislumbrar um cenário promissor, no qual empresas que possuem o modelo de *startup* tendem a considerar e implementar políticas que valorizem a integração de pessoas diversas e ao mesmo tempo lhes assegurem aspectos básicos, como respeito, integridade, igualdade, transparência e legalidade (BEVILAQUA, 2018). Este código e o que afirmam sobre ele confirma isso:

Mas a política, eu considero ela efetiva (...). E então eu posso te falar que ela é sim incentivada, só que eu não vejo que ela é pregada o tempo todo, simplesmente porque as pessoas já a vivenciam de forma natural. Pelo fato de já seguirem com respeito a todos (Joel).

As falas de Arshan e Rodney reforçam o que foi mencionado pela gestora de Recursos Humanos, anteriormente. Apesar de o código de conduta e ética ser novo, ele já era vivenciado no dia a dia da organização que, na perspectiva destes entrevistados, adota uma postura de respeito. Ações como rodas de conversa com o tema da diversidade sexual e falas do CEO foram mencionadas como iniciativas para ilustrar essa intenção. A *startup* também adota, na seleção de funcionários, uma etapa para identificar se o candidato tem valores semelhantes aos da cultura organizacional que envolve, entre outros aspectos, o respeito à diversidade.

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

A necessidade de manter e ampliar essas iniciativas é adequadamente lembrada por um dos entrevistados: “Com relação às ações, para a estrutura que a empresa tem hoje acredito que temos algumas legais sim, para este momento. Porque as empresas quanto maior vão ficando, a gente tem que colocar mais robustez também (...)” (Nicolay).

4.4 Preconceito, discriminação e homofobia na *startup*

Esta categoria foi o espaço destinado para experiências negativas dos entrevistados, no trabalho, que estivessem ligadas à ocorrência de atitudes preconceituosas, discriminatórias e homofóbicas. Sobre isso, todos os cinco funcionários entrevistados afirmaram que não vivenciaram experiências negativas em virtude de preconceito, discriminação ou homofobia na *startup*.: “Não, na *Stonewall* não. Não que eu me lembre. Em outras experiências no mercado tradicional sim, mas aqui não.” (Nicolay) ou “Aqui não, aqui não.” (Jean). Nota-se uma preocupação por salientar que nunca passaram por esse tipo de experiência no emprego atual, entendendo em que outras empresas isso aconteceu. Em outro relato, Joel salienta que as pessoas podem ter curiosidade, mas isso não chega a ser algo negativo, e Rodney deixa claro que o ambiente atual é um lugar onde ele se sente à vontade para estar mais aberto com relação à sua sexualidade. Um depoimento, no entanto, mostra uma realidade diferente:

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

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

Para os entrevistados Arshan e Rodney, as brincadeiras e piadinhas relacionadas à

homossexualidade estão diretamente ligadas a uma falta de informação das pessoas e a uma cultura que é reproduzida socialmente (WOODWARD, 2000).

Entende-se por esses relatos que, apesar de se mostrar como um ambiente muito à frente do tradicional, as *startups* também presenciam a manifestação de brincadeiras e comentários velados. Portanto, apesar de a maioria ter respondido que não passou por experiências negativas no trabalho, percebe-se que elas existem e são de diversas ordens e tipos (SIQUEIRA et al., 2009). Evidenciam que o homossexual ainda não é aceito plenamente pela sociedade (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

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

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

Novamente, o caso narrado pelo entrevistado se refere a uma experiência vivida fora da *startup*, consolidando a constatação de que ela se mostra, ainda que com (raros) acontecimentos que merecem ser alvo de atenção para que não se repitam, um lugar mais favorável a essas pessoas. Nota-se que, apesar de os entrevistados adotarem diferentes perspectivas em suas respostas, seja aqueles que responderam de forma positiva, seja os que responderam negativamente ou até em caráter neutro, obstáculos surgiram em todas as falas, apontando que os homossexuais enfrentam desafios que os trabalhadores heterossexuais não enfrentam no ambiente organizacional (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Quanto à ocorrência de punições ou sanções no ambiente organizacional, em virtude da orientação sexual, os depoimentos de Jean, Nicolay Joel e Rodney já fazem menção à produtividade, entrega, performance e desempenho. Conforme Santos (2016) relata em seus estudos, o mercado de *startups* está muito mais preocupado com a produtividade de seus funcionários do que com a sua sexualidade:

Eu acho que a empresa tem cobrado produtividade, inteligência emocional, ética, mas ela não cobra com quem você dorme. E eu sei que tem empresas por aí que cobram (Arshan).

