

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Diversidade sexual e homofobia: conceitos gerais

Antes de aprofundar o estudo das políticas de diversidade sexual e homofobia nas organizações, considerou-se válido familiarizar o(a) leitor(a) com alguns termos sobre o tema da Dissertação que serão encontrados frequentemente na pesquisa.

Há aproximadamente um século, o termo homossexual, em conexão com o comportamento humano, tem sido aplicado às relações sexuais – sejam manifestadas ou psíquicas – entre indivíduos do mesmo sexo (KINSEY, POMEROY e MARTIN, 1948). Derivado da raiz grega “homo”, o termo enfatiza a igualdade de dois indivíduos que estão envolvidos em uma relação sexual (KINSEY, POMEROY e MARTIN, 1948). Segundo os autores, a palavra representa uma antítese da palavra heterossexual, a qual se aplica à relação de indivíduos de sexos diferentes.

As definições dos componentes pelos quais a sexualidade humana pode ser classificada podem ser complementadas mediante o documento elaborado pelo Conselho Nacional de Combate à Discriminação (CNCD), intitulado “Brasil sem homofobia”. Este é um programa de políticas públicas do governo federal de combate à violência e à discriminação contra GLTB e promoção da cidadania homossexual. Assim sendo, segundo o documento do CNCD (2004) pessoas homossexuais são aquelas que têm orientação sexual e afetiva por pessoas do mesmo sexo; pessoas bissexuais são indivíduos que se relacionam sexual e/ou afetivamente com qualquer dos sexos. Em relação aos conceitos de identidade de gênero, “transgêneros” é uma terminologia utilizada que engloba tanto as travestis quanto as transexuais. Por exemplo, um indivíduo que é um homem no sentido fisiológico, mas se relaciona com o mundo como mulher. Transexuais são pessoas que não aceitam o sexo que ostentam anatomicamente; o indivíduo identifica-se

com o sexo oposto, embora dotado de genitália externa e interna de um único sexo (CNDC, 2004). Pessoas transexuais sentem que seus corpos não se ajustam à identidade de gênero a qual gostariam de pertencer (CARRIERI, SOUZA e AGUIAR, 2014). Complementando a definição de transgêneros fornecida, Nunan (2007) define como sendo indivíduos que adotam identidades e papéis de gênero opostos aos culturalmente atribuídos a seu sexo biológico.

De acordo com a autora supracitada, é possível fazer uma distinção entre os diversos componentes (socialmente construídos) pelos quais a sexualidade humana é classificada atualmente: sexo biológico (ser macho, fêmea ou intersexual), orientação sexual (atração por pessoas do sexo oposto, do mesmo sexo biológico ou ambos, ou seja, ser heterossexual, homossexual ou bissexual), identidade de gênero (ser mulher ou homem) e papel de gênero (comportar-se de forma feminina, masculina ou andrógina) (NUNAN, 2007).

Assim, é possível realizar múltiplas combinações entre tais componentes desconstruindo a ideia que se tem dos estereótipos preconceituosos de que o homem deve ter o papel de gênero masculino e a mulher feminino ou de que as pessoas homossexuais possuiriam os papéis de gênero associados ao outro gênero a que pertencem. Uma travesti, por exemplo, pode ter nascido com o sexo biológico masculino, ser atraída por pessoas do mesmo sexo e possuir um papel de gênero feminino. Um homem homossexual pode se comportar de forma masculina contrariando as representações midiáticas. As combinações, portanto, são diversas.

O documento do CNCD (2004), também fornece outras definições esclarecedoras sobre o tema no que diz respeito a termos comuns empregados pelas pessoas que nem sempre sabem seu correto significado. Por exemplo, há diferença entre os termos sexo e sexualidade. A palavra “sexo” é usada em dois sentidos diferentes: um refere-se ao gênero e define como a pessoa é, ao ser considerada como sendo do sexo masculino ou feminino; e o outro se refere à parte física da relação sexual. Sexualidade transcende os limites do ato sexual e inclui sentimentos, fantasias, desejos, sensações e interpretações. Sobre o conceito de identidade sexual, o mesmo documento define como: o conjunto de características sexuais que diferenciam cada pessoa das demais e que se expressam pelas preferências sexuais, sentimentos ou atitudes em relação ao sexo. A identidade sexual é o sentimento de masculinidade ou feminilidade que acompanha a pessoa ao longo da vida. Nem sempre está de acordo com o sexo biológico ou com a genitália da pessoa

Ainda segundo o CNDC (2004), a orientação sexual é a atração afetiva e/ou sexual que uma pessoa sente pela outra, existindo em um *continuum* que varia desde a homossexualidade exclusiva até a heterossexualidade exclusiva, passando pelas diversas formas de bissexualidade. Os psicólogos não consideram que a orientação sexual seja uma opção consciente que possa ser modificada por um ato da vontade.

A homossexualidade é a atração afetiva e sexual por uma pessoa do mesmo sexo. Da mesma forma que a heterossexualidade (atração por uma pessoa do sexo oposto) não tem explicação, a homossexualidade também não tem. Depende da orientação sexual de cada pessoa (CNDC, 2004). O documento também lembra que a Classificação Internacional de Doenças (CID) não inclui a homossexualidade como doença desde 1993.

De acordo com Junqueira (2007) o termo “homofobia” é um neologismo cunhado pelo psicólogo clínico George Weinberg em 1972, que agrupou dois radicais gregos “semelhante” e “medo” para definir sentimentos negativos em relação aos homossexuais. Ainda segundo Junqueira (2007) o termo costuma ser empregado em referência a conjuntos de emoções negativas (tais como aversão, desprezo, ódio, desconfiança, desconforto ou medo) em relação a pessoas homossexuais. Tais emoções, segundo o autor, seriam a tradução em determinados casos do receio inconsciente de a própria pessoa homofóbica ser homossexual (ou de que os outros pensem que ela seja).

