

**Natacha Secco Santos**

*Graduação em Administração  
Universidade Estadual de  
Maringá*

[natacha.secco@agenciaeuphoria.com.br](mailto:natacha.secco@agenciaeuphoria.com.br)

**Luis Fernando Moreira  
Silva**

*Mestrando em Administração  
pela Universidade estadual de  
Maringá*

[luisfsmoreira@gmail.com](mailto:luisfsmoreira@gmail.com)

**Marcio Paschoal Cassandre**

*Professor do departamento de  
Administração da Universidade  
Estadual de Maringá e da  
Aarhus University (Copenhagen)*

[mcassandre@hotmail.com](mailto:mcassandre@hotmail.com)

**Dados para correspondência**

*Marcio Paschoal Cassandre  
Departamento de Administração  
Av. Colombo, 5790  
Zona 7, Maringá – PR  
87020-900*

Recebido em: 12/04/2017

Aprovado em: 18/10/2017

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.32513>

## **QUEM DISSE BERENICE, QUE SER GAY É SER UM BOM VENDEDOR DE LOJAS DE SHOPPING?**

### **WHO SAID BERENICE, THAT BEING GAY IS TO BE A GOOD SHOPPING STORE SELLER?**

---

#### **RESUMO**

Este trabalho tem como intuito compreender o padrão normativo da contratação de gays em lojas de shopping. Para isso, a contratação na percepção contratantes e dos contratados gays é analisada a partir das categorias de análise: físico, cognitivo, material, representacional e seus atributos em comum na contratação de funcionários gays. Foram entrevistados cinco contratantes e seis contratados de lojas de um shopping de Maringá. Os resultados encontrados mostram que, contratantes são instruídos e enxergam a necessidade de contratar vendedores gays, mas priorizam pelo perfil heteronormativo. Conclui-se que existe discriminação na contratação de gays e um padrão comportamental exigido pelas organizações.

**Palavras-chave:** Contratação. Heteronormativo e Normatividade.

---

#### **ABSTRACT**

This paper aims to understand the normative pattern of hiring gays in shopping malls. For this, the contracting in the perception contractors and the gay contractors is analyzed from the categories of analysis: physical, cognitive, material, representational and their attributes in common in the hiring of gay employees. Five contractors and six employees from stores in a mall in Maringá were interviewed. The results show that contractors are trained and see the need to hire gay sellers, but prioritize the heteronormative profile. It is concluded that there is discrimination in the recruitment of gays and a behavioral standard required by the organizations.

**Keywords:** Hire. Heteronormative. Normativity.

## 1 INTRODUÇÃO

A crise econômica fez com que as empresas, tal como o varejo de confecções, cujos produtos não são de primeira necessidade, passassem a contratar mão de obra mais próxima às demandas dos consumidores. Este fato é observado nas lojas de shopping, logo que, na contratação de vendedores considera-se atributos muito particulares para se manter níveis de rentabilidade aceitáveis mesmo em crise.

Nos estudos organizacionais compreende-se cada vez mais a importância do capital humano para as organizações, sendo que, seu crescimento e longevidade passou claramente a ser associado com suas capacidades de atrair, reter e desenvolver uma qualificada e comprometida força de trabalho (VANDERLEY, 2001).

O discurso modernista na Administração, desenvolveu-se tendo por base o controle, fundamentando-se em uma crescente racionalização e instrumentalização das pessoas e da natureza a partir do desenvolvimento do conhecimento técnico-científico (CALDAS; FACHIN; FICHER, 1999). De maneira geral, o modernismo tratou do que é belo, oficial e normativo com diretrizes para o agir racional subordinando a vida social à racionalidade ditada por grupos dominantes.

Em contrapartida, segundo Sousa (2004), o pós-modernismo, influenciado pelas mudanças da sociedade, ao exigir o desenvolvimento de novas teorias organizacionais que obrigam as organizações e seus administradores a pensarem de formas diferentes para conseguirem se sobressair nessa nova realidade, serviu como um dos pilares para o desenvolvimento dos estudos organizacionais.

À medida que houve um aumento da atividade coletiva, da complexidade das relações, dificultando assim, o controle personalista e direto predominante, desenvolveu-se o pós-modernismo, como uma forma de rebeldia contra os “abusos” cometidos em nome da cientificidade e da racionalidade instrumental do modernismo, buscando quebrar com essa continuidade de dominação por meio da divisão de trabalho (SOUSA, 2004).

Desta forma, o pós-modernismo abriu caminho para novas discussões, buscando desconstruir a ideia do moderno como sendo a melhor abordagem. Assim, compreende-se que o que se chama de pós-moderno nasceu como sendo uma crítica à razão, encontrando-se em suas bases formas sutis de controle da subjetividade humana e esforços no sentido de desconstruir as grandes narrativas do modernismo. O pós-moderno introduz aos Estudos Organizacionais discussões acerca de temáticas sobre diversidade, minorias sociais e a organização, em uma corrente de desconstrução do padrão do que é o homem trabalhador, questionando os rótulos criados no moderno, ou seja, questionou as metanarrativas que o antecederam e, dentro disso, a normatividade construída pelas organizações também foi

questionada (CALDAS; FACHIN; FICHER, 1999). Mas o que se pode atribuir como sendo normatividade no presente artigo?

Normatividade é uma busca por padronização de métodos e de processos, que gera a necessidade de criação de regras para que os sistemas consigam existir. De outra forma, são os esforços existentes nas organizações, famílias, grupos e quaisquer outros agentes sociais, que tenha como finalidade, moldar os indivíduos conforme seus objetivos particulares. Além disso, trata-se do uso do poder que esses agentes possuem, a fim de, a partir da exclusão e não aceitação de comportamentos e ações divergentes às que estipularam, conseguir dominar o indivíduo e prever suas atitudes no dia a dia (ARRUDA e CARDOSO, 2003; GOUVEIA e AYROSA, 2013; SIQUEIRA, 2001; SOLDI e SIQUEIRA, 2001; SOLDI e ZANELLI, 2006).

Considera-se ainda, que normatividade é toda forma de controle social e/ou organizacional, que tem por objetivo uniformizar normas, práticas, princípios, visões, comportamentos e ações dos indivíduos, indicando o que estes devem ou não fazer e em quais circunstâncias, sem levar em consideração características como: individualidade, cultura, espaço geográfico e temporal do sujeito, ou seja, desconsiderando suas singularidades. Deve-se levar em conta que a normatividade também conduz um processo de estereotipagem de indivíduos e grupos sociais, principalmente composto por minorias, que inclui quem se adequa aos padrões “normais”, e exclui quem não se encaixa nos padrões desejados categorizando-os no estereótipo da anormalidade, tendo por fim, a manutenção de uma suposta ordem (DEXHEIMERE e GRIEBELER, 2013; MACIEL e CAMARGO, 2011; SOUZA e PEREIRA, 2010; MISKOLCI, 2007).

Nas organizações aspectos de normatividade podem influenciar a contratação de gays, mesmo em um cenário em que discussões acerca de oportunidades iguais de emprego é cada vez maior, encontra-se certas discriminações veladas no que se refere a contratação, distribuição de carga de trabalho e remuneração de minorias sociais.

Para compreender a normatividade pesquisou-se por meio da internet, artigos e matérias que discutissem a inserção das minorias no mercado de trabalho, dentre os materiais destacou-se uma matéria, que reforça as teorias encontradas em artigos e trabalhos da área dos estudos organizacionais referentes a estereotipação da comunidade gay, com o título: “Cabelereiro, vendedor de loja, estilista? Veja profissões que mais contratam LGBTs”. O que mais ficou visível na matéria, foram discursos de uma profissional da área de recursos humanos que categorizou o gay masculino como tendo a força de um homem e a sensibilidade e a delicadeza de uma mulher, e ainda complementa esse pensamento dizendo que para essas áreas esses profissionais são melhores, e que algumas empresas até preferem contratar homossexuais por terem melhores aptidões para algumas vagas específicas.

