

# TEORIA *QUEER* E GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL

## QUEER THEORY AND DIVERSITY MANAGEMENT: A POSSIBLE APPROACH

### TEORÍA *QUEER* Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: UN ENFOQUE POSIBLE

**Diego Costa Mendes, Dr.**

Universidade Federal de Viçosa/Brazil

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

#### RESUMO

Este artigo objetiva apresentar possibilidades de diálogo entre a gestão da diversidade e a teoria *queer*, a fim de questionar criticamente os reducionismos sobre a primeira e propor como a segunda pode contribuir com o potencial de inclusão das práticas de gestão de pessoas nas organizações. A aproximação se faz relevante como alternativa para se refletir acerca do caráter polisêmico da diversidade, ampliando as possibilidades de discussão sobre a multiplicidade humana, a representatividade, o reconhecimento, as oportunidades e a noção de inclusão nas organizações, para além da perspectiva funcionalista e mercantil pela qual a gestão da diversidade costuma ser criticada. Por fim, evidencia-se com este ensaio que a teoria *queer* se apresenta como um campo teórico robusto que pode expandir a capacidade de reconhecer as produções e reproduções de desigualdades, ampliando as possibilidades das práticas de gestão da diversidade no combate às formas de opressão, ao preconceito e às zonas de privilégio nas organizações.

**Palavras-chave:** Teoria Queer; Gestão de Pessoas; Gestão da Diversidade; Diferenças.

#### ABSTRACT

This article aims to present possibilities for dialogue between diversity management and queer theory, in order to critically question reductionisms about the former and propose how the latter can contribute to the potential for inclusion of people management practices in organizations. The approximation becomes relevant as an alternative to reflect on the polysemic character of diversity, expanding the possibilities of discussion about human multiplicity, representativeness, recognition, opportunities and the notion of inclusion in organizations, beyond the functionalist and mercantile perspective for which diversity management is often criticized. Finally, this essay shows that queer theory presents itself as a robust theoretical field that can expand the ability to recognize the productions and reproductions of inequalities, expanding the possibilities of diversity management practices in the fight against forms of oppression, prejudice and zones of privilege in organizations.

**Keywords:** Queer Theory; People Management; Diversity Management; Differences.

#### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar posibilidades de diálogo entre la gestión de la diversidad y la teoría *queer*, con el fin de cuestionar críticamente los reduccionismos sobre la primera y proponer cómo la segunda puede contribuir al potencial de inclusión de prácticas de gestión de personas en las organizaciones. La aproximación es relevante porque presenta alternativa para reflexionar sobre el carácter polisémico de la diversidad, ampliando las posibilidades de discusión sobre la multiplicidad humana, la representatividad, el reconocimiento, las oportunidades y la noción de inclusión en las organizaciones, compensando las críticas sobre la perspectiva funcionalista y mercantilista a la que se suele criticar la gestión de la diversidad. Finalmente, este ensayo muestra que la teoría *queer* se presenta como un campo teórico robusto que puede ampliar la capacidad de reconocer las producciones y reproducciones de las desigualdades, ampliando las posibilidades de prácticas de gestión de la diversidad en la lucha contra formas de opresión, prejuicios y zonas de privilegio en organizaciones.

**Palavras clave:** Teoría Queer; Gestión de Personas; Gestión de la Diversidad; Diferencias.



## 1 INTRODUÇÃO

Há mais de 20 anos, as discussões sobre a diversidade humana vêm se intensificando na Administração. Tais estudos tiveram início a partir da observação que a força de trabalho se apresentava gradativamente mais diversa em distintas partes do mundo e que essas diferenças não poderiam ser negligenciadas, a ponto de se deixar de conquistar vantagem competitiva (FLEURY, 2000).

A diversidade apresenta-se como um conceito amplo e polissêmico, mas que pode ser compreendido como um termo guarda-chuva que abrange diversos marcadores sociais, incluindo indivíduos e grupos estigmatizados socialmente, seja por diferenças aparentes ou não perceptíveis inicialmente (FRAGA et al., 2022). No âmbito organizacional, foi inicialmente caracterizada de forma mais reducionista, como uma combinação de pessoas com distintas identidades se relacionando num mesmo sistema social, compreensão esta impulsionada por preocupações sobre como gerir diferentes grupos nas empresas e em como se trabalhar com/e a diversidade de pessoas (HANASHIRO; TORRES, 2010). Com o tempo tais discussões foram ganhando mais espaço e força no campo da gestão de pessoas, direcionado sobre a concepção e gestão de sistemas voltados a canalizar o potencial humano em direção aos objetivos organizacionais e na busca por agregar valor às pessoas envolvidas com tais propósitos (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Desde o surgimento dos debates sobre diversidade na gestão de pessoas até hoje é comum a utilização do termo nos discursos que visam trazer maior eficácia às organizações, com o intuito de agregar valor a estas estruturas. É neste contexto que surge o conceito de gestão da diversidade: conjunto de políticas e práticas que visam incrementar o desempenho organizacional e adquirir maior vantagem competitiva a partir de iniciativas de promoção de clima organizacional mais inclusivo, respeito às diferenças e estímulo à diversidade da composição da força de trabalho (MAZUR, 2010; CHO; KIM; MOR BARAK, 2017).

A nomeada gestão da diversidade teve influências distintas a depender da região ou país a qual se destinava (CONCEIÇÃO et al., 2011). As organizações começaram a utilizá-la de maneira reducionista, em uma tentativa de dar enfoque mais pragmático às questões que envolvessem a diversidade cultural da força de trabalho e as necessidades de competitividade a ela relacionadas (FLEURY, 2000). Na contramão deste viés gerencialista, algumas discussões questionam o caráter normativo e funcional dado à gestão da diversidade e às políticas a ela vinculadas, por acreditar que não seriam suficientes para promover as almejadas inclusão e equidade no ambiente de trabalho, tampouco para combater atos de preconceito e discriminação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FRAGA et al., 2022).

Este texto buscará discutir a gestão da diversidade a partir de sua pluralidade e complexidade, sem negligenciar as especificidades das diferenças sobre indivíduos, grupos e relações sociais. Com relação à diferença, refere-se aqui à multiplicidade e à complexidade humana em si, a um olhar que busca compreender as particularidades que contribuem para a contínua formação das identidades, para a compreensão das distintas formas pelas quais o sujeito pode se manifestar individual e coletivamente, para a significação humana a partir do que se enxerga distinto em si em comparação ao outro e no outro em comparação a si (BRAH, 2006; BURBULES, 2008).