Por sua vez a heteronormatividade pode ser qualificada como um conjunto de discursos, valores, práticas por meio das quais a heterossexualidade é instituída em diversos espaços (como a família, escola, trabalho), como a única possibilidade natural e legítima de expressão, desconsiderando quaisquer outras orientações sexuais ou identidades de gênero (ETHOS, 2013).

## **2.2. Estudos organizacionais sobre sexualidade: uma análise bibliométrica**

De forma a mapear as principais discussões acadêmicas acerca da temática em questão foi feita uma pesquisa bibliométrica em sete periódicos nacionais, sete internacionais, sete congressos nacionais e em Teses, Dissertações e Monografias nacionais no âmbito da gestão e de estudos organizacionais que contivessem as palavras: “gay”, “lésbica”, “homofobia”, “homossexualidade”, “diversidade

sexual” e suas respectivas traduções. Foram considerados artigos que possuíssem tais termos seja no título, no resumo ou no corpo do texto. Após ler o título e o resumo, foi realizada uma busca nos arquivos encontrados para localizar tais palavras no corpo do texto, observando se pouco apareciam (uma ou duas vezes no caso dos artigos que tangenciam o tema) ou se permeavam os artigos com mais frequência. Foram analisadas as introduções e conclusões do artigo para verificar se de fato abordavam tais temáticas, como abordavam e especialmente os parágrafos ao longo do texto nas quais os termos de busca estivessem presentes. Se a abordagem já estivesse clara com este procedimento, o artigo entrava em um grupo categórico, se não, lia-se a análise dos resultados. Se houvesse mais alguma dúvida a respeito das categorias, o artigo era lido completamente para verificar com mais profundidade como a abordagem estava sendo realizada.

Tendo realizado tais leituras e análises, foi realizado um processo de categorização *a posteriori*, agrupando os temas em sete categorias: (1) sexualidade, poder e resistência; (2) heteronormatividade nas organizações; (3) cultura organizacional e homofobia; (4) identidade sexual e homofobia; (5) propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões; (6) espaço e socialização sexual; (7) crítica aos periódicos críticos. O período de busca começou pelo o ano de 2005, incluindo os anos subsequentes até maio de 2014.

Os periódicos internacionais nos quais a busca foi realizada são: *Organization; Organizational Studies; Gender, Work & Organization, Academy of Management Review, Academy of Management Journal; Human Resource Management; Human Resource Management Journal*. Os seguintes termos foram utilizadas para a busca (em todos campos) nestes periódicos: “gay”, “lesbian”, “homophobia”, “homosexuality”, “sexual diversity”. Foram encontrados 31 artigos que abordassem alguns desses termos como tema principal. Outros 16 artigos durante a busca contendo algum(ns) desses termos também foram encontrados porém não incluídos por apenas tangenciarem o tema ou não ter a questão da sexualidade com o elemento central.

Quanto aos periódicos nacionais, a busca foi realizada em sete outros no âmbito da gestão escolhidos por possuírem boas avaliações pela CAPES – A2 ou B1, a saber: *FACES; Cadernos EBAPE.BR; Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de*

*Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*. De forma análoga ao grupo de periódicos anteriores, foram empregadas as palavras para a busca em todos campos (não apenas em palavras-chave): “gay”, “lésbica”, “homofobia”, “homossexualidade”, “diversidade sexual”. Foram encontrados ao todo neste grupo apenas 8 artigos publicados.

Para complementar a investigação no âmbito nacional, de forma a problematizar e levantar alguns silêncios sobre o tema também foi realizada uma pesquisa em anais de sete congressos realizados no Brasil no mesmo período de tempo dos periódicos (2005 a maio de 2014). Os congressos e os respectivos números de trabalhos encontrados são: EnAnpad (14), EnApg (2), EnEO (3), EnGPR (2), ENBRA (1), CBEO (5), Queering Paradigms (4). A pesquisa foi feita buscando as mesmas palavras chave utilizadas nas pesquisas de periódicos mas nos títulos dos artigos. Além deles, encontrados 4 trabalhos entre monografias (2), dissertações (1) e teses (1). Foram encontrados 35 trabalhos não publicados relativos ao tema.

Vale frisar que o início dos estudos desta temática nos periódicos e congressos de gestão brasileiros se inserem no período dos dez últimos anos coberto nesta delimitação do estudo, já que em 2006 tem-se o artigo de Siqueira e Zauli-Fellows. Todavia, nos estudos internacionais, é possível encontrar trabalhos de discriminação por orientação sexual no trabalho já em 1975, com o trabalho de Escoffier.

Ao todo, entre artigos de periódicos internacionais, de periódicos nacionais, trabalhos de congressos nacionais e outros trabalhos não publicados como Teses, Dissertações e Monografias a presente pesquisa contou com 90 estudos. A composição do material pesquisado pode ser apresentada da seguinte forma:

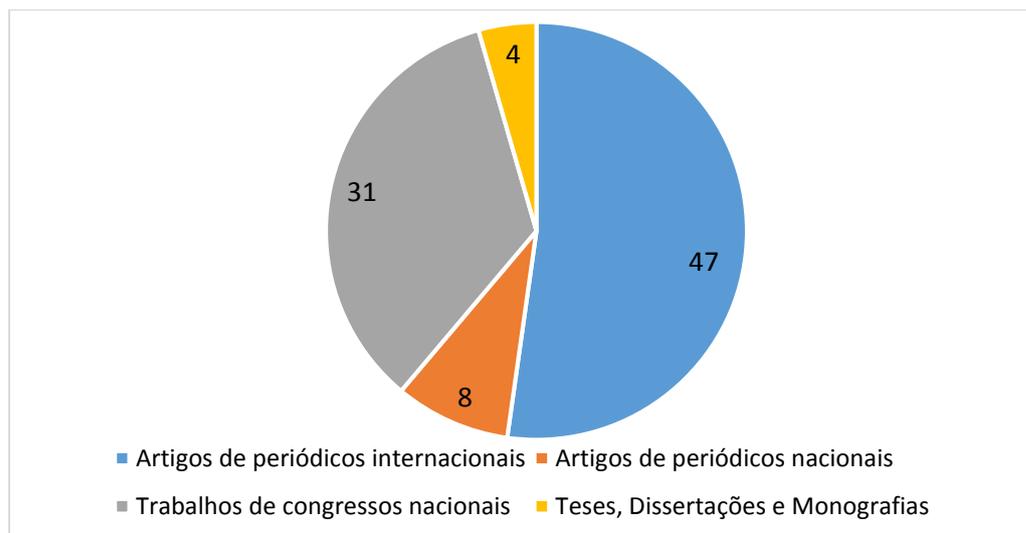


Gráfico 2: Composição dos estudos encontrados para a análise bibliométrica.  
Fonte: Elaboração própria.

### 2.2.1.

#### Produção científica publicada em periódicos nacionais

Os quadros 1 e 2 que se seguem apresentam os resultados encontrados comparando os dois cenários (nacional e internacional) e a quantidade de publicações encontradas por periódico:

Estrato	Periódico	Nº de artigos encontrados
B1	Cadernos EBAPE.BR	1
B1	Revista FACES	0
A2	Organizações & Sociedade	3
A2	Revista de Administração Contemporânea	2
A2	Revista de Administração Pública	1
A2	Revista de Administração de Empresas	1
A2	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	0
	<b>Total</b>	<b>8</b>

Quadro 1: Produção científica nacional acerca dos temas da homofobia e sexualidade.  
Fonte: Elaboração própria.

Quantidade de artigos publicados	Universidade do autor principal	Freq. Rel. %
3	FGV/EAESP	37,5%
3	UFMG	37,5%
1	UFRGS	12,5%
1	USP	12,5%
8	Total	100%

Quadro 2: Publicações nacionais por universidade do autor principal.  
Fonte: Elaboração própria.

Traçando uma comparação restrita ao âmbito nacional, nota-se que 62,5% dos artigos publicados em periódicos nacionais sobre sexualidade provêm de autores principais de três universidades públicas, e 37,5% deles de autores principais de uma universidade privada. Dentre as públicas, 12,5% de uma universidade estadual e 50% de universidades federais. Unindo o total de universidades públicas e privadas, poucas universidades no Brasil possuem pesquisadores que publicam (ou conseguem publicar) artigos de sexualidade dentro dos estudos organizacionais, já que o total de artigos publicados provêm de apenas 4 universidades brasileiras. Pode-se sugerir mediante análise das frequências relativas encontradas no quadro 2 que possivelmente haja uma maior percepção de relevância ou o maior espaço para o desenvolvimento do tema da sexualidade nos estudos organizacionais nas universidades públicas (sejam federais ou estaduais) ao comparar com as privadas, já que é nas universidades públicas de onde vêm as agendas de pesquisa mais preocupadas com o tema da sexualidade nos estudos organizacionais no contexto brasileiro.

Ao comparar a produção científica nacional com a internacional – já que foram em ambos os casos analisados sete periódicos, pode-se dizer que a quantidade de publicações nacionais corresponde a 25,81% do total das internacionais que falam diretamente sobre o tema. Ao comparar a produção nacional (8) com os artigos internacionais que abordam a questão da sexualidade (31) mais os internacionais que tangenciam o tema (16), pode-se verificar que a produção nacional corresponde a 17,02% da produção internacional. Analisando tanto a comparação com a quantidade de artigos que abordam diretamente quanto incluindo os que tangenciam o tema, pode-se notar que o Brasil se encontra bastante defasado com a proporção de artigos presentes na discussão mundial sobre sexualidade no âmbito organizacional. Isto sugere que a homofobia presente na sociedade de forma geral também possa estar presente no âmbito acadêmico, mais especificamente nas agendas de pesquisa em administração, na dificuldade de abordar o tema nas instituições de ensino superior e a falta de incentivos para que a sexualidade seja pesquisada no contexto organizacional.

Além disso, apresenta-se aqui a comparação dentro do âmbito nacional entre a quantidade de pesquisas realizadas seja em congressos ou trabalhos finais de cursos de graduação e pós-graduação (monografias, dissertações e teses) e a

quantidade de artigos efetivamente publicados nas revistas nacionais selecionadas para esta análise bibliométrica:

<b>Ano</b>	<b>Pesquisas de Congressos, Monografias, Dissertações, Teses</b>	<b>Nºa</b>	<b>Artigos Publicados Revistas A2 e B1</b>	<b>Nºb</b>
2005	N/A	-	N/A	0
2006	Mecchi; Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows; Siqueira e Zauli-Fellows; Rossoni	4	N/A	0
2007	Mecchi; Ferreira; Ferreira e Siqueira; Irigaray(a); Irigaray(b);	5	N/A	0
2008	Eccel e Flores-Pereira; Irigaray(a); Irigaray(b); Siqueira et al.	4	N/A	0
2009	Bicalho e Diniz; Diniz e Gandra; Eccel e Saraiva; Irigaray e Freitas; Lopes et al.; Saraiva e Irigaray;	6	Saraiva e Irigaray; Siqueira et al.	2
2010	Irigaray; Souza e Pereira	2	Garcia e Souza; Irigaray, Saraiva e Carrieri	2
2011	N/A	0	Irigaray e Freitas	1
2012	Bicalho e Neto; Neto e Bicalho; Pompeu; Gonçalves, Pompeu e Sampaio; Rohm, Oliveira e Lopes; Rohm, Fernandes e Cabral; Rohm, Fernandes e Nunes	7	N/A	0
2013	Bastos, Pinheiro e Lima; Candido e Pessoa; Cerqueira e Souza; Natt e Saraiva; Neto e Silva; Neto e Saraiva; Perrone	7	Carrieri, Aguiar e Diniz; Figueiredo, Cavedon e Silva	2
2014	N/A	0	Carrieri, Souza e Aguiar	1
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>		<b>8</b>

Quadro 3: Quantidade de trabalhos apresentados em congressos e outros estudos acadêmicos *versus* o que foi efetivamente publicado ano a ano.

Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, no que diz respeito ao caso brasileiro, de 35 trabalhos não publicados, apenas 8 foram publicados em algum dos sete periódicos A2 e B1 analisados aqui, o que representa 22,86 % dos estudos produzidos no mesmo período de tempo. Considera-se aqui um volume muito baixo de artigos aprovados para a publicação em tais periódicos ao comparar com o que é produzido nacionalmente, o que também sugere a dificuldade de acesso a voz (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004) que o tema da sexualidade nos estudos organizacionais possui no âmbito brasileiro.

O gráfico a seguir apresenta a quantidade de artigos sobre sexualidade no contexto organizacional em cada um dos sete congressos analisados:

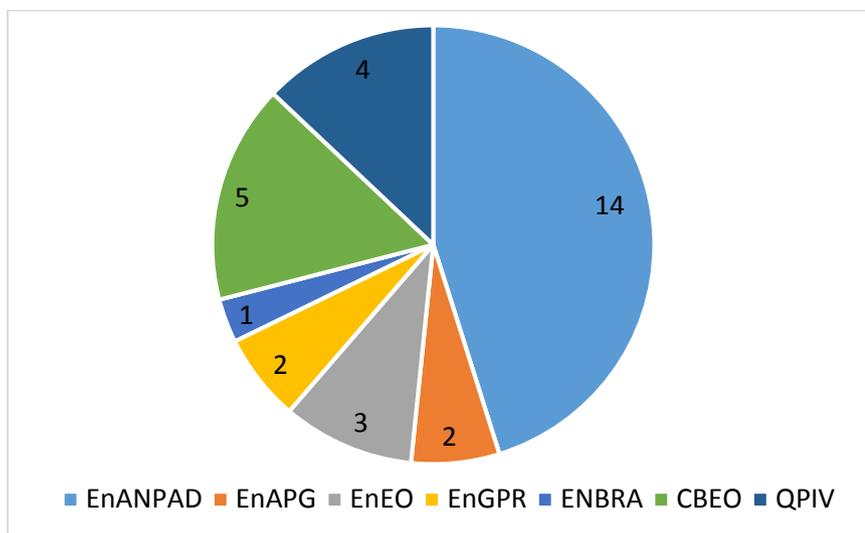


Gráfico 3: Quantidade de trabalhos apresentados por congresso no Brasil.  
Fonte: Elaboração própria.

Comparativamente, percebe-se o maior número de artigos no congresso EnANPAD com 14 trabalhos apresentados, ou uma média de 1,55 artigos por ano. Isto também pode ser atribuído ao fato de o congresso ser realizado anualmente no Brasil desde 1997, sendo possível realizar a pesquisa no site dos anais do congresso no período de 2005 a 2013 (já que a pesquisa bibliométrica foi concluída em maio de 2014 e a edição de 2014 só ocorreu em setembro do referido ano). Os congressos EnAPG, EnEO e EnGPR são menores e realizados a cada dois anos, podendo ser este um dos motivos que leva a uma menor concentração de trabalhos encontrados em tais congressos. O congresso *Queering Paradigms IV* teve sua edição no contexto nacional apenas em 2012, tendo sido analisada apenas esta edição por se tratar de um congresso internacional. Mesmo em apenas um ano, foram

apresentados quatro trabalhos, o que pode ser relativamente alto ao comparar com a média anual do EnANPAD (1,55 trabalhos por ano), podendo este número mais elevado ser atribuído ao tema do congresso, que aborda estudos *queer*. Outro congresso que apresenta um número de artigos relativamente elevado ao comparar com o congresso em que mais artigos foram apresentados (EnANPAD), foi o ICBEO, com 5 estudos apresentados na sua primeira edição (ano de 2013) sobre o tema da sexualidade nas organizações. A edição de 2014 não foi analisada por ter ocorrido após a conclusão da etapa bibliométrica do presente estudo. Sugere-se que o número relativamente elevado de artigos apresentados – correspondendo em um ano a aproximadamente 1/3 do total de artigos apresentados nas nove edições do EnANPAD pode ser atribuído a forte presença de pesquisadores organizacionais de estudos críticos na administração e que já pesquisam o tema da sexualidade no contexto organizacional como membros associados da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO) que produz o congresso CBE0.

Analisando os trabalhos não publicados da coluna “Pesquisas de Congressos, Monografias, Dissertações e Teses” do Quadro 3, apresenta-se o seguinte quadro com a origem de tais estudos nacionais por instituição do(a) autor(a) principal:

Posição	Instituição	Nº de trabalhos (não publicados)
1º	UFMG	9
2º	FGV/EAESP	6
3º	UFRJ	5
3º	UnB	5
4º	UFRGS	2
4º	USP	2
4º	UFES	2
5º	UFCE	1
5º	UFPR	1
5º	UFOP	1
5º	UFSM	1

Quadro 4: *Ranking* das universidades que pesquisam sexualidade nas organizações.  
Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos estudos não publicados em periódicos (artigos de congressos, monografias, dissertações e teses do âmbito organizacional) percebe-se, pelo quadro 4 que tais pesquisas provêm de pesquisadores(as) de 11 universidades: nove federais, uma estadual e uma privada. Percebe-se aqui que o

predomínio de universidades públicas que estudam o tema da sexualidade no âmbito das organizações se ampliou em relação ao quadro 2, já que aqui tais universidades representam 90,9% do total.