Voluntária e frequentemente os entrevistados faziam, ao responder as perguntas, uma comparação da *Stonewall* com outras organizações. Em todas essas ocasiões, a *startup* era mencionada favoravelmente.

Algumas falas se direcionam pela tentativa de se pensarem as medidas a serem implementadas, tendo em vista reduzir essa discriminação. Desse modo, de acordo com os fatores apontados para a causa da discriminação, cada um dos entrevistados discutiu sobre as possíveis ações capazes de reduzir esse comportamento e melhorar o convívio dos homossexuais em sociedade, aumentando os níveis de aceitação e respeito.

O que mais contribui para a discriminação é a falta de informação. E muitas vezes uma questão social também. Porque se você tem uma sociedade com

uma cultura de repressão e não aceitação, isso vai se refletir em todos os ambientes, seja na família, na escola, ou no trabalho. E isso é uma coisa que acaba se reproduzindo socialmente (Arshan).

Dessa forma, os aspectos apresentados pela maioria dos entrevistados, para identificar os principais fatores que levam à discriminação, corroboram com a concepção de Mèndes-Leite (1993), que afirma que a sociedade tende a estabelecer padrões, e a ausência de informações sobre a diversidade faz com que estereótipos e preconceitos sejam disseminados. Segundo Um dos participantes da pesquisa,

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

É como entender a organização como um microcosmo, situado numa realidade mais ampla, de onde tira aspectos positivos e outros nem tanto. Não seria, portanto, estranho esperar que uma empresa situada numa realidade machista, preconceituosa e homofóbica apresentasse também esses traços. As *startups*, de alguma forma, poderiam apresentar traços diferentes – como parece que, de fato, apresentam, pelo menos ao se olhar para as características da *Stonewall*. E aí caberia tentar compreender o que esse ecossistema de inovação traz de inédito que faz com que, nas respostas, essa empresa consiga de desconectar dessa realidade mais ampla de discriminação e apareça sempre como uma referência positiva diante de organizações tradicionais.

4.5 Próximos Passos

Como ponto de reflexão final, nesta categoria apresentam-se as falas dos entrevistados a respeito dos pontos de melhorias que eles enxergam para a *Stonewall*. Foi questionado a todos os sete participantes quais seriam as próximas ações e políticas para a empresa evoluir ainda mais na sua relação e interação com a diversidade.

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

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

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

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

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

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

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

Diante dos resultados apresentados, de forma geral, entende-se que, apesar de a *Stonewall* apresentar pontos positivos no que se refere ao relacionamento com o seu público homossexual, seja por respeito, abertura e iniciativa para lidar com tal tema, ainda há pontos que devem ser melhorados. Assim os aspectos identificados pelos entrevistados vislumbram a criação de políticas mais sólidas de diversidade, dentre as quais estaria um programa de inclusão que contemplasse diferentes diferenças. Além disso, uma demanda particular seriam mais eventos ligados à diversidade, para propagar conhecimento e informação para todos que compõem o quadro de funcionários da empresa.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo compreender o que os novos modelos de organizar o trabalho de *startups* implicam em termos de diversidade sexual e respeito às diferenças, na visão de homens gays inseridos numa dessas empresas. Para isso, entrevistaram-se sete profissionais de uma *startup* reconhecida por suas políticas de inclusão. Dois eram gestores e, os demais, trabalhadores de outros níveis hierárquicos, homossexuais assumidos.

Na análise de conteúdo realizada, o ambiente da organização foi retratado com hierarquia horizontalizada e comunicação transparente. Para os participantes do estudo, ele se sobressai sobre o de empresas tradicionais no que se refere não só à inovação, mas também à qualidade de vida dos profissionais, sinalizando que a *startup* mostra uma preocupação maior com seu bem-estar – ainda que essa preocupação seja instrumental e seu fim continue sendo o lucro. Esse ambiente é apontado como amigável a esse público, mas ainda assiste à provocações e “brincadeiras” relacionadas à sexualidade dos entrevistados. Isso é preocupante porque, nos relatos, elas vêm dos gestores – exatamente quem deveria coibi-los. De todo modo, as políticas de diversidade da empresa, ainda que pontadas como incipientes, parecem estar à frente de empresas tradicionais, também na perspectiva dos próprios homossexuais.