É importante para as discussões que serão propostas pontuar a compreensão de identidade a que parte o texto, sendo compreendida como uma elaboração psíquica complexa, influenciada por características

substantivas, experiências individuais e sociais, além de interações com indivíduos, grupos e comunidades. Tal produção mental tem relação com os comportamentos e com as referências que se desenvolvem ao longo da vida, estando também relacionadas às singularidades e convergências entre as pessoas e grupos (FREITAS, 2010).

Com o intuito de afastar-se das generalizações na gestão de pessoas e na busca por argumentos de caráter não normativo sobre as diferenças humanas, o presente texto objetiva apresentar possibilidades de diálogo entre a gestão da diversidade e a teoria *queer*, a fim de questionar criticamente os reducionismos sobre a primeira e propor como a segunda pode contribuir com o potencial de inclusão das práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Por teoria *queer* entende-se o corpo de estudos que questiona os efeitos da categorização da identidade humana, mais especificamente aqueles que contestam a ideia de normalidade atrelada ao modelo de identidade sexual heteronormativo e as desigualdades e exclusões que provocam. A teoria *queer* problematiza os padrões de sexualidade e identidade de gênero, questionando a heteronormatividade e os imperativos performativos dela originados, bem como os limites à multiplicidade e à proliferação das categorias de gênero e sexualidade (FILAX et al., 2015), mas que também podem ser utilizados para problematizar identidades vulneráveis vinculadas a outros marcadores sociais.

Frente à conjuntura apresentada, o artigo se demonstra original por confrontar em uma mesma discussão a teoria *queer*, a gestão de pessoas e, mais especificamente, a gestão da diversidade. Além disso, apresenta-se relevante por promover debate que perpassa os indivíduos e a coletividade no contexto organizacional, contrapondo-se às tentativas de homogeneização de identidades e comportamentos, e estimulando uma nova percepção sobre as práticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade humana. Este estudo se mostra contributivo não apenas com o campo da Administração, como também com quaisquer outros que se dispuserem a questionar às vulnerabilidades, assimetrias e exclusões relacionadas às diferenças no campo organizacional e de trabalho.

A fim de alcançar o objetivo proposto, o presente artigo está estruturado em 5 seções. Além desta introdução, apresentar-se-á um breve panorama sobre como as discussões sobre diversidade e diferenças foram inseridas e conduzidas no contexto organizacional, bem como os contrapontos que podem ser levantados a elas. Posteriormente será realizada uma contextualização sobre o surgimento e desenvolvimento da teoria *queer*, seguida de uma seção que buscará estabelecer diálogo entre a abordagem *queer* e a gestão da diversidade. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

## **2 DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO: CRÍTICAS AO VIÉS GERENCIALISTA SOBRE AS DIFERENÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

A questão da diversidade humana começou a ter repercussão a partir da década de 1960, nos Estados Unidos da América (EUA) e posteriormente no Canadá, com a promulgação de ações afirmativas que buscavam ampliar o espaço das minorias, dando maior visibilidade e ampliando as oportunidades na educação e na esfera do trabalho das mulheres, dos negros e outros membros de grupos étnicos (FLEURY, 2000; FRAGA et al., 2022). Apesar da amplitude e imprecisão do termo, a diversidade circunscreve questões relacionadas à inclusão de pessoas estigmatizadas socialmente e pode ser concebida como algo “dinâmico e indissociável de aspectos

históricos, bem como de atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais [...], abrange questões relativas a gênero, corpo, estética, deficiência, raça, cor, etnia, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação, classe social, origem geográfica e cultural, entre outras” (FRAGA et al., 2022, p. 14).

Na Administração, a temática foi tratada inicialmente pelas subsidiárias das empresas multinacionais estadunidenses, que se estabeleceram em outros países e tiveram que conviver com a diversidade de composição social e cultural dos trabalhadores (FLEURY, 2000). Ainda na década de 1980, surgiram vários estudos de cunho instrumental sobre a diversidade da força de trabalho, com o intuito de transmutar a preocupação social – pautada na inclusão de minorias historicamente discriminadas – em resultados para as organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Tais iniciativas de inclusão estavam relacionadas à percepção de que ao entrar em uma organização o indivíduo não abandonava sua identidade de gênero, sexual, racial ou étnica, compreensão esta que estimulou a reflexão sobre a diversidade nas organizações. Observou-se que a identidade de cada pessoa sofria influência mútua entre o grupo identitário ao qual é filiada juntamente com o grupo com o qual compartilhava experiências de trabalho semelhantes (grupo organizacional). Diante dessa constatação, as organizações passaram a observar e a canalizar esforços sobre a interação entre os grupos de identidade e os grupos organizacionais (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Começou-se, então, a discutir a multidimensionalidade cultural nas quais as organizações estavam estruturadas, bem como os efeitos que as diferenças promoviam nas organizações (NKOMO; COX JR, 1999).

Neste contexto, surgiu no meio organizacional a expressão “gestão da diversidade”, que fomenta o planejamento e execução de sistemas e práticas de gestão de pessoas com o objetivo de potencializar as vantagens da diversidade e conter suas desvantagens (COX JR., 1993). Como se pode observar:

o conceito de diversidade traz em seu cerne a valorização do “diverso” e suas implicações para o negócio. As empresas desenvolvem internamente suas próprias definições, políticas e práticas de diversidade, adequando-as às suas respectivas condições e necessidades corporativas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 9).

A abordagem da gestão da diversidade tem um caráter claramente gerencialista, buscando lidar com a diversidade da força de trabalho e com as necessidades de competitividade a ela relacionadas (FLEURY, 2000; MAZUR, 2010). Foi inicialmente caracterizada como um programa voluntário das organizações com o intuito de estimular um ambiente de trabalho no qual os empregados se sentissem incluídos e pudessem expressar sua individualidade e identidade (GILBERT; IVANCEVICH, 2001), mas com o claro objetivo de obter ganhos em forma de resultados para a organização. As ações voltadas à diversidade estão recorrentemente associadas a processos da gestão de pessoas – nomeadamente o recrutamento e a seleção, o treinamento e o desenvolvimento, o plano de carreira e o de remuneração, e a qualidade de vida no trabalho (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

A partir dos aspectos recorrentemente encontrados na literatura sobre gestão da diversidade e endossados por forte discurso pragmático nos programas dirigidos a esse tema, pode-se inferir que o interesse das organizações está mais relacionado ao ganho de valor proporcionado ao negócio pela diversidade do que com questões ideológicas e/ou igualitárias (FLEURY, 2000; HANASHIRO, CARVALHO, 2005). Tal característica gerencialista é reforçada por diversos autores e autoras, que salientam variadas razões que impulsionam as organizações a aderirem à gestão da diversidade, tais como: ganho de vantagem competitiva em recrutamento, diminuição da rotatividade organizacional, melhoria na produtividade, maior satisfação e

harmonia nas equipes de trabalho, diminuição da discriminação e do assédio, promoção da criatividade e inovação, maior qualidade na prestação de serviços e ganho de flexibilidade organizacional (COX JR, 1993; HANASHIRO, CARVALHO, 2005; CONCEIÇÃO et al., 2011).