Buscando compreender e desmistificar as afirmativas e estereótipos acerca da contratação do público gay questiona-se: existe um padrão normativo na contratação de gays em lojas de um shopping da cidade de Maringá? Entende-se, por um lado, a existência da heteronormatividade visando moldar os indivíduos gays. Mas em contrapartida, observa-se uma corrente cada vez maior na administração debatendo sobre a diversidade na organização e até mesmo questões acerca da orientação sexual.

Levando em consideração, dentre outros aspectos, categorias de análise física, como aparência e perfil do candidato; cognitivas como competências, habilidades e desempenho apresentados por entrevistado; materiais, referentes a sua rentabilidade para a organização; e representacionais de comportamentos e percepções do entrevistado desenvolveu-se os objetivos do presente artigo (MAGALHÃES, 2014).

Como objetivo geral pretendeu-se compreender o padrão normativo da contratação de gays em lojas de um shopping de Maringá. E como objetivos específicos: a) identificar se os critérios usados pelos gerentes na contratação de gays podem ser considerados normatizantes; b) conhecer a interferência ou não da orientação sexual na contratação pela percepção dos funcionários gays; c) relacionar a partir das categorias de análise físico, cognitivo, material e representacional, atributos em comum na contratação de funcionários gays.

As temáticas levantadas, nos objetivos geral e específicos, são de suma importância para a área de recursos humanos e estudos organizacionais, no que tange a compreensão de padrões adotados pelos contratantes e suas consequências para os contratados, principalmente quando estes fazem parte de uma minoria estigmatizada e discriminada, mas que resulta em uma força de trabalho valorizada e diferenciada no área do varejo.

No intuito de alcançar os objetivos aqui propostos foi realizado um questionário piloto com uma contratante de loja, que colaborou para o embasamento de um instrumento de pesquisa, semiestruturado, composto de um roteiro de perguntas, recursos visuais, recursos audiovisuais e recursos sonoros, na tentativa de reconhecer a partir das categorias de análise físico, cognitivo, materiais e representacionais, atributos em comum que serviram como um refinamento do instrumento final utilizado na entrevista com os cinco contratantes e os seis contratados.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: a primeira parte refere-se a esta introdução. A segunda parte introduz o debate teórico sobre a diversidade e a sua gestão, sobre recrutamento e contratação e estereótipo e identidade gay. A terceira parte informa sobre o percurso metodológico para a pesquisa. A quarta parte trata-se da análise resultados e discussões. E, por fim, propõe-se as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A expressão gay será utilizada no presente artigo com o significado de homossexualidade masculina “uma vez que as relações de poder e as formas de discriminação sofridas e praticadas por homossexuais masculinos e femininos não são idênticas” (SOUZA; PEREIRA, 2010, p. 1).

Para fundamentar a análise dos resultados da pesquisa, desenvolveu-se o referencial teórico a partir de três tópicos correlacionados: (1) Diversidade e Gestão da Diversidade; (2) Recrutamento e Contratação; e (3) Estereótipo e Identidade Sexual.

### Diversidade e gestão da diversidade

O conceito de diversidade vem sendo abordado por diversas áreas do conhecimento, das ciências sociais, comportamentais, políticas até as organizacionais, que o exploram em busca de compreender principalmente como seus diversos aspectos as influenciam. Para os estudos organizacionais, a diversidade e as singularidades da força de trabalho despertaram interesse ao se identificar seus impactos sobre o desempenho das organizações em um mercado com público cada vez mais diversificado (FLEURY, 2000).

Diversidade para Dassler (2014), significa a multiplicidade e variedade e, dentro das empresas, indica uma equipe de trabalho composta por grupos de diferentes etnias, gêneros, cultura, nacionalidade, deficiência, idade e religião.

Segundo Fleury (2000, p. 20), a diversidade pode ser definida como:

um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Entendendo a complexidade do conceito, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacaram a diversidade em dois níveis: superficial e profundo. Os aspectos ligados às diferenças demográficas que são, entre outros, raça, etnia, gênero, orientação sexual, idade, cultura, religião e contexto social e econômico, refletem características da diversidade no nível superficial, porém não tange os pensamentos e sentimentos do indivíduo, podendo ser geradores de estereótipos, logo que, referem-se ao que um funcionário percebe do outro sem conhecimento prévio.

Em contrapartida, Robbins, Judge e Sobral (2010) identificaram que conforme os indivíduos se conhecem, as diferenças demográficas tornam-se menos importantes, enquanto as características de diferenças de valores, personalidade e preferências de trabalho, que constituem a diversidade em nível profundo, passam a ter mais valor. Logo, na visão destes

autores, o conceito de diversidade pode ser associado às diferentes identidades dos indivíduos, que possuem diferentes etnias, orientação sexual, religião, cultura, idade e contextos sociais que em geral, determinam seus valores e singularidades, sendo que, em sociedade, grande parte dessas características delimitam e separam os grupos entre maiorias e minorias.

Dessa separação entre minorias e maiorias sociais viu-se nas organizações a necessidade de administrar a diversidade, principalmente pelo desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho (FLEURY, 2000). Seguindo esta perspectiva, a partir do momento em que a organização vê o capital humano como fonte primordial para seu desenvolvimento e sucesso, ela passa a se preocupar em como gerir a diversidade organizacional e como conseguir vantagens a partir dessa diversidade.

Dentre os principais motivos pelo interesse e importância dada à diversidade nas organizações, Mendes (2005) elencou como fatores as legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa, sendo que também associam-se às descobertas de estudos que relacionam a diversidade dos integrantes ao aumento da performance das equipes e, naturalmente, ao aumento dos resultados organizacionais. Seguindo esse viés, Barreiro, Nabosne e Menezes (2015, p. 2) ressaltaram que, “a adoção de práticas de gestão da diversidade tornou-se comum entre as grandes empresas não apenas em decorrência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões estratégicas”.

Verificou-se que as empresas que criam um ambiente de trabalho diversificado por meio de processos de melhores práticas na gestão da diversidade conseguem uma força de trabalho mais inovadora, motivada e conseqüentemente superam, significativamente, os seus objetivos em termos financeiros e de desempenho (BARREIRO; NABOSNE; MENEZES, 2015).

Segundo Rodrigues e Abramowicz (2013, p. 17), perante a afirmação crescente das identidades, a diversidade tornou-se um acontecimento significativo no momento em que os “grupos e indivíduos reafirmam seus particularismos locais e suas identidades étnicas, raciais, culturais ou religiosas, chamando a atenção dos organismos internacionais a atributos da globalização”.

Ainda para Barreiro, Nabosne e Menezes (2015) muitas empresas buscaram adotar práticas de gestão da diversidade no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas e diversificadas em termos tanto biográficos, como gênero e idade, quanto subjetivos, como personalidade, educação e valores. Sendo assim, a gestão da diversidade estaria buscando, por meio da formação de equipes de trabalho diversificadas, o aumento dos resultados tangíveis e intangíveis da organização, e de maneira direta, influenciar os processos de

recrutamento e contratação das minorias sociais, abrindo espaço no mercado de trabalho para esse público.

Desta forma, no que se refere à inclusão e gestão da diversidade nas organizações, em especial os casos de empoderamento de minorias, pode-se entender, segundo Magalhães (2014, p. 12) que:

(...) a contradição essencial que marca o fenômeno está na forma como se entrelaçam a dimensão concreta (espaços na estrutura social e organizacional) e a dimensão simbólica (discursos): de um lado, tem-se a desigualdade social enquanto expressão da maneira como se aglutinam os diversos sujeitos em função das valorações dadas a seus atributos em geral – físicos, cognitivos, materiais, representacionais, etc. (dimensão infraestrutural), inclusive nas organizações; de outro lado, tem-se a noção de que é preciso incluir a diversidade, tendo em vista as contribuições que ela pode trazer ao capital humano nas organizações, o que leva à valorização do discurso da inclusão, da igualdade e equidade entre sujeitos (dimensão superestrutural).