Além disso, comparando com o quadro 2, em que são apresentadas as origens dos artigos publicados em periódicos nacionais e que apenas 4 universidades possuíram trabalhos aceitos nos periódicos A2 e B1 pesquisados, percebe-se aqui que outras universidades brasileiras estudam o tema da sexualidade no contexto organizacional mas que não publicaram em tais periódicos ou não tiveram trabalhos aceitos. As universidades que não estão presentes no quadro 2, mas encontram-se no quadro 4 são: UFRJ, UnB, UFES, UFCE, UFPR, UFOP, UFSM. Isto mostra que a origem dos estudos sobre sexualidade no contexto organizacional é maior do que ao observar apenas a origem dos artigos publicados, o que sugere um silêncio para tais abordagens destes outros autores presentes no quadro 4, mas não no 2.

Também é apresentada a origem dos estudos a cada ano de acordo com a instituição de ensino superior do(a) autor(a) principal:

<b>Ano</b>	<b>Instituição de origem dos estudos</b>
2005	-
2006	USP (1); UnB (2); UFPR (1)
2007	USP (1); UnB (2); FGV/EAESP (2)
2008	UFRGS (1); FGV/EAESP (2); UnB (1)
2009	UFMG (4); UFRGS (1); FGV/EAESP (1)
2010	FGV/EAESP (1); UFES (1)
2011	-
2012	UFMG (2); UFRJ (5)
2013	UFCE (1); UFOP (1); UFMG (3); UFES (1); UFSM (1)
2014	-

Quadro 5: Onde a sexualidade é pesquisada no Brasil?

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à dispersão por ano, percebe-se que não há trabalhos apresentados em determinados anos (2005, 2011 e até maio de 2014) e não se pode afirmar que há uma tendência de crescimento de tais estudos já que, por exemplo,

em 2009 foram apresentados 6 artigos; em 2010, 2 artigos; em 2011, 7 artigos, não podendo assim ser identificada uma tendência.

### 2.2.2.

#### Produção científica publicada em periódicos internacionais

Por sua vez, no âmbito internacional foram encontrados ao todo 47 artigos, sendo que 31 destes que abordam diretamente o tema da sexualidade e 16 outros que apenas tangencia, ou cita de alguma forma uma das palavras pesquisadas.

Periódico	Nº de artigos encontrados	Nº de artigos que tangenciam o tema
Organization	12	5
Organization studies	1	0
Gender, work & organization	8	8
Academy of management review	3	0
Academy of management jornal	1	0
Human resource management	2	1
Human resource management journal	4	2
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>16</b>
<b>Total de artigos internacionais</b>	<b>47</b>	

Quadro 6: Produção científica internacional acerca dos temas da homofobia e sexualidade.

Fonte: Elaboração própria.

Unindo os artigos publicados do âmbito nacional (8) com os internacionais que abordam diretamente a questão (31), tem-se que eles podem ser agrupados em sete categorias como mostra o gráfico a seguir:

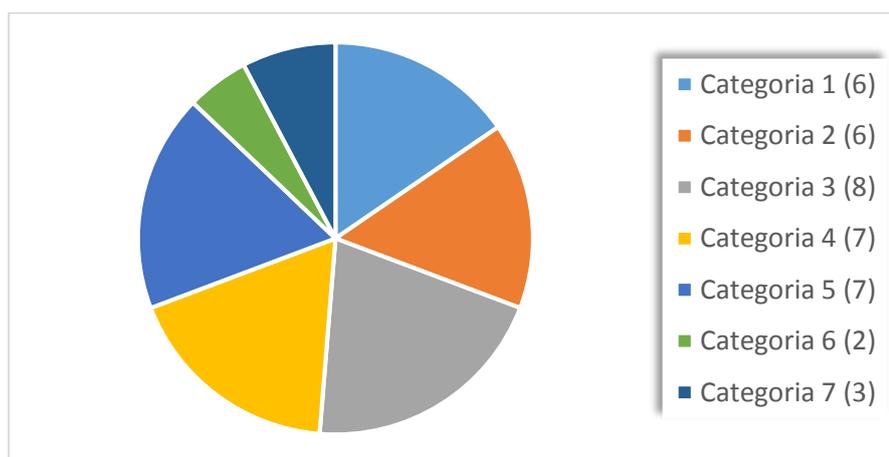


Gráfico 4: Distribuição dos 39 artigos publicados nacional e internacionalmente por categoria temática.