A partir de um crivo mais atento, pode-se perceber que tais políticas voltadas à diversidade adotadas pelas organizações são formadas pela articulação de discursos empresariais, designados ideologicamente a conquistar a adesão dos empregados, projetar ao mercado uma imagem de responsabilidade social, além de conseguir reconhecimento do mercado e dos clientes. Todavia, essas políticas de diversidade não são suficientes para questionar preconceitos enraizados a respeito das diferenças, mantendo algumas vezes o silenciamento das minorias, além de evidenciar certa “dissonância entre o discurso e as práticas da diversidade” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346).

Algumas das críticas à gestão da diversidade discorrem que há um determinismo técnico no discurso de tal abordagem que está, por sua vez, a serviço da maximização econômica. A ideia de inclusão de minorias se molda à lógica produtiva, na tentativa de transformar as diferenças em vantagens competitivas e, posteriormente, em recursos gerenciáveis. Dessa forma, chama-se atenção para o fato de que as diferenças humanas são direcionadas a um contexto em que passam a ser mercadorias neutras a serviço da gestão (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Tais críticas à “onda” da gestão da diversidade na Administração abrem espaço para a discussão da própria ideia de diversidade e de diferença. A noção de diversidade constitui uma das maneiras mais usuais de enxergar as diferenças humanas, a partir da busca por aspectos de convergência e distinção, os quais negligenciam o caráter dinâmico, temporal, contextual e circunstancial das diferenças (BURBULES, 2008). É frequente a discussão sobre diversidade com base em uma abordagem categorial que classifica e define as diferenças. No entanto, Burbules (2008) salienta que a categorização tende a excluir casos fronteiros que não se adequam às classificações instituídas, sem contar que tais categorias são constantemente determinadas historicamente, estando em mudança permanente.

As categorizações tendem a se originar de modelo a partir do qual se estabelecem diferenciações, o que pode refletir a legitimação de um grupo específico em defesa de seus interesses. A própria taxonomização do humano revela a tentativa de encaixar os indivíduos em agrupamentos genéricos que não necessariamente refletem quem são; parte-se do pressuposto da semelhança para então classificar as diferenças. No intuito de fugir do reducionismo classificatório, a saída pode ser encontrada na mudança de forma por meio da qual a problemática vem sendo discutida, e na tomada de consciência de que há distintas maneiras de se enxergar e falar sobre as diferenças (BURBULES, 2008).

Ao observar tais ponderações como também as pesquisas sobre diversidade e sobre diferenças na Administração, Conceição e outros (2011) destaca duas correntes distintas: a corrente principal (*mainstream*) e a corrente dos teóricos críticos. A primeira está usualmente centrada no alcance dos resultados empresariais a partir do foco no clima organizacional positivo e que defende que são as diferenças individuais (de personalidade) que contam para um programa de gestão da diversidade. Já a corrente dos teóricos críticos contradiz a noção de que as diferenças pessoais são atributos essenciais de cada indivíduo, acreditando que as diferenças são fluidas, sendo socialmente construídas no tempo e espaço em que se vive. A segunda corrente reprova os métodos utilizados nos estudos do *mainstream*, fortemente baseados nos *business cases for diversity management*, julgando que necessitariam de tratamento mais político e histórico e, além disso, critica ainda os

parâmetros ideológicos sobre os quais são fundamentados os argumentos daquela corrente principal, dentre eles: reducionismo dado às diferenças históricas entre os grupos, não comprometimento em apontar soluções aos problemas sociais, forte influência da ideologia neoliberal, etc. (CONCEIÇÃO et al., 2011).

Para os críticos pós-estruturalistas, mais especificamente, a diferença é discursivamente produzida, não podendo ser apreendida fora dos processos linguísticos de significação. Estabelece-se que alguém é diferente a partir da relação com outro alguém “não diferente” (mediante consonância com padrões hegemônicos), e esse processo de significação está permeado por relações de poder. Inevitavelmente na relação estabelecida entre o “não diferente” e o “diferente” há poder: o primeiro é qualificado positivamente, enquanto o segundo é apreciado negativamente (SILVA, 2013).

Nos últimos anos, muitas das publicações que abordaram a temática sobre diferenças humanas nas organizações no campo da Administração propuseram modelos para serem utilizados na gestão de grupos vulneráveis socialmente (MENDES, 2019). Siqueira e outros (2016, p. 12) apontam que tais modelos constituem um problema que reduzem a um único tipo de política distintas diferenças, colocando em uma mesma conjuntura pessoas advindas de contextos diferenciados – mulheres, LGBTQIA+, negros e pessoas com deficiência.

Importante ressaltar aqui que não se está execrando e/ou reduzindo a importância da existência de tais políticas nas organizações, muitas vezes iniciativas ilhadas no meio de estruturas opressoras e excludentes. Todavia, iniciativas reducionistas denotam relativa baixa criticidade por parte das políticas de gestão da diversidade e uma certa preocupação em vincular a imagem de minorias à melhoria de resultados organizacionais, sem se ater de fato à ótica que estes grupos possuem com relação às políticas de inclusão das quais são alvo, bem como se tais indivíduos estão efetivamente conquistando direitos e espaço nas organizações (SIQUEIRA et al., 2016), limitando o poder de intervenção e de real mudança sobre as vulnerabilidades que dizem perseguir.

Entre os desafios com relação à gestão da diversidade pode-se citar ainda: a baixa produção de estudos que interseccionam as diferenças humanas existentes no âmbito organizacional; o ínfimo questionamento sobre a heterogeneidade dentro de grupos com características identitárias comuns (mulheres, LGBTQIA+, pessoas negras, etc.); a necessidade de abordagem interdisciplinar para problematizar a inserção, a inclusão e a exclusão nas relações de trabalho; além de outras bases teóricas que possam ajudar a adensar o debate e vislumbrar novos caminhos possíveis (FRAGA et al., 2022). Uma das vias a partir das quais tais diferenças podem ser problematizadas encontra-se na teoria *queer*, discutida na seção a seguir.