Este autor, identificou que a ideologia da diversidade surge ao se marcar os sujeitos sociais como iguais, com o intuito de criar condições de se fazer uso de toda e qualquer forma de trabalho, independentemente dos elementos que geram segregação, mas por outro lado “ratifica-se o sentimento de intolerância através da própria negação das diferenças” (MAGALHÃES, 2014, p. 12).

Com relação a identidade sexual, Souza e Carrieri (2010, p. 67) vão além, entenderam que ao se tratar as relações sociais de sexo apenas como algo binário (homossexual/heterossexual, homem/mulher, masculino/feminino), acaba-se reforçando dispositivos de poder, relacionados à sexualidade, “a naturalização do modelo binário e identitário é uma estratégia que permite a manutenção de velhas práticas de controle, só que com uma nova roupagem”, encobrendo-se práticas de discriminação até mesmo na contratação.

Sendo assim, para o alcance dos seus objetivos, as organizações passaram a adotar processos consistentes de recrutamento e contratação na tentativa de formar equipes diversificadas, em que a força de trabalho pelas suas próprias diferenças possam contribuir para encontrar várias formas de solução para um mesmo problema. Neste contexto, a gestão da diversidade, se concentra em gerenciar as diferenças na força de trabalho de uma empresa, aproveitando os benefícios da diversidade no local de trabalho.

## **Recrutamento e contratação**

Sabendo que os funcionários conseguem incorporar aos produtos e serviços oferecidos um diferencial, as empresas, por meio dos seus setores de recursos humanos, podem estar concentradas em recrutar e contratar pessoas competentes e capazes de colocar

no mercado produtos e serviços satisfatoriamente competitivos perante os clientes (DONASSOLO, 2012).

O processo de recrutamento, seleção e contratação é crucial no desenvolvimento e na prosperidade organizacional. Para obter o sucesso desejado, as organizações precisam de pessoas certas, na quantidade e na hora certa e, para isso, é preciso um sistema de recrutamento e seleção eficaz (FLORENTINO, 2007).

Para Chiavenato (2002, p. 173), recrutamento é “um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Neste contexto, a seleção e a contratação são realizadas após o recrutamento, sendo estas atividades de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada em que se contrata o candidato que preencha o perfil de habilidades e qualificações do cargo.

É de suma importância compreender que um processo de recrutamento e contratação feito de forma errônea pode gerar custos e perda de tempo na substituição de um empregado e, até mesmo, insatisfação e prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva (ARAÚJO; DIAS, 2008). Neste sentido deve-se levar em consideração as competências e habilidades dos indivíduos, sendo que, ao tentar padronizar seus membros a organização pode estar perdendo um capital humano valioso e até mesmo uma vantagem competitiva.

Posto isto, o recrutamento e a contratação às vezes camuflam práticas preconceituosas que tornam-se visíveis por meio de determinadas perguntas e sugestões do entrevistador, sendo que, muitas vezes, deixam de contratar caso o funcionário não possua um perfil normativo incorporado pelo contratante.

Visando o direito de inserção no mercado de trabalho de minorias, neste caso os gays, e na busca por romper com atos de preconceito, conforme constituição Federal Brasileira é proibido qualquer tipo de discriminação na contratação, exercício de função e política de remuneração por motivo de orientação sexual (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Porém, segundo estes autores, cada empregador se diferencia na maneira como tratam a orientação sexual, sendo que alguns empregadores não contratam homossexuais, enquanto outros buscam implementar políticas e práticas de retenção aos direitos dos mesmos no ambiente de trabalho.

A partir desse tipo de políticas surgiu discussões acerca de oportunidades iguais de emprego, que têm como objetivo assegurar que qualquer pessoa, independente de etnia, cor, deficiência, orientação sexual, religião ou nacionalidade tenha chances iguais para um trabalho com base em suas qualificações. Sendo que, no processo de recrutamento é considerado inadequado perguntas diretas e indiretas que estejam relacionadas às individualidades, a fim de desestimular e punir atos de discriminação (BOHLANDER; SNELL, 2005).



Entendendo que a inclusão social implica democratização dos espaços sociais, Magalhães (2014) compreendeu a diversidade como valor, em que incluir não é apenas colocar junto, e principalmente, não é negar a diferença, mas respeitá-la como constitutiva do humano.

Outro aspecto a ser tratado na contratação de equipes diversificadas, segundo Kuabara e Sachuk (2012, p. 14), “está relacionado aos custos advindos de uma política precária de gestão da diversidade, pois a falta de integração entre os diversos grupos traz como consequência à operacionalização das atividades diárias, um aumento do conflito e da rotatividade”. Ou seja, na contratação ao compreender a diversidade as organizações se favorecem no que tange ao potencial oferecido por essa força de trabalho.

Nesse viés, ao realizar políticas de inclusão social e gestão da diversidade, a organização não estaria desconsiderando e adotando políticas que abominam a diferença, mas sim, visualizando no diferencial pontos à somar organizacionalmente.

Segundo Irigaray e Freitas (2009), um ponto comum aos discursos organizacionais, no que tange às políticas de diversidade na contratação de minorias, é uma visão instrumentalista de que essas políticas servem, essencialmente, para otimizarem o pleno potencial organizacional, por meio de reconhecimento e desenvolvimento de novos talentos, já que estes trazem novas ideias à empresa. Essa lógica evidencia que, na ótica das organizações, há uma visível relação de troca entre a concessão de benefícios às minorias e os resultados operacionais obtidos.

O comprometimento com as pessoas passa a ser visto à serviço de uma base estritamente capitalista, na qual as organizações se beneficiam da criatividade e da inovação oriundas das diferenças. Irigaray e Freitas (2009) compreenderam, que de fato, há uma associação explícita entre a diversificação da força de trabalho e a capacidade de alcance das expectativas dos clientes e que, trata-se de uma questão regida não por uma lógica de genuíno interesse pela sociedade, mas de foco no mercado.

Por outro lado, conforme Dassler (2014), a partir do momento que as organizações entendem, mesmo que com fins capitalistas, que gerindo e incentivando a diversidade, minimizam as ameaças à convivência nas equipes e melhoram resultados organizacionais, passam a compreender a necessidade de contratar equipes diversificadas e desestimular preconceitos e discriminações, podendo prejudicar o funcionamento e desempenho de uma força de trabalho. Tem-se, segundo este autor, como objetivo principal tornar os funcionários mais sensíveis e capazes de se adaptarem às diferenças culturais individuais, favorecendo à possibilidade dos grupos compartilharem diferentes culturas, formas de trabalho e de ver as situações e fatos, além de contar com um ambiente permeado por diversas perspectivas sobre possíveis formas de entender e solucionar problemas.

Em contrapartida Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) trabalharam com o conceito de ação afirmativa, segundo o qual, trata-se de “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades”. Entendendo este cenário de discriminação, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 26) observaram que:

Os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado. Os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas e o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições à ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito.

Alves e Galeão-Silva (2004), retrataram as contradições encontradas nos processos de recrutamento e seleção, que podem implicar na não contratação de minorias, baseada em pressupostos de menos qualificação e até mesmo aceitação.

Tendo por base o contexto retratado, verificou-se que as organizações engessadas, com indivíduos padronizados e com as mesmas perspectivas, não se desenvolvem satisfatoriamente perante o contexto competitivo atual, que atende a consumidores complexos com as mais variadas características possíveis.

Os processos de recrutamento e contratação, passam a ter de ser pensados de forma à garantir colaboradores que entendam esse novo cenário e que tenham experiência nesses contextos variados. Entendendo que nem sempre os contratantes estão preparados para gerir a diversidade, acabam por não identificar que a mesma pode contribuir para melhorar os resultados organizacionais por muitas razões, como o desenvolvimento de soluções de problemas (KUABARA; SACHUK, 2012).

A estereotipação de grupos sociais e de indivíduos é uma outra forma de discriminação que as minorias sociais, principalmente os gays, enfrentam na sociedade e nas organizações, que interfere nos resultados dos recrutamentos e contratações desses profissionais.