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se ter uma visão mais detalhada de cada categoria, sua descrição, os autores que publicaram artigos pertencentes a ela, o número de artigos encontrados em cada categoria e o nome do periódico que está presente em cada uma a partir da tabela que se segue:

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>	<b>Nº de artigos</b>	<b>Periódico</b>
1. Sexualidade, poder e resistência	Estudos sobre sexualidade de forma geral, sem categorias e como forma de empoderamento, de resistência à norma, emancipação. Sexualidade constrói a organização.	<i>Fleming(2007); Hearn(2014); Steyaert(2010); Riach e Wilson(2014); Thanem(2010); Huault, Perret e Spicer(2014);</i>	6	Organization (4) Organization studies(1) Gender, work & organization (2)
2. Heteronormatividade nas organizações	A heterossexualidade como norma implícita, como é mantida e formas de ir contra ela.	<i>Knights e Tullberg(2012); Sullivan(2014); Panayiotou(2010); Courtney(2014); Rumens(2008); Rumens e Broomfield(2014)</i>	6	Organization (5) Gender, work & organization (1)
3. Cultura organizacional e homofobia	Diversas maneiras pelas quais a cultura impacta as minorias sexuais, a voz de pessoas que sofrem esta discriminação, dificuldades de promoção, violência simbólica, o humor como forma de discriminação.	<i>Garcia e Souza(2010); Ward e Winstanley(2006); Carrieri, Aguiar e Diniz(2013); Irigaray, Saraiva e Carrieri(2010); Siqueira et al.,(2009); PulleneRhodes(2013), Westwood e Johnston(2011); Figueiredo, Cavedon e Silva(2013);</i>	8	RAP(1) CadernosEBAPE(1) RAC(1) O&S(2) Gender, work & organization (1) Organization (2)
4. Identidade sexual e homofobia	Assumir-se ou não? Modelo de decisão, conflitos de identidade, estratégias sobrevivência e enfrentamento da homofobia. O gerenciamento de impressões, a integração ou desconexão identitária.	<i>Rumens e Broomfield(2012); Creed, DeJordy e Lok(2010); Clair, Beatty e MacLean(2005); Ragins(2008); Roberts(2005); Irigaray e Freitas(2011); Carrieri, Souza e Aguiar(2014)</i>	7	O&S(1) RAC(1) HRMJ(1) AMJ(1) AMR(3)
5. Propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões	Aborda boas práticas de políticas de recursos humanos que propõem a inclusão; o apoio oferecido por grupos e uniões homossexuais.	<i>Wang e Schwarz(2010); Bell et al.,(2011); Day e Greene(2008); Colgan et al.,(2009); Saraiva e Irigaray(2009); Huffman, Watrous-Rodriguez e King(2008); Bairstow(2007)</i>	7	RAE(1) HRM(4) HRMJ(1) Gender, work & organization (1)
6. Espaço e socialização sexual	Como espaços são organizados e tornam-se organizados em torno da atividade sexual, as subculturas.	<i>Green et al.,(2010); Monro(2007)</i>	2	Gender, work & organization (1) Organization (1)
7. Crítica à academia	Reflexões sobre a escassez de pesquisas políticas e a heteronormatividade nos estudos organizacionais.	<i>Dunne, Harney e Parker(2008); Bruni(2006); FotakieHarding(2012)</i>	3	Organization (1) Gender, work & organization (1)

Quadro 7: Sete categorias em que podem ser agrupados os artigos da análise bibliométrica.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Categoria</b>	<b>Universidade dos Autores</b>	<b>País de origem</b>
1 Sexualidade, Poder e resistência	University of Cambridge Hanken School of Economics University of St Gallen Monash University Stockholm University University of Paris Dauphine	Reino Unido Finlândia Suíça Austrália Suécia França
2 Heteronormatividade nas organizações	University of West England Lund University University of Cyprus The University of Manchester Keele University Middlesex University	Reino Unido Suécia Chipre Reino Unido Reino Unido Reino Unido
3 Cultura organizacional e homofobia	USP Kingston Business School UFMG FGV/EAESP FGV/EAESP Swansea University University of Technology UFRGS	Brasil Reino Unido Brasil Brasil Brasil Reino Unido Austrália Brasil
4 Identidade sexual e homofobia	University of Bristol University of Rhode Island Boston College University of Wisconsin-Milwaukee Harvard Business School FGV/EAESP UFMG	Reino Unido EUA EUA EUA EUA Brasil Brasil
5 Propostas de não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões	Miami University University of Texas University of Missouri-Kansas London Metropolitan University UFMG Northern Arizona University University of Glamorgan,	EUA EUA EUA Reino Unido Brasil EUA Reino Unido
6 Espaço e socialização sexual	University of Toronto Leeds Metropolitan University	Canadá Reino Unido
7 Crítica à academia	University of Leicester University of Trento Manchester Business School	Reino Unido Itália Reino Unido

Quadro 8: Origem dos estudos encontrados em cada categoria por universidade e país do autor principal.

Fonte: Elaboração própria.

Posição	País	Nº de artigos	Freq. Rel.
1º	Reino Unido	13	41,94%
2º	EUA	8	25,81%
3º	Austrália	2	6,54%
3º	Suécia	2	6,45%
4º	Canadá	1	3,23%
4º	Chipre	1	3,23%
4º	Finlândia	1	3,23%
4º	França	1	3,23%
4º	Itália	1	3,23%
4º	Suíça	1	3,23%
Total	Internacional	<b>31</b>	100%

Quadro 9: Quais países publicaram mais? *Ranking* por nacionalidade do autor principal.  
Fonte: Elaboração própria.

Em termos continentais, percebe-se que 64,52% das publicações internacionais provém de pesquisas em universidades da Europa, 29,03% de estudos da América do Norte e 6,54% da Oceania. Embora haja abertura para publicações de quaisquer países, não foram encontradas nos periódicos internacionais selecionados nesta pesquisa, estudos provenientes de outros continentes. Sugere-se aqui, como pode ser visto no quadro acima, que países com IDHs mais elevados estão mais presentes nas pesquisas internacionais sobre sexualidade nas organizações.