### 3 PROBLEMATIZANDO AS DIFERENÇAS A PARTIR DE UM OLHAR *QUEER*

A teoria *queer* fortaleceu-se primordialmente nas ciências sociais e humanas, em especial nos estudos da Psicologia, Filosofia, Linguística, com destaque para os estudos nas áreas de Educação e da Sociologia, tendo como inspirações seminais trabalhos de autores que estabelecem ligações entre os estudos culturais estadunidenses e o pós-estruturalismo francês, a exemplo de Sedgwick, Butler, Lauretis, Preciado, Rubin, Seidman, Warner, Halperin e Halberstan (PINO, 2007; MISKOLCI, 2009; SOUZA, 2017).

O designado termo *queer*, tanto em termos teóricos quanto políticos, emergiu de críticas realizadas à ordem sexual vigente, em meados da década de 1960, pelos chamados novos movimentos sociais: negro, feminista e homossexual. A qualificação “novos” deve-se ao fato de tais movimentos terem surgido após o

movimento operário, indo além das críticas à desigualdade econômica para trazer novas reivindicações contra outras formas de opressão no âmbito social e político. Enquanto o feminismo lutava pelo controle contraceptivo e o movimento negro rechaçava os saberes e práticas racializadoras, os homossexuais questionavam o discurso médico-legal que os rotulavam como perigo social e psiquiátrico (MISKOLCI, 2016).

Nesse contexto, alguns temas até então rejeitados envolvendo o corpo, o desejo e a sexualidade começam a ser utilizados para ajudar a entender como as relações de poder podem se expressar socialmente (LOURO, 2016). Movimentos sociais passam a se articular na luta contra a ideia fixada na sexualidade da reprodução, evidenciando as múltiplas formas de se relacionar e de se lidar com o prazer (MISKOLCI, 2016).

Um importante marco nos antecedentes contextuais que abriram caminho aos estudos *queer* foi o surgimento da epidemia da *Acquired Immune Disease Syndrome* (AIDS) nos EUA, na segunda metade da década de 1980. A epidemia – que poderia ter sido classificada como uma doença viral – foi apontada como doença sexualmente transmissível, em uma espécie de castigo para aqueles que não se adequavam à ordem sexual tradicional (MISKOLCI; PELÚCIO, 2009).

A AIDS foi um “catalisador biopolítico” para que coalizões de resistência perspicazes e radicais surgissem – como o *AIDS Coalition to Unleash Power* (ACT UP) e o *Queer Nation*<sup>1</sup>. A ideia por trás de tais movimentos era a de que parte da nação estadunidense estava sendo desprezada e era considerada como ameaça ao “bom funcionamento” da sociedade. Em aspectos sociais, a abjeção a que esse grupo era submetido refletia o temor e a repugnância da maioria da população, e era pautada por uma visão homogênea e estável do código moral em vigor na sociedade (MISKOLCI, 2016).

É nesse contexto que se começa a desenhar a postura política *queer*. Enquanto o tradicional movimento gay e lésbico almejava a aceitação coletiva e buscava incorporar os homossexuais mediante sua adaptação às imposições sociais, os estudos *queer* focaram mais na crítica aos valores, demandas e convenções culturais. Ao passo que o movimento homossexual buscou denunciar a compulsoriedade da heterossexualidade, o movimento *queer* deu ênfase à crítica à heteronormatividade, ao mostrar que até mesmo gays e lésbicas “normalizados” poderiam ser aceitos socialmente, desde que enquadrassem suas vidas no modelo heterorreprodutivo (MISKOLCI, 2016).

Faz-se oportuno ressaltar as palavras de Miskolci (2016, p. 25), as quais ampliam o entendimento sobre o termo *queer*: “não é uma defesa da homossexualidade, é a recusa dos valores morais violentos que instituem e fazem valer a linha da abjeção, essa fronteira rígida entre os que são socialmente aceitos e os que são relegados à humilhação e ao desprezo coletivo”. O autor apresenta um esquema didático para se distinguir os princípios políticos que diferem o movimento homossexual do movimento *queer*, o qual pode ser observado no Quadro 1 a seguir.

---

<sup>1</sup> O *Queer Nation* é uma organização ativista LGBT fundada em Nova York em março de 1990 por ativista da ACT UP (QUEER, 2016).

Quadro 1 - Movimento Homossexual X Movimento *Queer*

	<b>Homossexual</b>	<b><i>Queer</i></b>
<b>Regime de verdade</b>	Binário hetero-homo	Normal-anormal
<b>Luta política</b>	Defesa da homossexualidade	Crítica aos regimes de normalização
<b>Perspectiva</b>	Diversidade	Diferença
<b>Concepção de poder</b>	Repressora	Disciplinar/controlado

Fonte: Miskolci (2016, p. 27).

A mudança de direcionamento da luta política se caracteriza fortemente a partir da compreensão que se tem sobre o poder. Enquanto o movimento homossexual enxerga a operação do poder a partir da repressão, que culmina na luta pela liberdade perante os mecanismos opressores, o movimento *queer* percebe tais mecanismos sociais como disciplinadores, empenhando-se em “desconstruir as normas e as convenções culturais que nos constituem como sujeitos” (MISKOLCI, 2016, p. 27).

E como surgiu a locução “teoria *queer*”? Ela foi usada pela primeira vez por Teresa de Lauretis, em uma conferência na Universidade da Califórnia intitulada *Queer Theory*, com o intuito de relacionar o termo “*queer*” – até então utilizado pejorativamente para adjetivar homossexuais – com o virtuoso vocábulo científico “teoria”. O propósito foi o de problematizar e desconstruir os conhecimentos científicos até então relacionados às identidades gays e lésbicas (SOUZA, 2017), mediante uma identificação renovada que rompe com a aparente estranheza com que tais pessoas são apontadas, a fim de “perturbar a tranquilidade da 'normalidade” (SILVA, 2013, p. 105).

Para isso foi necessário questionar as verdades globalizantes até então estabelecidas e contestar todo conhecimento que se apresentasse como verdade universal por intermédio de análise e revelação das relações de poder que constituem alguns saberes como hegemônicos (SOUZA, 2017). O citado vocábulo *queer* passou a representar diversas subjetividades que “ameaçam” a sexualidade dominante, como gay, lésbica, bissexual, e ao mesmo tempo levou a questionar o arcabouço ideológico que distingue tais subjetividades (FILAX et al., 2015).

Entretanto, o intuito era tornar *queer* as teorias e não as limitar ao denominar este conjunto de conhecimentos como um corpo sólido e sistematizado que pudesse ser enquadrado no que usualmente se conhece por teoria (HALPERIN, 2003). A teoria *queer* resiste a definições limitadoras e tem na indeterminação e na elasticidade características fundamentais ao seu entendimento. Seu significado está sempre “aberto, incompleto e inacabado”, e eis aí que se encontram suas maiores forças, a não limitação é o sustentáculo maior para resistir ao hegemônico, ao normalizador e às exclusões pelas quais se impulsiona (BUTLER, 1993; SOUZA, 2017).