Com relação à carreira, o homossexual não tem, de modo geral, as mesmas condições de trabalho que os colegas heterossexuais: perdem oportunidades e precisam mostrar perfeccionismo para merecerem o lugar que ocupam, segundo os participantes da pesquisa. Isso pode ser útil à empresa, já que o funcionário se dedica por um nível extra de comprometimento, sem que isso lhe ofereça qualquer garantia. Sobre barreiras encontradas nesse sentido, todas as falas apontam que esta organização, a todo momento, estimula seu crescimento e desenvolvimento, e para eles isso independe da orientação sexual, ou seja: o que relatam sobre empresas tradicionais não se aplica à organização em que atuam.

No que se refere ao preconceito, conforme os relatos nenhum dos participantes passou por esse tipo de situação no emprego atual, entendendo que em outras empresas eles possam ter tido tais experiências. No entanto, algumas falas mostram incoerências que demonstram como essas violências se materializam também nesse ambiente, ainda que de uma forma mais sutil e menos frequente quando comparado ao que ocorre em organizações tradicionais. Quanto aos motivos que levam à discriminação no ambiente de trabalho, os homossexuais afirmaram que eles têm origem no contexto social, dado que a sociedade estabelece padrões a serem seguidos, encorajando a discriminação daquilo que vai contra seus preceitos. Com relação à homofobia sob forma de punições no ambiente organizacional, nenhum dos participantes vivenciou esse tipo de experiência. Os entrevistados apontam que, neste ambiente de *startup*, o desempenho é mensurado com base nos resultados, e as punições, se existirem, também o serão por esse tipo de avaliação, o que exclui a questão da condição sexual como um critério para que aconteçam. Já quanto às medidas a serem implementadas tendo em vista reduzir o preconceito, os participantes do estudo consideram que a melhor solução é informar e educar.

Esses achados mostram que ambiente da *startup* pesquisada é mais adequado para indivíduos homossexuais do que o das empresas tradicionais, uma vez que parece mais aberto à diversidade. Assim, não é que ele esteja isento de problemas – ainda há relatos, mesmo que poucos, de episódios desagradáveis e que precisam ser combatidos. Mas de fato a *startup* investigada parece abrigar uma nova cultura mais favorável ao respeito à diferença, onde essas pessoas se sentem melhor. Imagina-se que outras empresas que compartilhem esse modelo de organização apresentem ambientes também mais abertos e tolerantes, ou ao menos parecidos.

Quanto às limitações da pesquisa, esta se restringiu a homens homossexuais, não englobando mulheres homossexuais. Também fugiu a seu escopo trabalhar interseccionalidades, como raça ou etnia. Além disso, o estudo foi feito em uma única *startup*. Assim, entender o dia a dia de outras empresas orgânicas pode enriquecer esses resultados.

Como contribuições de natureza teórica e prática do trabalho, há informações novas em comparação com estudos anteriores, que trataram do público gay masculino, ou que estudaram o universo das *startups*, mas não focaram essas duas questões de modo conjunto (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; SOUZA; PEREIRA, 2013; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; SIQUEIRA et al., 2009). Já no aspecto prático, a pesquisa serve de insumo para profissionais ligados aos recursos humanos, seja em empresas orgânicas ou mecânicas. Ambas podem se aproveitar desse conteúdo para aprimorar suas práticas de gestão de pessoas, criando um ambiente empresarial mais saudável e humano.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se focar outros grupos compostos por minorias, como mulheres, negros, pessoas da terceira idade e deficientes, que também poderiam ser estudados a partir da sua inserção nessas organizações. Caberia verificar se elas também se mostram mais abertas a eles que empresas tradicionais. Além disso, ampliar e desenvolver o campo de pesquisa voltado para a comunidade LGBTI+ nas empresas com modelo de *startup*, dado que ele sinalizou, na presente investigação, consistir num terreno onde práticas diferentes estão de fato sendo criadas, e talvez uma nova cultura possa surgir.