### 2.2.3

#### Abordagens encontradas

##### 2.2.3.1

#### Sexualidade, poder e resistência

Fleming (2007) investigou se a expressão da sexualidade em uma organização Australiana representa uma oportunidade para a resistência dos empregados ou se aumentava o controle gerencial sob os mesmos. O autor realizou a pesquisa analisando o discurso tanto de pessoas heterossexuais quanto de pessoas homossexuais e levando em conta a sexualidade não somente no que diz respeito a questões ligadas a orientação sexual e homofobia, mas também com relação a erotização e assédio. O estudo de Fleming (2007) revelou um cenário complexo no qual a sexualidade é simultaneamente uma faceta de controle, um local de empoderamento e um objeto de resistência. Sugeriu-se que é requerida uma

conceitualização de múltiplos níveis de poder e resistência de forma a desvendar as implicações da sexualidade e reerotização no trabalho.

Com base na crítica de que a maior parte das principais análises sobre a globalização (especialmente as vindas do “Norte” global) tem evitado tornar explícitas análises que incluam gênero e sexualidade, a pesquisa de Hearn (2014), analisa cenários alternativos para a organização da sexualidade, trazendo uma importante diferença entre dois termos: *organization sexuality* que o autor difere da *organizational sexuality*. O primeiro termo, que é o empregado em seu estudo, vincula simultaneamente a coocorrência poderosa e paradoxal das práticas e dinâmicas organizacionais e as práticas e dinâmicas sexuais – a sexualidade constrói a organização e a organização constrói a sexualidade (HEARN, 2014). Por sua vez, o autor distingue o referido conceito da sexualidade organizacional, já que esta sugere um tipo particular de sexualidade nas organizações.

É possível investigar a organização da sexualidade, é o que estudou Thanem (2010). O autor buscou investigar criticamente a reunião, produção e organização da sexualidade masculina e feminina na educação sexual Sueca com base em livretos, brochuras e livretos publicados pela Associação Sueca de Educação Sexual (*Swedish Association for Sexuality Education - RFSU*). Os autores destacaram que há um viés da RFSU ao privilegiar certos atos e orientações sexuais em detrimento de outras que podem desafiar as noções falocêntrica e heteronormativas de sexualidade. O autor sugere que a RFSU deve reescrever seus conselhos sexuais em seus panfletos educativos de forma a reconhecer a multiplicidade sexual e evitar tais noções.

Outro estudo sobre a sexualidade é a pesquisa de Riach e Wilson (2014), entrevistando funcionários de uma rede de *Pubs* do Reino Unido. A análise dos autores revela o quão generalizada (e estreita) a direcionalidade de uma linha sexual pode ser em manter as pessoas na heterossexualidade em termos de um modo limitante da sexualidade no trabalho. Riach e Wilson (2014) destacam que os espaços e a sexualidade tornam-se conhecidos e materializados mediante repetidos locais, trocas e ações corporificadas. O espaço contribui para classificar a sexualidade, a qual é simultaneamente experienciada e reproduzida (Riach e Wilson, 2014). Entretanto, os autores sugerem que as consequências de marcas locais de formas particulares (mediante as expressões sexuais ou atos) de formas que não possam ser lidas ou interpretadas dentro das orientações sexuais

normativas, pode resultar em indivíduos tornando-se “marcados” ou marginalizados.

Os possíveis cenários para a organização das sexualidades sugeridos pelo autor, foram elaborados em termos da igualdade e diferença de gênero e sexual e similaridade e diferença de gênero e sexuais. Os cenários são: cenário heteropatriarcal (maior diferença e desigualdade de gênero e sexualidade); cenário sexual do capitalismo tardio (maior similaridade de gênero e sexualidade e maior desigualdade de gênero e sexualidade); cenário de diferenciação sexual (maior diferença de gênero e sexualidade e maior igualdade de gênero e sexualidade); cenário sexual “embaçado” (maior similaridade sexual e de gênero e maior igualdade sexual e de gênero).

Uma forma de ir contra a opressão é pensar na questão da emancipação no ambiente organizacional. É o que realçam Huault, Perret e Spicer (2014). Baseados na filosofia de Jacques Rancière, na macroemancipação e na microemancipação, os autores argumentam que seu pensamento é fértil para a mudança das abordagens tradicionais sobre emancipação nos estudos organizacionais. A emancipação, segundo os autores, é acionada pela declaração de igualdade diante de padrões institucionalizados de desigualdade, funcionando mediante um processo de dissensos e criando uma redistribuição do que for considerado sensível. Por exemplo, Huault, Perret e Spicer (2014) alegam que a abordagem de Rancière permite registrar lutas emancipatórias no ambiente de trabalho que buscam o avanço de reivindicações de grupos oprimidos como a luta de pessoas gays, lésbicas, transgêneras e bissexuais pela igualdade no ambiente de trabalho.

Outro estudo no sentido de ir contra a heteronormatividade é o de Steyaert (2010) sobre espaços *queer*, mais especificamente resgatando o conceito Foucaultiano de heterotopia, com relação ao jardim do multiartista Derek Jarman. Steyaert (2010) parte da ideia de que os jardins são espaços controversos que são associados simultaneamente com a vida e a morte, a ordem e a desordem e formas harmoniosas de romance e vida humana convivendo junto com corpos disciplinados, lugares para inventar diferentes identidades sexuais que tanto confirmam quanto contestam relações de gênero. De forma a entender o relacionamento entre sexualidade e o jardim como um espaço de *organizing*, o autor alega que a sexualidade é formada mediante práticas espaciais que permitem

contestar formas dominantes e gerar novas formas da identidade sexual, e que esses outros espaços podem ser chamados de heterotopias.

O autor realça que a história do jardim de Jarman como local heterotópico que permite o desenvolvimento de novas formas de identidade sexual não é um exemplo isolado e que tais espaços são decretados pelo ativismo. Além disso, Steyaert (2010) destaca que a análise organizacional precisa mudar o foco da utopia, em direção a heterotopia de forma a capturar outros espaços que estão intimamente ligados como o cuidado de si, mediante o qual novas identidades sexuais e práticas são desenvolvidas. O autor conclui que a vida e o trabalho, condições de vida práticas e formas estéticas, preocupações pessoais e contextos políticos não estão separados, mas tornam-se entrelaçados nos espaços transacionais.