Há uma variedade de abordagens e conceitos que podem ser compreendidos como parte da chamada teoria *queer*. O intuito maior de tal panorama figura-se justamente na “resistência às forças que a querem estabilizar e normalizar” (SOUZA, 2017, p. 311), estando mais centrada na análise sobre relações de poder e no propósito de se distanciar da construção de metanarrativas – discursos que se propõem a engendrar consensos universais – do que preocupada em se constituir como uma corrente teórica (SOUZA; CARRIERI, 2010). Apesar da resistência à definição, algumas premissas e direcionamentos podem ser identificados nos estudos *queer*, entre eles: o questionamento diante das citadas metanarrativas; as possibilidades lançadas diante do

sistema hegemônico; a contestação da noção de normalidade; além do questionamento das relações de poder e de dominação decorrentes da heteronormatividade (SEIDMAN, 2006; SOUZA, 2017).

A problematização sobre a categorização, que fixa a identidade humana em uma ordem sexual “normal” constituída por dois sexos, dois gêneros e uma sexualidade, constitui um dos pilares da discussão *queer*. A citada ordem normal promove reificações, homogeneizações, naturalizações e totalizações que excluem as múltiplas possibilidades do ser, do se relacionar e do desejar. O próprio discurso sobre a homossexualidade baseado nas categorias fixas “gay” e “lésbica” constitui uma reprodução da ideologia heteronormativa. A referida teorização binária heterossexualidade/homossexualidade limita a multiplicidade e a proliferação das categorias de gênero e sexualidade ao excluir outras manifestações de identidade de gênero e de orientação sexual (FILAX et al, 2015). Ademais, as referidas identidades se multiplicam ao se associarem a outros marcadores sociais — como raça, classe, religião, idade, cultura —, criando novas “identidades hifenizadas” e interseccionais que desestabilizam e rompem com a “ordem sexual normalizadora” (FILAX et al., 2015, p. 132-133).

Da problematização das categorias de identidade sexual provém outro importante eixo de discussão *queer*: a problematização da heteronormatividade, difundida hegemonicamente como o formato dominante da sexualidade. Tal crítica parte da ideia de normalização que relaciona todas as demais categorias de sexualidade como desviantes da norma hegemônica: a heterossexualidade, intitulada como forma original da qual os demais modos de viver a sexualidade se desviam. A heteronormatividade está apoiada na ideia de uma pretensa identidade sexual normal, a heterossexual, que serve de parâmetro para se diferenciar as demais formas de manifestação da sexualidade e que, por conseguinte, denota uma conotação anormal direcionada a elas (SILVA, 2013).

Ao problematizar o padrão heteronormativo, conforme Filax e outros (2015), busca-se compreender como a heterossexualidade e a homossexualidade mutuamente geram uma a outra, por meio de mútuas exclusões. A fim de questionar a estruturação da vida sexual cotidiana pela heteronormatividade, a teoria *queer* estuda como distintas áreas da vida humana introduzem mecanismos que normalizam as relações humanas e que apontam o que podemos considerar normal (FILAX et al., 2015).

Dessa forma, é possível perceber que a heteronormatividade se constitui como normal e natural a partir da exclusão do outro desviante. O sujeito *queer* pode ser enxergado como “um meio para se estabilizar a identidade heterossexual e, como tal, é o limite ou o além do heterossexual” (FILAX et al., 2015, p. 134). A heterossexualidade, por sua vez, sobressai-se “preservando e consolidando suas contradições internas ao mesmo tempo em que preserva e consolida a ignorância a respeito delas” (FILAX et al., 2015, p. 134).

Em essência, destaca-se que a teoria *queer* se constitui sobre o ataque e as possibilidades de respostas pautadas frente às noções de universalismo, binarismo e essencialismo que pretendem definir o humano (SOUZA; CARRIERI, 2010), e que contestam a convicção da estabilidade da identidade (SULLIVAN, 2003), revelando que ela é uma “constelação de múltiplas posições instáveis” (FILAX et al., 2015, p. 132).

Ante o exposto, podemos apontar que a teoria *queer*:

intenciona mostrar como identidades sexuais binárias (homossexual e heterossexual) são construções discursivas sociais, históricas e culturais envoltas por relações de poder e saber, desafiando o conceito hegemônico e tido como natural pelo qual heterossexuais e homossexuais são vistos como produtos biológicos que pertencem à ordem da natureza (SOUZA, 2017, p. 312).

Ao falar sobre identidade, é necessário compreender que se trata de um processo complexo e dinâmico formado por inúmeros significados substantivos, inter-relacionais e culturais, em construção evolutiva e reflexiva, contextualizado temporal e espacialmente, permeado e intermediado por uma relação dialética de semelhança e oposição, que forma, conserva ou remodela quem os indivíduos são, como se comportam e como enxergam o mundo no qual existem (CASTELLS, 1999; MACHADO, 2003; SARAIVA; DUARTE, 2010).

Como já abordado, a teoria *queer* é comumente utilizada para problematizar a identidade sexual, mais especificamente no que tange as críticas à noção de normalidade e a hegemonia heterossexual – apoiada na heteronormatividade. Com base neste arcabouço, a próxima seção apontará caminhos possíveis pelos quais a gestão da diversidade pode se alicerçar para problematizar as diferenças de gênero e de ordem sexual (além de outras diferenças) no âmbito organizacional.

#### 4 UM OLHAR *QUEER* SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Conforme abordado anteriormente, um dos princípios que norteiam os estudos *queer* está pautado no questionamento feito à categorização da identidade humana, mais especificamente com relação à ordem sexual normal e as naturalizações dela advindas (FILAX et al., 2015). No tocante ao campo da identidade, os distintos formatos identitários devem ser percebidos como construções fluidas e heterogêneas, compostas de variadas práticas que categorizam e regulam o sujeito (COHEN, 1997). Assim sendo, “conceitos *queer* relacionados a identidade, performatividade e *performance* podem ser aplicados a estudos relacionados à construção de identidades no trabalho” (SOUZA, 2017, p. 320), logo, é possível incorporar a teoria *queer* e sua concepção de identidade aos estudos sobre a diversidade humana nas organizações.

A construção da identidade no trabalho, assim como em outras esferas da vida humana, é mediada por um aparato discursivo que dita normas as quais induzem performances no dia a dia laboral. Mendes e Mendonça (2021) alertam para a existência de ideal performativo sobre as organizações, o qual reforça estereótipo profissional atrelado à heteronormatividade, influenciando sujeitos gays e bissexuais a adequarem suas performances ao modelo heterossexual vigente, sob pena de retaliações e dificuldades de inserção e/ou manutenção em postos de trabalho.