## **Estereótipo e identidade gay**

Iglesias, Carvalho-Freitas, Suzano (2013) ao trabalharem com o conceito de estereótipo, citam o autor Stangor (2009) segundo o qual, estereótipo é o processo cognitivo de categorização de traços ou características percebidas em um grupo, ou em indivíduos destes grupos, e que diferenciam os grupos entre si (traços característicos que vêm rapidamente à mente quando se pensa sobre os membros de um determinado grupo). Para estes autores, a exclusão não pode ser entendida dissociada de uma perspectiva da

normalidade, pautada na produtividade e no lucro, na qual o indivíduo que interessa é o que mais produz, o indivíduo normal, ideal, sendo assim conforme matriz normatizadora, a cultura, produz e estabelece um estereótipo da normalidade.

Souza (2006, p.151) entendeu que, paralelamente aos papéis sociais, os estereótipos sociais afetam diretamente as ações praticadas, sendo que, “através delas somos incorporados e/ou submetidos a determinados grupos, com base em características típicas e delimitadoras que, inevitavelmente, servirão de base para compor a nossa identidade”. Seriam então, para esta autora, estas características que forneceriam dados para distinguir, “os integrantes das classes que compõem a pirâmide social: classe baixa, classe média e classe alta. Verificamos o quanto os estereótipos estão vinculados a dominação e ao poder” (SOUZA, 2006, p. 151). Estereótipos segundo Walter e Baptista (2007, p. 27):

costumam ser associados a conceitos negativos manifestados quando é emitido julgamento acerca de algum tema, de uma determinada pessoa, de um grupo, ou mesmo relacionado a ações, existem e se constituem de formadores de opinião e de atitudes tanto no interior dos grupos, quanto no olhar externo.

Estes autores ainda relacionaram o estereótipo ao “poder” intermediário entre o conhecimento e a ignorância, considerando “sua força no tocante à imagem das profissões pelo que podem significar em termos de espaço de atuação, reconhecimento social e remuneração” (WALTER; BAPTISTA, 2007, p. 27).

Como apontado anteriormente, compreendendo ser o efeito normativo reproduzido pelos estereótipos importante, também o é ressaltar os impactos da estereotipagem sobre a identidade sexual.

Conforme Souza e Pereira (2010), a principal finalidade da construção de identidades sexuais reside na tentativa de tornar as diferenças de sexo algo natural e determinado. Assim sendo, ao equacionar a natureza com a heterossexualidade, a mesma passa a ser institucionalizada como uma norma social, política, jurídica e econômica, seja de uma maneira explícita ou implícita. Souza e Pereira (2010, p. 4) completaram seu discurso indagando que:

Essa naturalização do heterossexual reifica a ideia de que qualquer comportamento que fuja do padrão heterossexual acaba provocando uma problematização sobre o próprio modelo heterossexual, devendo ser coibido, pois põe em risco a harmonia dos papéis sociais definidos em função de gênero e, conseqüentemente, coloca em perigo toda sociedade. Sendo assim, qualquer questionamento que coloque em dúvida o caráter “natural” e “normal” da heterossexualidade será tratado como uma questão de minorias e colocado à margem social.

Ou seja, o heterossexual passa a ser o parâmetro de normalidade e os que não se enquadram nesse padrão são desviantes e suas práticas e individualidades devem ser coibidas por não serem consideradas apropriadas aos padrões social e organizacional empregados.

Siqueira e Saraiva (2009, p. 458) entenderam que a “homofobia se faz presente nos níveis social e organizacional – isto é fato – e deixá-la de lado por ser ‘difícil’, ‘incômodo’ ou ‘inapropriado’ é uma omissão inaceitável”. Desta forma, mesmo com temáticas como a gestão da diversidade, equipes diversificadas, inclusão de minorias sociais, dentre outras, o preconceito ainda é um tabu e prefere-se não tocar no assunto para evitar o ser “politicamente correto”. Neste sentido, Turke, Paula e Maistro (2015, p. 2) compreenderam que:

sexo, identidade de gênero e orientação sexual são valores ou conceitos fechados, pré-construídos e compartilhados pelas instituições sociais”. Sendo que, se uma pessoa ousar questionar seu próprio sexo, ou tiver outra identidade de gênero além daquela pré-estabelecida, ou ainda que se expresse sexualmente fora do padrão heterossexual, esta pessoa estará, no mínimo, convidando a sociedade a uma “revolução de valores”. Pode-se dizer que esta pessoa está pondo em questão, ou problematizando o sistema dominante.

Turke, Paula e Maistro (2015, p. 3) ponderaram que “não é ilegal – não há proibição, condenação ou leis anti-homossexuais no Brasil, ao contrário, ilegal é a discriminação de pessoas em virtude de sua homossexualidade”, logo que, não é uma opção ser homossexual, nem ao menos trata-se de uma questão de escolha, e sim, uma condição da pessoa que deve ser respeitada.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

No presente estudo, com intuito de cumprir com os objetivos traçados, executou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. A amostra foi constituída por cinco gerentes responsáveis pela contratação de funcionários e com seis vendedores gays que trabalham em lojas de shopping de Maringá. Após a aplicação de um instrumento piloto com uma contratante, foi possível o refinamento do instrumento aplicado com os demais entrevistados para a construção do instrumento definitivo a ser utilizado na amostra escolhida.

A escolha da abordagem qualitativa, conforme Victora, Knauth e Hassen (2000, p. 3) justifica-se por:

(...) buscar entender o contexto onde algum fenômeno ocorre. Logo permite, a observação de vários elementos simultaneamente em um pequeno grupo. A abordagem pode proporcionar um conhecimento aprofundado de um evento, possibilitando a explicação de comportamentos. Para que seja feita a escolha, é necessário um conhecimento prévio do contexto a ser investigado, o que é feito com a ajuda de uma série de técnicas de pesquisa dentro de uma orientação etnográfica.

Segundo Victora, Knauth e Hassen (2000) na coleta de dados, é necessário o estabelecimento de uma relação entre o pesquisador e o pesquisado, uma técnica como o snowball (bola de neve) costuma ser uma fonte muito útil de obtenção de informantes.

A partir da técnica de snowball um primeiro indivíduo participante da pesquisa indica os próximos participantes, ou seja, a técnica metodológica é uma forma de amostra não

probabilística que é utilizada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (BALDIN, MUNHOZ, 2011).

Segundo Albuquerque (2009), a família de amostragens bola de neve forma cadeias de referência e, com este método, além das informações individuais, é possível estudar também as relações entre os indivíduos. Assim, o recrutamento por bola de neve não gera uma amostra aleatória, e está sujeito às propriedades das redes sociais das populações em estudo. Logo, para Albuquerque (2009, p. 4):

Uma vantagem dos métodos que utilizam cadeias de referência é que, em uma população oculta, é mais fácil um membro da população conhecer outro membro do que os pesquisadores identificarem os mesmos. Além disso, a amostragem por bola-de-neve pode ser muito útil em pesquisas formativas, onde o objetivo é conhecer a população estudada e/ou testar os instrumentos que serão utilizados.

Desta forma, a escolha dos entrevistados ocorreu inicialmente pelo conhecimento pessoal de um dos pesquisadores com uma contratante e um contratado. Pela técnica, de uma forma geral, estabeleceu-se que um primeiro indivíduo participante da pesquisa, sendo esta uma contratante de loja conceito, indicaria os próximos participantes, que foram dois contratantes e quatro contratados e estes, por sua vez, indicaram os demais entrevistados.

A pesquisa de caráter exploratório, segundo Gil (2002) têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, aprimorando ideias ou descoberta de intuições.