REFERÊNCIAS

- BARBONE, S; RICE, L. **Coming out, being out and acts of virtue**. Journal of Homosexuality, v. 27, n.3/4, p. 91-100, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; MENEZES, I. G.; NERIS, J. S.; MELO, L. C. T.; BRANDÃO, L. A. G. Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 20 (1), 157- 166.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 17-36.
- BEVILAQUA, B. **O universo LGBT no ecossistema de startups brasileiro**. Junho, 2018. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/ecossistema/brasil/51220/o-universo-lgbt-no-ecossistema-de-startups>>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor**. “O guia passo a passo para construir uma grande empresa.” Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Brasília, 2 Ed., 2012
- BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation**. Tavistock,Londres, 1960.
- CAPRONI NETO, H. L.; BRETAS, P. F. F. ; SARAIVA, L. A. S. ; SILVA, A. N. Desenhando a vivência: um estudo sobre sexualidade, tabus e trabalho de homens gays. **Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 9, p. 190-216, 2015.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S; BICALHO, R. A. Diversidade Sexual nas Organizações: Um Estudo sobre Coming Out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração** (UFF), v. 8, p. 86-103, 2014.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C. ; DINIZ, A. P.R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. 11, p. 165-180, 2013.
- COLBARI, A. L. A análise de conteúdo e a pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. 1ed. Vitória (ES): EDUFES Coleção E-livros, 2014, v. 1, p. 241-274.
- COSTA; A. B.; NARDI, H. C. Homofobia e preconceito contra diversidade sexual: debate conceitual. **Temas psicol.**, v. 23, n. 3, 2015.
- CROTEAU, J. M; HEDSTROM, S. M. **Integrating commonality and difference: the key to career counseling with lesbian women and gay men**. The Career Development Quarterly, v. 41, p. 201-209, 1993.
- DALCIN, T.; BALESTRIN, A.; TEIXEIRA, E. K. Start-Up Cluster Development: A Multi-Case Analysis in the Brazilian Context. Intern. **Journ of Innov and Tech Management**, v. 14, p. 1750035, 2017.
- DAVEL, E.; GHADIRI, P. **Cross-Cultural Management**. Culture and Management Across the World. Managing Multiculturalism in the Workplace. London: Routledge, 2013.
- FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. . What is the relationship between diversity and performance? **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 108-124, 2016.
- FERNANDEZ, O. F. R. L.. Igualdade na diversidade: a luta pelo reconhecimento dos direitos dos homossexuais no Brasil. **Revista Espaço Acadêmico** (UEM), v. 1, p. 17-26, 2011.
- FERREIRA, P. Brasil registrou 1.685 denúncias de violência contra LGBTs em 2018. **O Globo**, Rio de Janeiro, 27 junho 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/brasil-registrou-1685-denuncias-de-violencia-contra-lgbts-em-2018-23769474>. Acesso em: 10 nov 2019.
- FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Brasília, Brasília, 2007, 126 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MACHADO, R. R. **Desenvolvimento de plano de incentivo de longo prazo para funcionários baseado em opções fantasmas em uma startup**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Rio Grande do Sul, 2018.

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

MÊNDES-LEITE, R.; BUSSCHER, P. **Gay Studies from the French Cultures**: voices from France, Belgium, Brazil, Canada and The Netherlands, New York, p. 271-282, 1993.

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

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

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

MORTES Violentas de LGBT+ no Brasil. [S. l.]: Grupo Gay da Bahia, 2022. Disponível em: <https://grupogaydabahia.com/relatorios-anuais-de-morte-de-lgbti/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

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

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

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

RAMOS, P. A. **O desenvolvimento de startups: um estudo de caso de em uma empresa de alimentação.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2015, 143 p.

RASMUSSEN, E. V.; TANEV, S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. **Technology Innovation Management Review**, 5(11), 12-19, 2015.

RIBEIRO, L. P.; ZANIN, H. da S.; SILVA, I. P. da; DIAS, A. F. M. **Organizational policies for inclusion: practices of respect towards sexual and gender minorities.** Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 1, p. e176911894, 2020.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **A startup enxuta.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SAN PEDRO VALLEY. **Sobre o San Pedro Valley.** 2019. Disponível em: <<https://www.sanpedrovalley.org/sobre/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SANTOS, E. D. **Os efeitos do coming out do indivíduo gay em organizações contemporâneas.** Monografia (Bacharel em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016, 81 p.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva. **Psicologia PT.** Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidades nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, v. 49, nº 3, p. 337-348, São Paulo, 2009.

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

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

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

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

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

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

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

STARTUPBASE. **Estatísticas.** 2022. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

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

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

YOSHINO, K.; HEWLETT, S. A. **Out in the World: Securing LGBT Rights in the Global Marketplace.** COQUAL, 2016. Disponível em: <<https://coqual.org/reports/out-in-the-world/>>. Acesso em: 21 jul. 2022.