Apesar das identidades não serem fixas nem estáveis, por muitas vezes elas estão imersas em uma lógica que fabrica hierarquias dentro das estruturas organizacionais, estabelecendo em tempo e lugares próprios o que se espera de conduta padrão por parte de cada indivíduo no exercício de sua função (SOUZA, 2017). Quando não desconstruída, tal lógica pode interferir processos de promoção e de desenvolvimento de carreira nas organizações, bem como influenciar a percepção sobre o potencial de trabalhadores e trabalhadoras que não se enquadram no ideal de normalidade e/ou no padrão idealizado.

A teoria *queer* apresenta-se justamente como um alicerce ao processo de desconstrução da estrutura de exclusão presente em diversas organizações. Apesar do maior enfoque sobre discussões de gênero e sexualidade, o referido corpo de conhecimentos pode ser também utilizado para contrapor distintas categorias de identidades ocupacionais e corporativas (PHILIPS; KNOWLES, 2012), além de ser capaz de fornecer substancial olhar sobre a condução de alguns processos no gerenciamento de pessoas – em especial aqueles circunscritos nas ações da gestão da diversidade – e sobre a formação em Administração. Outrossim, uma abordagem *queer* acerca da referida formação pode influenciar positivamente a constituição da identidade profissional em

construção de gestores e gestoras que adentrarão no mercado de trabalho, ampliando a consciência sobre a multiplicidade humana e desconstruindo estruturas discursivas que impactarão a forma como lidarão com as diferenças presentes no ambiente organizacional (MENDES; MENDONÇA, 2021).

A partir da compreensão acerca da não estabilidade da identidade humana, é possível refletir mais criticamente sobre como as diferentes identidades estão inseridas no contexto de trabalho. A teoria *queer* proporciona expandir as possibilidades de análise identitária ao explorar tanto vulnerabilidades relacionadas à sexualidade, ao gênero e a outros marcadores sociais que denotam posições não hegemônicas (relacionados à raça, à geração, à deficiência, entre outros) como também ao problematizar as identidades hegemônicas, seu processo de naturalização e a noção de normalidade que as tornam padrões a serem seguidos pelos demais sujeitos sociais (SOUZA, 2017) dentro e fora das organizações. Um exemplo ante o exposto pode ser evidenciado na busca do porquê determinadas organizações não selecionam ou promovem pessoas LGBTQIA+, ou ainda o questionamento do porquê parceiros(as) destes sujeitos não têm acesso aos mesmos espaços e/ou benefícios organizacionais que os(as) cônjuges dos(as) trabalhadores cis e heterossexuais.

Os estudos *queer* possibilitam mostrar como o binarismo sobre as identidades sexuais (homossexual e heterossexual), por exemplo, é fruto de “construções discursivas sociais, históricas e culturais” (SOUZA, 2017, p. 312) que são hegemônicas e atuam como normas condutoras, disciplinares e organizadoras, as quais hierarquizam categorias identitárias, reproduzem silenciamentos, atenuam exclusões e mantêm padrões homogêneos em ocupações privilegiadas na estrutura organizacional. Entretanto, tais construções não são enxergadas com clareza pela maioria das pessoas, o que justificam os esforços para tirá-las do silenciamento, ampliando o debate nos espaços e nas relações de trabalho.

Explorar a interseccionalidade entre as diferenças presentes no ambiente organizacional também pode constituir uma significativa iniciativa para que os trabalhadores e trabalhadoras se percebam “semelhantes em suas diversidades” (SOUZA; CARRIERI, 2010, p. 68) e para que as diferenças constituam o eixo central das relações, não sendo encaradas com estranheza e sim como pré-condição de qualquer indivíduo, o que pode trazer reflexos positivos ao clima organizacional, ao processo de liderança e às relações de trabalho como um todo. Para problematizar a estranheza a partir da qual alguns sujeitos são encarados faz-se necessário que os trabalhadores e trabalhadoras possam identificar o próprio processo de estranhamento e suas origens. Ações de conscientização e treinamentos voltados à aprendizagem sobre as diferenças, suas vulnerabilidades, interseccionalidades e condicionantes são importantes ferramentas neste processo (CHO; KIM; MOR BARAK, 2017).

Por intermédio da teoria *queer* é possível ainda discutir os ordenamentos de sexualidade e atribuições de gênero (FILAX et al., 2015), que limitam o exercício profissional de homens e mulheres (cis ou transgêneros) a ocupações e performances estereotipadas a partir de estigmas sobre a masculinidade e a feminilidade. Se faz importante ressaltar que tal abordagem não é contra a utilização das categorias identitárias tão comumente utilizadas na gestão da diversidade. No entanto, utiliza-as com prudência, ressaltando que o problema não está na utilização do termo e sim no perigo de torná-las universais, estáveis e essenciais, e debatendo as exclusões que, por vezes, essas mesmas categorias podem produzir (BUTLER, 1993). Diante disso, é imperioso encarar a diversidade nas organizações de maneira mais crítica, explorando as relações de poder e as distintas manifestações de discriminação e exclusão em suas estruturas (FRAGA et al., 2022), caminho este que pode ser alicerçado pela teoria *queer*.

Outrossim, essa lente teórica possibilita evidenciar a violência que alguns valores morais promovem sobre os grupos não hegemônicos. Segundo Swain (2001), toda identidade é fruto de uma relação de poder que, por meio de significações hegemônicas, atua conjuntamente a mecanismos de inclusão/exclusão, incluindo e valorizando uma hegemonia em detrimento da desvalorização e da exclusão de uma não hegemonia. Logo, determinadas identidades inseridas em uma matriz de poder podem estar sendo forçadas a se enquadrar dentro dos padrões de normalidade vigente, para que consigam fugir das violências decorrentes de sua não adequação (SWAIN, 2001). Dessa forma, tais identidades não hegemônicas podem ser silenciadas ou impedidas de manifestar sua identidade no ambiente organizacional.

A análise sobre o aparelho discursivo das organizações e as relações de poder desencadeadas a partir da discursividade nelas dominante também pode ser problematizada pela teoria *queer*, servindo para “desconstruir as normas e as convenções culturais que nos constituem como sujeitos” (MISKOLCI, 2016, p. 27) e que atuam como disciplinadoras também nas organizações, mediante uma “estratégia que permite a manutenção de velhas práticas de controle, só que com [novas roupagens]” (SOUZA; CARRIERI, 2010, p. 67), muito comum em políticas de gestão da diversidade.