Para o desenvolvimento do presente artigo foram realizadas entrevistas com contratantes e contratados que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. A coleta de dados da pesquisa deu-se por entrevistas semiestruturadas, elaboradas a partir de um piloto feito com uma contratante de uma loja conceituada de um shopping de Maringá, com o intuito de levantar categorias teóricas para as entrevistas posteriores com os contratantes e contratados pesquisados. Segundo Tozoni-Reis (2009), a entrevista semiestruturada é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador usa o roteiro como referencial para a entrevista que transcorre de forma mais livre, tal como uma conversa entre entrevistador e entrevistado sobre os temas de interesse da pesquisa.

A partir das categorias teóricas levantadas, e levando em consideração as categorias de análise físicas, cognitivos, material e representacional investigadas, desenvolveu-se dois quadros com as questões e os recursos usados nas entrevistas semiestruturadas feitas com os contratantes e contratados.

Como categoria de análise física, entende-se aparência e perfil do candidato. Por categoria de análise cognitiva entende-se as competências, habilidades e desempenho apresentados pelo entrevistado. Já pela categoria material, refere-se à sua rentabilidade para a

organização. A categoria representacional trata-se dos comportamentos e percepções do entrevistado (MAGALHÃES, 2014). Buscou-se, a partir dessas categorias, compreender o tipo de candidato almejado pelos contratantes e que os contratados acreditam que se enquadram melhor em lojas de shopping.

Os recursos visuais, audiovisuais e sonoros foram utilizados para esta pesquisa apresentando, a partir de fotos, vídeos e áudios, pares desses recursos, um indivíduo heteronormativo e outro afeminado, sendo que, para a admissão desses indivíduos, retratou-se uma situação fictícia de contratação para uma loja do tipo “de conceito” com alcance internacional ou contratação para uma loja de artigos femininos. Esse estilo de loja foi escolhido, devido a primeira entrevistada gerenciar uma loja conceito e ter indicado contratados e contratantes desse mesmo padrão, prezando pelo conhecimento desses entrevistados, optou-se por contextualiza-los sobre contratação para esse estilo de loja à qual estão familiarizados.

A análise qualitativa das entrevistas se deu por meio de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009, p. 9), “é um conjunto de instrumentos metodológicos, que se aplicam a discursos baseada na dedução, sendo que, enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre a objetividade do discurso e a subjetividade da própria interpretação”.

Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo se organiza em três fases, a primeira trata-se da pré-análise em que se organiza o material que será analisado com o intuito de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais; a segunda é a exploração do material que diz respeito à definição de categorias e a assimilação das unidades de registro e das unidades de contexto a fim de compreender sua significação exata; e a terceira consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, sendo está um etapa justamente destinada ao tratamento dos resultados, com a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais.

Desta forma, as respostas das entrevistas foram realizadas entre os meses de julho à setembro de 2016, foram analisadas, a fim de, relacioná-las com as categorias de análise já apresentadas. Afim de poupar a identidade dos contratantes e contratados entrevistados, os mesmos foram representados a partir de nome de estilistas e modelos famosos.

## **4 DISCUSSÕES E RESULTADOS**

O presente tópico, contempla à análise de conteúdo de cinco entrevistas com contratantes e seis entrevistas realizadas com contratados gays, trabalhadores de lojas de um shopping de Maringá.

Visando uma melhor compreensão da análise realizada, os contratantes serão representados por sobrenome de estilistas famosos e os contratados serão nomeados por sobrenomes de modelos conceituadas, conforme quadro 3 e 4 abaixo:

Quadro 3: Nomenclatura Contratantes

CONTRATANTES				
Chanel	Jacobs	Armani	Gabbana	Dior

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 4: Nomenclatura Contratados

CONTRATADOS					
Ambrósio	Bundchen	Goulart	Brunet	Jenner	Hadid

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os contratantes, Chanel é gerente de uma loja conceito de artigos femininos que contrata públicos diversificados, foi o primeiro funcionário homem e gay de uma grande rede de artigos femininos em Maringá, abriu portas para que outros gays fossem contratados por esta organização. Não está há muito tempo na função de gerente, mas já trabalhou em diversas lojas e pretende continuar nesse segmento.

Jacobs atua como gerente de uma conceituada franquia de renome internacional, que trabalha com moda feminina e masculina, também preza por um perfil diversificado de funcionários, é homem, gay e apesar de trabalhar a muitos anos no varejo, se tornou gerente a menos de dois anos

Armani foi a gerente entrevistada que atua há mais tempo como gerente, mais de cinco anos na função, é mulher, heterossexual, e gerencia duas lojas da mesma franquia, que trabalham com artigos femininos e masculinos, ambas as lojas são de marcas conceituadas e internacionais.

Gabbana é gerente em uma loja de lingerie, sendo que, é a única loja que não contrata gays. É mulher, heterossexual e trabalha no cargo a mais de 3 anos e disse que se gerenciasse outro tipo de loja optaria por contratar gays pelo desempenho que enxerga quando a mesma é a cliente.

Por fim, Dior é gerente de uma loja conceito de moda masculina e feminina, contrata perfil diversificado de funcionários para a loja, é homem, gay e todas as suas experiências profissionais foram no varejo, sendo que, pretende continuar nesse segmento que visualiza como lucrativo.

Dentre os contratados, Ambrósio é jovem, homem, gay e é vendedor em uma loja de maquiagem, estando há de quatro anos nessa loja e demonstrou interesse em seguir esse caminho profissional.

Bundchen, Goulart, Brunet e Jenner são homens, gays, que trabalham em lojas que vendem conceito e estilo, de franquias de marcas internacionais, que comercializam roupas e artigos femininos e masculinos. Brunet e Jenner, não querem continuar na profissão, relataram que são vendedores por conseguirem ganhar melhor do que em outras profissões e pelo horário de trabalho possibilitar que estudem.

E Hadid é homem, gay, trabalha em uma loja de moda feminina, que vende marcas internacionais e conceituadas para o público feminino, está em sua primeira experiência profissional e pretende continuar e crescer no ramo varejista.

Com base nas respostas dos cinco contratantes e dos seis contratados, entrevistados em momentos diferentes, organizou-se os dados por meio de análise de conteúdo, que corresponde terceira fase da análise de conteúdo descrita por Bardin (2006), sendo esta, a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No presente trabalho, manualmente se fez marcações por meio de legendas, encontrando nos discursos atributos comuns advindos das categorias de análise levantadas.

A análise está dividida em cinco pilares, advindos das categorias de análise físico, cognitivo, material e representacional, utilizadas no roteiro de entrevistas, os quais são representados pelos seguintes atributos: atributos de relacionamento com a moda, que dizem respeito ao conhecimento que os gays têm sobre a moda; os atributos socioeconômicos, que referem-se à relação entre perfil do vendedor gay e poder econômico do cliente; os atributos de segurança e confiança, que relacionam-se com a credibilidade que o vendedor gay passa aos clientes; atributos de flexibilidade, que justificam-se pela desenvoltura e maleabilidade desses profissionais; e, por fim, atributos de rentabilidade, que referem-se aos retornos financeiros que os gays geram para as organizações.

No que tange aos atributos de relacionamento com a moda, todos os entrevistados, contratantes e contratados relataram a ligação do vendedor gay com a moda; entendem que essa afinidade com o mundo da moda e o interesse em estudar e conhecer as novidades, tornam esses profissionais muito mais preparados para o atendimento em lojas conceituais e de artigos femininos.

Chanel acredita que os gays são muito “atenados na moda, tanto moda masculina quanto moda feminina, o que é difícil em um hétero”, considera essa característica como um ponto forte do vendedor gay que o faz se destacar no atendimento. Jacobs vai além, enxerga o vendedor gay como “um consultor de moda”, pelo conhecimento que o mesmo tem do produto que está apresentando, consegue fazer a venda sem maiores dificuldades. Gabbana ressalta



que “em lojas conceito o funcionário gay se destaca”. Brunet como contratado identifica que além de conhecer e gostar de moda, os gays “gostam de se vestir bem”, característica esta que garante os atributos ligados a credibilidade do vendedor perante os clientes que serão tratadas posteriormente.

Logo, assim como compreendido por Stangor (2009) no que tange a estereotipação, os contratantes criaram estereótipos quanto ao funcionário gay, mesmo inconscientemente, categorizam este grupo e os qualificam como se todos tivessem traços de interesse e conhecimento de moda.