De forma semelhante, a ótica *queer* auxilia a identificação dos discursos legitimados e as consequentes relações de poder dele desencadeadas, as quais fabricam sujeitos viáveis (BUTLER, 1993) aos interesses organizacionais e que, por sua vez, podem dificultar que sujeitos desviantes dos padrões legitimados possam trabalhar e se relacionar nas organizações. Tal discussão, por exemplo, auxilia a compreensão sobre o porquê alguns gays, lésbicas, bissexuais e transexuais não expõem sua orientação sexual e/ou identidade de gênero nos espaços laborais, como também o motivo de alguns LGBTQIA+ conformarem suas performances dentro do que se é legível pela cisheteronormatividade (MENDES; MENDONÇA, 2021).

A restrição sobre as possibilidades de manifestação da identidade, a demanda por performances legitimadas e/ou a indução de camuflagem de comportamento a trabalhadores em posições de vulnerabilidade constituem, por si só, violências contra o próprio eu. Para entender tais imposições faz-se relevante a compreensão de que há um conjunto de normas que antecedem, submetem e sobre-excedem a vontade do indivíduo que executa a ação e está inserido no contexto organizacional, sendo assim, suas *performances* derivam em grande parte dessas normas e convenções performativas (BUTLER, 1993). Além de proporcionar tal panorama, a teoria *queer* pode ser utilizada para perceber como tais normas e convenções podem influenciar e/ou interferir em processos da gestão de pessoas.

As políticas e práticas da gestão de pessoas podem tanto auxiliar a modelagem das identidades e comportamentos nas organizações, como também podem estimular o questionamento do *modus operandi* sobre as pessoas e a alteração de normas culturais e organizacionais que possam gerar opressão e exclusões sobre indivíduos fora dos padrões estabelecidos. Não basta apenas ampliar o processo seletivo para que a força de trabalho esteja mais diversa, faz-se necessário pensar na vivência das pessoas já inseridas na organização, ampliar as possibilidades de promoção na carreira e aumentar a representatividade em cargos de maior poder, estimular o desenvolvimento de valores organizacionais voltados ao reconhecimento das diferenças e à inclusão em seu cotidiano (CHO, KIM, MOR BARAK, 2017; MOR BARAK, 2018; FRAGA et al., 2022).

Falar sobre a necessidade de rever valores que possam estimular a mudança de postura frente a diversidade nas organizações demanda, a exemplo, justificativa sobre o motivo de posições de maior autoridade (poder formal) serem ocupadas por perfis homogêneos e socialmente hegemônicos. Estimular uma maior

heterogeneidade no topo da estrutura organizacional, inclusive, auxiliaria a efetiva promoção da diversidade e de sua inclusão (CHO; KIM; MOR BARAK, 2017), ao passo que dificultaria a manutenção das redes e posições de privilégio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar possibilidades de diálogo entre a gestão da diversidade e a teoria *queer*, a fim de questionar criticamente os reducionismos sobre a primeira e propor como a segunda pode contribuir com o potencial de inclusão das práticas de gestão de pessoas nas organizações. De maneira ampla, a teoria *queer* desafia o sistema hegemônico vigente (FILAX et al., 2015; SOUZA, 2017) e fornece perspectiva alternativa para se refletir acerca do caráter polissêmico da diversidade – aduzido por Fraga e outros (2022) –, ampliando as possibilidades de discussão sobre a multiplicidade humana, a representatividade, o reconhecimento, as oportunidades e a noção de inclusão nas organizações. O diálogo entre a gestão da diversidade e a teoria *queer* permite, inclusive, maior distanciamento da lógica mercantil sobre o humano e suas diferenças, crítica recorrentemente direcionada à condução funcionalista de algumas práticas da gestão da diversidade.

Os estudos *queer* podem fornecer múltiplos rumos à gestão de pessoas justamente por trabalhar com temas que carecem de mais esforços nesse campo, como: identidade sexual e trabalho, relação entre sexualidade e poder nos espaços laborais, interseccionalidade entre a sexualidade e outros marcadores sociais, bem como a heterogeneidade da composição social nas organizações, problematizando e interrompendo a lógica binária e a ideia de normalidade presente nos sistemas hegemônicos que vigoram nestes espaços.

Por meio do diálogo proposto, ampliam-se as possibilidades das práticas de gestão da diversidade no tocante ao reconhecimento das diferenças humanas e à percepção sobre como estas estão dispostas no contexto organizacional. A capacidade de reconhecer as produções e reproduções de desigualdades, por exemplo, são essenciais para combater as opressões nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho (FERREIRA et al., 2020), seja nas formas sutis de preconceito, nas dificuldades de ascensão na carreira e na manutenção da hierarquia de poder. O estímulo à inclusão organizacional vai além da instituição de política formal pró-diversidade, materializando-se também em práticas que promovam a criação de ações afirmativas e comitês de diversidade; minimizem as desigualdades estruturais e vivenciais; diversifiquem a participação na tomada de decisão; e corroborem com a assimilação sobre a multiplicidade e a fluidez da identidade humana (CHO; KIM; MOR BARAK, 2017; MOR BARAK, 2018).

Em linhas gerais, a teoria *queer* pode auxiliar as organizações a atender de maneira mais coerente as demandas da diversidade da força de trabalho. Paralelamente, conforme a evidenciada relação entre grau de diversidade e benefícios econômicos e sociais (CHO; KIM; BARAK, 2017), o alicerce *queer* pode repercutir efeitos positivos sobre a imagem da organização, o desempenho, a flexibilidade, a criatividade e a inovação. Ao discutir e problematizar as noções de universalismo, essencialismo e binarismo sobre a composição da identidade humana, a teoria *queer* apresenta-se ainda como um campo teórico robusto no qual a gestão de pessoas pode alicerçar discussões e processos que lidem, em especial, com diferenças de identidade de gênero, de sexualidade e suas interseccionalidades com outros marcadores sociais, fornecendo fundamentos que evitem o reducionismo trazido pela categorização das diferenças, as práticas discursivas que geram exclusão e silenciamento, a reificação e homogeneização do comportamento humano, e as metanarrativas.

Dessa forma, o presente ensaio finaliza seus esforços incentivando o desenvolvimento de pesquisas empíricas que possam se utilizar da teoria *queer* para analisar políticas e práticas de gestão da diversidade, utilizando-se dos apontamentos aqui realizados para questionar aspectos relacionados à identidade no trabalho, à performatividade, à homogeneização comportamental, às interseccionalidades entre as diferenças, à inclusão e à exclusão nas organizações, às normas e convenções disciplinadoras e às relações de poder nas realidades investigadas.