Os atributos socioeconômicos se destacaram na maioria das repostas ligadas à categoria de análise representacional, principalmente quando os entrevistados foram questionados sobre o gay afeminado se encaixar ou não em todos os estilos de loja.

Todos os entrevistados entenderam que esse profissional não seria contratado em alguns estilos de loja específicos, sendo que, quase por unanimidade a loja mais citada como não contratante de gays afeminados foram as lojas de terno, por exigirem um padrão de conduta e por possuírem um público que não aceitaria um vendedor com comportamentos fora do padrão heteronormativo. Indo ao encontro com pressuposto levantado por Florentino (2007), segundo o qual, as organizações para obter o sucesso desejado, precisam de pessoas certas.

Goulart associa o gay afeminado a um público com menor poder aquisitivo e o gay heteronormativo com uma “maior formalidade, seria mais para atender um público de classe A”, ressaltando que acredita que loja de terno contrataria um gay afeminado “desde que ele fosse discreto”, logo que, nesse estilo de loja o “desviante” não agradaria os clientes. Isso reitera a afirmativa levantada por Souza e Pereira (2010), de que a naturalização do heterossexual faz com que qualquer comportamento que fuja do padrão heterossexual seja problematizado como algo negativo.

Quanto aos atributos de segurança e confiança, relacionados com a credibilidade que os clientes têm nas sugestões dos vendedores gays, todos os entrevistados ressaltaram este traço como característico do profissional gay.

Chanel entende que a segurança e a confiança que o vendedor gay passa aos clientes são elementos que os destacam “eles tem uma facilidade de demonstrar o produto muito grande, eles pegam qualquer produto da loja e dão um jeito de demonstrar e falar de forma que o cliente tenha convicção de que está fazendo a escolha certa”. Goulart ressaltou que o contato do gay com a moda passa confiança aos clientes.

Dior, por sua vez, define o atendimento do funcionário gay como mais atencioso “esse funcionário consegue identificar até que ponto pode chegar, quando está agradando e quando

está passando do tolerável pelo cliente”, detalhe que identifica que muitas vezes não é notado pela funcionária mulher. A afirmação vai ao encontro com a questão dos estereótipos estarem vinculados a dominação e ao poder abordada por Souza (2006).

Ambrósio destaca que o gay “consegue atrair e reter clientes mulheres para as lojas”, já que “as mulheres confiam mais na sugestão dos gays do que de outras mulheres”, este ponto é comum entre todos os entrevistados, que citaram o gay como melhor amigo das mulheres e associaram, também a este fator a maior confiança e segurança que as mulheres têm na hora da compra quando se tem um vendedor gay. Jenner, identifica também nos atendimentos uma maior interação com os clientes “principalmente com as mulheres”, que já chegaram até a pedir para que ele se soltasse mais no atendimento.

Assim, como defendiam Irigaray e Freitas (2009), observou-se de fato uma associação entre a diversificação da força de trabalho com a capacidade de alcançar as expectativas dos clientes.

Jacobs, por outro lado, entende que o vendedor gay “cria vínculos fortes com ambos os clientes” homens e mulheres, o que faz estes profissionais se destacarem na profissão. Já Hadid, identifica que “o vendedor tem que ser adaptável ao estilo de cliente da loja que está se candidatando” e que “para uma loja ir para frente tem que ter gente que pense diferente”, contradizendo-se nesse ponto, logo que a referida adaptação é consequência de uma padronização de comportamentos.

A afirmação de Hadid, assim como retratado por Alves e Galeão-Silva (2004) mostra a preocupação existente na contratação em que pode ser mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado, isto levando em conta que no setor varejista, uma primeira impressão negativa pode desestimular a venda. Por isso, em vários momentos e mais de um entrevistado reforçou a ideia de que o vendedor deve se adaptar ao cliente.

A flexibilidade está ligada diretamente com o último atributo levantado a partir da categoria de análise material, sendo este à rentabilidade, essa relação se dá pelos entrevistados terem relacionado o “jogo de cintura” dos gays com uma maior vendagem de produtos.

O atributo de flexibilidade foi apontado como um dos principais elementos do perfil do vendedor gay, sendo que este atributo faz com que o vendedor gay se destaque dos demais. Chanel relatou que este público tem um “gingado” diferente, que são “extremamente dinâmicos, com um senso de liderança muito forte. Pelas diversas dificuldades que passaram na vida, e as diversas dificuldades que eles encontram no ambiente que estão inseridos, encontram uma facilidade muito grande em contornar objeções”. Jacobs acredita que o

profissional gay “tem uma melhor desenvoltura” e Armani vê esta flexibilidade como uma das “habilidades que acabam chamando mais atenção” nesse público.

Outro ponto em comum quando questionados sobre o funcionário gay é a crença de que os mesmos sofreram para ser aceito e quem eles acabaram passando por maiores dificuldades do que héteros, questão que Souza (2006) entendeu como sendo baseada em estereotipação do grupo, advinda de características delimitadoras da identidade do mesmo. Logo, associam características que são individuais ao grupo todo.

Brunet como contratado, também entendeu que o funcionário gay tem uma “melhor desenvoltura na venda”. Enquanto Dior entende, justamente a questão de “se moldar conforme o cliente”, faz com que esse profissional gay se destaque tanto.

Fatores estes que, vão ao encontro com o trabalho de Nabosne e Menezes (2015) a partir do momento que verifica-se a adoção dessas práticas de gestão da diversidade não apenas em decorrência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões estratégicas, pelo mercado altamente competitivo desses estilos de loja. Bem como busca validar práticas corporativas que possibilitem a melhoria dos resultados financeiros destas organizações, como retratado a seguir.

Todos os entrevistados, aos serem questionados sobre a rentabilidade do vendedor gay, foram diretos ao expressar que acreditavam que eles fazem a diferença no faturamento das lojas, principalmente em lojas de artigos femininos e maquiagem, associando a este atributo à confiança e segurança das clientes ao serem atendidas por gays e pela desenvoltura na apresentação dos produtos.

Ambrósio expressou que “tudo que gira mais para o feminino, o gay consegue se sair melhor” e se destacar na venda. Goulart ponderou no sentido do estilo de loja, dizendo que os gays seriam mais rentáveis em lojas voltadas para as mulheres, “a mulher acredita muito no gay, o melhor amigo da mulher é o amigo gay, então se o amigo gay falou tá linda, ela vai ouvir, eles vão ser mais rentáveis mesmo”, associando a rentabilidade diretamente com a confiança e um laço de amizade entre gays e mulheres que faz com que elas acreditem e comprem dos vendedores gays mais facilmente do que de um vendedor de outro público.

Afirmativas estas, já antes levantadas por Mendes (2005) o qual observou que o interesse por equipes diversificadas, entre outros fatores, estaria associado às descobertas de estudos que relacionavam a diversidade dos integrantes ao aumento da performance das equipes e ao aumento dos resultados organizacionais.

Chanel por sua vez, pela experiência como contratante percebeu que os funcionários gays se destacam “em um mesmo cenário, com uma equipe começando do zero, o gay faz toda a diferença no faturamento” pelas habilidades diferenciadas.

Além dos atributos levantados e relacionados anteriormente, alguns outros aspectos vindos das categorias de análise, mostraram dados em comum apontados pelos entrevistados.

Verificou-se pelas respostas, a necessidade de que os funcionários tenham formas distintas de comunicação para cada tipo de público que atendem. Goulart percebeu por suas experiências, que o vendedor deve “entender quem está atendendo, na dúvida se mantenha no neutro, para não assustar o cliente” e acabar perdendo a venda.

Jacobs por ter sido discriminado apontou que passou a “adotar algumas posturas diferentes dentro do ambiente de trabalho”, já que não é todo cliente que respeita e aceita a orientação sexual do vendedor, relatou que restringe o uso de “gírias vindas do drag queen, porque acho ofensiva para algumas pessoas”, por não fazerem parte do vocabulário tradicional. Chanel destacou que o vendedor gay tem que saber entender o cliente e “ver o que pode ou não pode fazer”, entender como deve agir conforme cada tipo de cliente. Armani disse que no treinamento que conduz, repassa que o funcionário “tem que se adaptar ao cliente e não o cliente ao funcionário, então, às vezes, se o cliente quer uma postura mais séria, você tem que ser mais sério”.

Percebe-se pelos discursos acima que as opiniões encontram-se no nível superficial da diversidade como defendia, Robbins, Judge e Sobral (2010), sendo estes aspectos ligados às diferenças demográficas no que se refere à gênero e orientação sexual. Porém não tange os pensamentos e sentimentos do indivíduo, sendo assim um fator geradores de estereótipos, logo que, referem-se a um indivíduo sem conhecimento prévio das habilidades, competências e particularidades do mesmo.

Partindo desse contexto, percebe-se que esses funcionários devem saber moldar sua forma de atender conforme observam o perfil do cliente e fazer um filtro pessoal que determinará como o mesmo deve agir com cada cliente. Desta forma, teriam que regular essa comunicação em três níveis: vocabulário drag queen, vocabulário neutro e um vocabulário discreto, sendo que, para um trabalhador não gay estas habilidades não seriam cobradas da mesma forma, por já se enquadrarem no padrão normativamente exigido.

Outro ponto em comum, neste caso, destacado pelos contratantes foi a instrução para presarem por equipes diversificadas, o que reforça a ideia de que a força de trabalho diversificada acaba trazendo melhores resultados organizacionais.

Chanel considerou ser extremamente “importante ter dentro de loja todos os perfis de vendedor e o perfil do homossexual é um perfil que toda loja precisa ter” para ter um bom desempenho. Jacobs relatou que pelos padrões da franquia instruído a ter perfis variados na loja “para atender às necessidades dos clientes específicos”. Da mesma forma, Armani “preza por ter na equipe perfis variados”, sendo que atualmente os gays somam a maior parcela de seus vendedores.

Esta perspectiva foi levantada anteriormente por Kuabara e Sachuk (2012) ao identificarem que a diversidade pode contribuir para melhorar os resultados organizacionais por muitas razões, como a resoluções de problemas.

Por fim, ficou compreendido em todas as entrevistas as contradições de discurso dos entrevistados, em que entende-se que, principalmente nos casos dos gays afeminados, os entrevistados acreditam que haveria contratações e aceitação, desde que eles se mostrassem discretos, logo, não afeminados, ou seja, os gays afeminados seriam aceitos se assumissem um padrão heteronormativo em seus atendimentos.

Ambrósio acredita que os contratantes preferem gays discretos com “rosto de homem, jeito de falar de homem, tudo muito natural”, mas aponta que sempre busca se reafirmar para ser como é. Bundchen, considera que o vendedor gay não pode ser muito feminino, na técnica sonora optou pela voz heteronormativa porque “achou a outra muito afeminada”, considera que em lojas com público mais tradicional e conservador “até o próprio funcionário (afeminado) não se sentiria bem, que teria preconceito”, ou seja, o vendedor deve abrir mão de ser quem ele é em nome do padrão exigido pelo cliente. Hadid, por sua vez, identifica que “o gay muito feminino pode inibir o cliente a entrar na loja, enquanto o gay mais discreto só é identificado depois de desenvolver alguma intimidade com o cliente”. Em contrapartida, Jenner acredita que “esses tabus estão sendo quebrados”, mas admite que ainda existe um longo caminho até o funcionário gay afeminado ser aceito.

Desta forma, verificou-se certos preconceitos na contratação de funcionários gay, principalmente o gay afeminado, logo, mesmo que processo de recrutamento, conforme defendido por Bohlander e Snell (2005), ser considerado inadequado perguntas diretas e indiretas que estejam relacionadas a orientação sexual, um dos determinantes da contratação ou não contratação de gays é o perfil heteronormativo.

Chanel, na técnica sonora, optou pela voz mais heteronormativa por considera-la “a voz mais universal” demonstrando que o vendedor pode ser gay, desde que tenha uma voz masculina padrão. Jacobs, manifesta que se assumiu gay “mas infelizmente a sociedade não aceita, não é todo mundo que te aceita” e, desta forma, ele deve se comportar conforme as situações do dia a dia. Gabbana, citou uma situação de um vendedor com voz muito feminina, “eu via que assustava alguns clientes, pela voz dele ser realmente a voz de uma mulher. A gerente teve muitos problemas e teve que desligar o funcionário”. Enquanto Dior destacou que “a voz afeminada em um homem, pode tirar o foco do cliente da compra”, assustando o cliente que pode até desistir do produto por se sentir constrangido.

Entende-se dessa forma, que apesar da grande inclusão dos gays nesse segmento, existe uma regulamentação, um código de conduta, que serve de parâmetro para o

comportamento do vendedor gay, em que, para pertencer à determinados tipos de lojas é imprescindível seguir à risca, essas regras de conduta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de identificar os critérios na contratação de gays, conhecer a interferência ou não da orientação sexual na contratação pela percepção dos contratados gays e levantar a partir das categorias de análise físico, cognitivo, material e representacional atributos em comum na contratação de funcionários gays, foram entrevistados cinco contratantes e seis contratados de lojas de um shopping de Maringá. Suas entrevistas foram transcritas e submetidos a análise de conteúdo.

Os resultados apresentados são passíveis de questionamentos, levando-se em consideração os escassos estudos sobre o assunto, no que tange aos estudos organizacionais e também pelos aspectos abrangidos serem limitados.

Os principais resultados encontrados mostram que os contratantes se preocupam, são instruídos e pela experiência no cargo, enxergam a necessidade de se ter vendedores gays, apesar de não terem um critério de contratação expressamente delimitado, pela percepção optam pela contratação desses profissionais quando podem. Porém, existe um padrão normativo e padronizador na contratação para lojas de shopping, em que, priorizam os funcionários gays com perfil heteronormativo.

Pela percepção do contratado gay, estes não acreditam que a orientação sexual interfira na contratação para lojas de shopping desde que o mesmo mantenha um padrão normativo de conduta, sendo que, para os vendedores afeminados identificam uma certa discriminação, apesar de serem considerados excelentes vendedores, ficam sua contratação quase que restrita para lojas de artigos femininos e maquiagem.

O levantamento dos atributos comuns, alcançados a partir das categorias de análise, físico, cognitivo, material e representacional, resultou em atributos de relacionamento com a moda, segurança e confiança, de flexibilidade e de rentabilidade, que ilustram os elementos que os contratantes e contratados destacaram como característicos do público gay.

Além desses aspectos, notou-se também pelos discursos que os vendedores gays precisam ter habilidades diferentes dos demais, como a modulação de linguagem e comportamento, em que estes vendedores terão que agir baseados em suas percepções de cada situação.

Outro fato que ficou nítido nas entrevistas foi a rejeição do gay afeminado, de forma que seria necessário que todos os gays agissem de uma mesma maneira, descartando suas

individualidades. No mesmo sentido, ficou clara a associação do gay afeminado ao feminino, logo indicando ocupar um papel subalterno na sociedade, o que gera aversão até mesmo dos próprios gays, que por não aceitarem ser taxados desta mesma forma, discriminam os gays afeminados, praticando o chamado heterossexismo.

Os critérios de contratação, perfil, habilidades, competências, rentabilidade, desempenho entre outros, quando discutido acerca da contratação de funcionários gays, mostraram-se intrinsecamente ligado à normatividade. Identificou-se uma busca por padronização, de características físicas, cognitivas e representacionais, com o intuito de adequar o perfil do contratado com o chamado perfil da loja.