---

Artigo submetido para avaliação em 10/06/2021 e aceito para publicação em 02/05/2022

---

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**. v. 44. n. 3. jul./set. 2004.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, n. 26, p. 329-376. jan./jun. 2006.
- BRYANT, A. Querying queer theory again (or queer theory as drag performance). **Journal of Homosexuality**. v. 45, n. 24, p. 349-352, 2003.
- BURBULES, N. C. Uma gramática da diferença: algumas formas de repensar a diferença e a diversidade nos tópicos educacionais. In: GARCIA, Regina Leite; MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa (Org.). **Currículo na contemporaneidade: incertezas e desafios**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- BUTLER, J.. **Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade**. 13 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.
- BUTLER, J. Critically Queer. **GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies**. v. 1. 1993. p. 17-32.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHO, S.; KIM, A.; MOR BARAK, M. E. Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. **Asian Social Work and Policy Review**, v. 11, n. 3, 2017.
- COHEN, C. J. Punks, bulldaggers, and welfare queens: the radical potential of queer politics? **GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies**, v. 3, n. 4, p. 437-465, 1997.
- CONCEIÇÃO, E. B.; et. al. Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional? In: ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD), 35., 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2011.
- COX JR., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- DWORKIN, R. Affirmative action: does it work? In: DWORKIN, R. **Sovereign Virtue: the theory and practice of equality**. Cambridge, Massachusetts/London, England: Harvard University Press, 2002.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, A. A. L. et al. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes Amor Sem Escalas, O Diabo Veste Prada e Um Senhor Estagiário. **REAd**, v. 26, n. 3, Porto Alegre, p. 819-850, set./dez. 2020.

- FILAX, G. et al. Teoria Queer/Abordagem lésbica e gay. In: SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (Org.). **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2015.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- FOUCAULT, M. **História da Sexualidade I: a vontade de saber**. 13 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1999.
- FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2022.
- FREITAS, M. E. de. Identidade e identidades: somos o branco e o arco-íris. In: CARRIERI, A. de P. (Org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.
- GILBERT, J. A.; IVANCEVICH, J. M. Effects of diversity management on attachment. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 31, n. 7, p. 1331-1349, 2001.
- HALPERIN, D. M. The normalization of queer theory. **Journal of Homosexuality**, v. 45, n. 24, p. 339-343, 2003.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de C. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd**. ed. 47, v. 11, n. 5, set-out. 2005.
- HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C. V. Introdução de Edição Especial. **RAM (Revista de Administração Mackenzie)**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2-5, maio/jun. 2010.
- LORENTZ, C. N. **Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional**. 2014. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: CEPEAD, 2014.
- LOURO, G. L. **Um corpo estranho: ensaios sobre a sexualidade e teoria queer**. 2 ed. 3 reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.
- LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, edição especial, p. 51-73, 2003.
- MAZUR, B. Cultural diversity in organisational theory and practice. **Journal of Intercultural Management**. v. 2, n 2, p. 5-15, nov. 2010..
- MENDES, D. C. **Ser ou não parecer no curso de Administração? Eis a questão!:** a performance de alunos gays e bissexuais no contexto de um curso heteronormativo. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019.
- MENDES, D. C.; MENDONÇA, J. R. C. Como é ser diferente em Administração? A performance de discentes gays e bissexuais em uma graduação heteronormativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, 483-508, 2021.
- MISKOLCI, R. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças**. 2. ed. rev. ampl., 3. reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora : UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto, 2016. (Série Cadernos da Diversidade)
- MISKOLCI, R. Estranhando as ciências sociais: notas introdutórias sobre teoria queer. **Florestan**. v. 1, n. 2, 2014.
- MISKOLCI, R. A teoria queer e a sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, 150-182.

- MISKOLCI, R.; PELÚCIO, L. A prevenção do desvio: o dispositivo da aids e a repatologização das sexualidades dissidentes. **Sexualidad, Salud y Sociedad: Revista Latinoamericana**, Rio de Janeiro, n. 1, 104-124, 2009.
- MOR BARAK, M. E. Erecting walls versus tearing them down: inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. **European Management Review**, v. 16, n. 4, 937-955, 2018.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. (V. 1).
- PHILLIPS, M.; KNOWLES, D. Performance and performativity: undoing fictions of women business owner. **Gender, Work and Organization**. v. 19. n. 4. Jul. 2012.
- PINO, N. P. A teoria queer e os intersex: experiências invisíveis de corpos des-feitos. **Cadernos Pagu**. n. 28. Campinas. jan./jul. 2007.
- QUEER Nation NY History. 2016. Disponível em: <http://queernationny.org/history> . Acesso em: 23 jul. 2019.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**. n. 3, v. 49. São Paulo, jul./set. 2009.
- SARAIVA, L. A. S.; DUARTE, A. C. O. Dimensões da identidade em duas organizações do Terceiro Setor. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua (Org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.
- SEIDMAN, S. Theoretical perspectives. In: SEIDMAN, S.; FISCHER, N.; MEEKS, C. (Org.). **Handbook of the new sexuality studies**. New York: Routledge, 2006. p. 3-13.
- SILVA, T. T. da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3 ed. 4 reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.
- SIQUEIRA et al. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de administração entre 2010 e 2015. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), XL, 25 a 28 de setembro de 2016. **Anais...** Costa do Sauípe/BA: ANPAD, 2016.
- SOUZA, E. M. de. A Teoria Queer e os Estudos Organizacionais: Revisando Conceitos sobre Identidade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 2, p. 308-326, Maio/Jun. 2017.
- SOUZA, E. M. de. O mito da igualdade: análise pós-estruturalista das políticas de diversidade promovidas por bancos públicos e privado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR), II, 15 a 17 de novembro de 2009. **Anais...** Curitiba/PR: ANPAD, 2009.
- SOUZA, E. M. de; et al. A analítica de Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais sobre poder. **O&S**, v. 13, n. 36, jan./mar. 2006.
- SOUZA, E. M. de; CARRIERI, A. de P. A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **Rev. Adm. Mackenzie (RAM)**, SÃO PAULO, SP, v. 11, n. 3, Edição Especial, maio/jun. 2010.
- SULLIVAN, N. **A critical introduction to queer theory**. New York: New York University Press, 2003.
- SWAIN, T. N. Para além do binário: os queers e o heterogêneo. **Gênero**, Niterói, v. 2, n. 1, p. 87-98, 2001.
- THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACON, 1991.
- WATSON, K. Queer theory. **Group Analysis**. Ed. 38. v. 1, p. 67-81, 2005.