Apesar da compreensão de que este profissional tem habilidades distintivas perante os outros profissionais não gays, e que para alguns estilos de loja chegam a ser muito mais lucrativos, ainda visualiza-se o poder exercido pela sociedade e pela organização no sentido de controlar os comportamentos e individualidades destes funcionários. Desta maneira, os contratantes traçam um perfil normatizador para o vendedor gay, que é exigido uma adaptação aos padrões estabelecidos e, ao mesmo tempo, apresentar diferenciais e maleabilidade, aspectos estes, que dificilmente são exigidos de funcionários heterossexuais.

Conforme perspectiva dos contratantes e contratados no segmento estudado, a diversidade e a gestão de equipes diversificadas são entendidas como fundamentais para que essas organizações se desenvolvam e obtenham sucesso. No recrutamento e contratação as características de comunicação, estilo, entendimento de moda e empatia são elementos que se sobressaem em funcionários gays, características estas que na visão dos contratantes faz com que este público seja tão amplamente contratado em lojas de shopping.

Apesar da estereotipação, no sentido de que todo o gay vai ser bom vendedor, percebeu-se que os contratantes em vários momentos das entrevistas buscaram salientar que não acreditam nessa afirmativa, somente visualizam que este público, quando busca uma vaga para vendedor, realmente desejam o emprego e se dedicam para obter bons resultados. Os contratados também ressaltaram que o “ser bom vendedor” vai de pessoa para pessoa, independente da identidade sexual, mas ao mesmo tempo, para pertencer, deve-se manter padrões heteronormativos que não revelem à todos os clientes sua orientação sexual.

O presente artigo abre espaço para novas pesquisas acerca de gênero, orientação sexual e contratação de minorias sociais, sendo estas temáticas relevantes aos estudos organizacionais. Sugere-se novos estudos, tanto para investigar elementos e características de contratação de público gay quanto o levantamento de novas categorias de análise, já que o estudo limitou-se a um número reduzido de entrevistados e pesquisou contratantes e contratados de um único shopping center de Maringá, devido ao tempo disponível para o desenvolvimento do trabalho, cabendo assim outras pesquisas para solidificação do estudo.

Desta maneira, o objetivo geral foi alcançado, porém dentre os objetivos específicos, o objetivo relacionado à conhecer a interferência ou não da orientação sexual na contratação pela percepção dos funcionários gays, foi parcialmente contemplado neste trabalho, haja vista que, existe uma distinção feita entre o gay heteronormativo e o gay afeminado, que acarreta contratação de cada um para estilos de lojas diferentes.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Elisabeth Maciel de. Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro: Ministério da Saúde – Fiocruz, 2009. Dissertação de Mestrado, 99p.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, p. 6, 2004.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; DIAS, E. M.. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. In: XLVI Congresso da SOBER - Sociedade de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco - AC. Anais..., 2008.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; CARDOSO, R. C.. Modelos Normativos de Ética em Marketing: Inclusão da teoria dos stakeholders e da filosofia realista. In: ENANPAD, 2003, 2003.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B.. Snowball (Bola de Neve): Uma técnica metodológica para pesquisa em Educação Ambiental Comunitária. In: X EDUCERE e I SIRSSE, 2011, Curitiba. Anais do ... Congresso Nacional de Educação. Curitiba - PR: Champagnat - Editora PUCPR, 2011. v. 1. p. 329-341.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

Bardin, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

BARREIRO, Jose H.L. C.D.; NABOSNE, Isabela P.; MENEZES, Raphael T.; MATSUMOTO, Alberto S. Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 2015.

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

CALDAS, Miguel (Org.); FACHIN, R. C. (Org.) ; FISCHER, Tânia (Org.) ; CLEGG, S. (Org.) ; HARDY, C. (Org.) ; NORD, W. R. (Org.) . Handbook de Estudos Organizacionais- modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999. v. 1. 465p.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. Tradução Cecília Leão Oderich; Revisão Técnica Álvaro Pequeno e Denise Delboni - 3. ed.- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DEXHEIMER, D.; GRIEBELER, M. P. D.. A influência das normas nos processos de trabalho: o caso da Prefeitura Municipal de Panambi-RS. Revista de Administração IMED, v. 3, p. 68-82, 2013.

DONASSOLO, P. H.. Fatores Influenciadores do Desempenho em Vendas: um Estudo sobre o Vendedor Atacadista. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba. V EMA ANPAD, 2012.

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 4, n.3, p. 18-25, 2000.

FLORENTINO, Marcia Manocchio. Recrutamento e Seleção de Pessoas. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Faculdades Network. Orientador: Jose Benedito Rusignelli.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, T. M. O. Almeida; AYROSA, Eduardo A.T.. Que imagem o espelho reflete? Um estudo sobre a gestão do corpo no contexto normativo do mercado de consumo.. In: XXXVII Encontro Nacional da Anpad, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII EnANPAD, 2013.

IGLESIAS, V. D. O.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; SUZANO, Janayna de Cássia Coelho. Estereótipos e Preconceito em Relação às Pessoas com Deficiência: a perspectiva dos gestores. In: XXXVII EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII EnANPAD, 2013. p. 1-15.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis ; Freitas, Maria Ester de . Gays e relações de trabalho:a análise sob a ótica da Queer Theory. In: EnGPR, 2009, Curitiba. EnGPR, 2009.

KUABARA, P. S. S.; SACHUK, M. I. . Apontamentos Iniciais sobre a Gestão da Diversidade: Dilemas e Significados.. In: XXX Semana do Administrador/UEM, 2010, Maringá. Administração - Empresa - Empresário: Uma Perspectiva Histórica., 2010. p. 01-15.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C.. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. RAC Eletrônica, v. 15, p. 433-453, 2011.

MAGALHÃES, A. F.. Contradições entre Essência e Aparência nos Processos de Empoderamento de Gays em Organizações de Trabalho. In: XXXVIII Enanpád, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Enanpad, 2014.

MENDES, R. H. Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MISOCZKY, M. C.. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. RAE Eletrônica (Online), v. 4, n.1, p. 1, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto Brasileiro/ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Tatiane Cosentino; ABRAMOWICZ, Anete. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. Educação e Pesquisa (USP. Impresso), v. 39, p. 15-30, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: ENANPAD, 2001, Campinas. ENANPAD/2001, 2001.

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 em organizações do Distrito Federal. O&S. Organizações & Sociedade, v. 16, p. 447-461, 2009.

SOLDI, Roberto de Mattos; ZANELLI, José Carlos Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. EnANPAD, 30., 2006, Bahia. 23 a 27 de setembro, 2006.

SOUSA, P. D. B. de. Posmodernismo e a Teoria Organizacional Contemporânea. In: III Seminário do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas de Cascavel - UNIOESTE, 2004, Cascavel. III Seminário do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas de Cascavel - UNIOESTE, 2004.

SOUZA, Eloisio Moulin; Pereira, S. J. N.. As Categorias Identitárias que (Re)produzem Discriminações: estudo da discriminação exercida por gays. In: XXXIV Enanpád, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV Enanpad, 2010.

SOUZA, Eloisio Moulin de; CARRIERI, Alexandre de Pádua . A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 11, p. 46-70, 2010.

TOZONI-REIS, Marília F. C.. Metodologia da pesquisa. 2.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VANDERLEY, Luciano G.. Capital Humano: A Vantagem Competitiva. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 7, p. 20, 2001.

TURKE, n. h.; PAULA, c. p.; MAISTRO, v. i. a. . Relações de gênero e diversidade sexual: utilizando o cinema na desmistificação de tabus e preconceitos. In: IV simpósio internacional de educação sexual, 2015, Maringá. Anais 2015, 2015. v. 1. p. 01-14.

VÍCTORA, C. G.; KNAUTH, D.R. & HASSEN, Ma. De N. A.: Metodologias Qualitativa e Quantitativa in \_\_\_\_ Pesquisa Qualitativa em Saúde – Uma Introdução ao Tema, Cap 3, pp33-44. Tomo Editorial, 2000.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles; BAPTISTA, Sofia Galvão . A força dos estereótipos na construção da imagem profissional dos bibliotecários. Informação & Sociedade. Estudos JCR, v. 17, p. 27-38, 2007.