### **2.2.3.2 Heteronormatividade nas organizações**

Knights e Tullberg (2012) oferecem uma nova perspectiva com base nos estudos de gênero para compreender a crise internacional de 2008, alegando que o gerenciamento da masculinidade nas empresas implica no mal gerenciamento da corporação. Os autores afirmam que o binarismo de gênero, repetido e reproduzido continuamente tem como efeito sustentar o domínio da heterossexualidade. Baseados na obra de Butler (2004), destacam que a matriz heterossexual estabelece categorias de gênero que suportam a hierarquia de gênero e a heterossexualidade compulsória. Além disso, Knights e Tullberg (2012) afirmam que a homofobia torna-se um meio poderoso para manter a disciplina e sustentar a ligação masculina de forma que assegure uma identidade masculina estável.

Fazendo um elo destes conceitos com a análise da crise financeira, os autores perceberam mediante o discurso e identidades masculinas que houve um efeito na gestão e no comércio de forma a exacerbar seu risco, uma vez Knights e Tullberg (2012) argumentam que uma das características das identidades masculinas e gerenciais são os altos níveis de insegurança, uma vez que ambas identidades são dependentes do reconhecimento social e a confirmação do sucesso em conquistas fortemente competitivas, bem como habilidade de controlar eventos. Devido ao conhecimento limitado e a imprevisibilidade dos negócios, as identidades masculinas e gerenciais são extremamente frágeis e precárias. Portanto,

os autores sugeriram que esta fragilidade resultou em homens e algumas mulheres buscando um aumento sempre crescente de recompensas materiais, uma vez que altos salários e bônus podem servir como uma representação para o reconhecimento social, ajudando a sustentar tais identidades.

O trabalho etnográfico de Sullivan (2014) realizado com terapeutas de massagem possui a tese central de que as pressões no sentido da dessexualização organizacional servem para manter a heteronormatividade, o assédio sexual e a discriminação. Foi encontrado que, a construção de estereótipos, por parte dos massagistas homens, das mulheres de vítimas ou megeras são usados de forma a construir uma identidade masculina heterossexual para tais terapeutas. Em aproximadamente quase todas as histórias dos terapeutas homens, a sexualidade masculina é frequentemente enquadrada como heterossexual, potente e natural, inclusive nos cursos de treinamento dos instrutores. Conclui que nas tensões entre a sexualidade (ou erotização) e dessexualização há sempre alternativas para agência e prática (SULLIVAN, 2014).

A análise visual de imagens e textos de Panayiotou (2010) sobre como a masculinidade é construída no ambiente de trabalho em diversos filmes populares também revela a presença da heteronormatividade na construção dos personagens gestores. Os resultados de sua análise revelam que a heterossexualidade é um elemento constante presente em tais construções do masculino nos filmes. Os gestores são construídos de formas estereotipadas nos filmes populares: são homens heterossexuais, que mostra seu poder financeiro mediante os objetos que compra, roupas, carros e mulheres (PANAYIOTOU, 2010). Os gestores nos filmes da referida pesquisa gostam de controlar as pessoas que estão em torno deles e seus próprios corpos, satisfazem sua ganância por meio do poder e sexo, trabalham muitas horas, não possuem outra casa se não o trabalho e desvalorizam a educação formal. Além disso, no que diz respeito ao sexismo, usam as mulheres como brinquedos ou troféus e agem não apenas em oposição a identidade feminina, mas também em relação a heterossexualidade e a outros homens que não podem dispor de tais “mulheres-prêmios”.

Uma forma de ir contra o poder heteronormativo nas organizações é se assumindo homo ou bissexual, é o que aponta o estudo de Courtney (2014) com cinco líderes escolares LGBs, com base na teoria *queer*. Embora tal teoria considere “essencialista” o rótulo de lésbica, gay ou bissexual, os resultados do trabalho de

Courtney (2014) revelam que há ganhos políticos ao se tornarem reconhecidas tais identidades minoritárias. Ou seja, promover a visibilidade da identidade sexual de tais líderes, é um objetivo importante da liderança LGBT. Além disso, embora motivado pelo essencialismo, existe o objetivo de tais pessoas com sexualidade minoritária de preencher o objetivo em comum do essencialismo com a teoria *queer* de romper com a heteronormatividade e atacar a raiz discursiva do *bullying* (COURTNEY, 2014).

Outra proposta no sentido de ir na contramão da heteronormatividade, especificamente em relação às pesquisas acadêmicas, é o estudo de Rumens (2008) sobre a convivência e intimidade de homens gays no ambiente de trabalho. O autor alega que muitas das pesquisas sobre gênero, emoção e organização são heterossexistas e que por isso é relevante investigar um tópico negligenciado como a intimidade e amizade no trabalho nas vidas de homens gays. O autor realizou dez entrevistas em profundidade com homens homossexuais de uma organização nacional de saúde do Reino Unido.

Muitos dos discursos dos homens gays entrevistados revelam que a possibilidade de ter um ou dois amigos nesses ambientes transmite a sensação de suporte emocional e fortalecem o senso de pertencimento no ambiente de trabalho (RUMENS, 2008). Por sua vez, algumas culturas organizacionais heteronormativas podem impedir o processo de formação de amizade dos homens gays, bem como fazer com que alguns homens se sintam ansiosos em relação a suas amizades – especialmente com homens heterossexuais – de forma a levantar suspeitas homofóbicas por parte de seus colegas. Os homens entrevistados também problematizam a questão de que a amizade de homens gays com homens heterossexuais parece ser sempre mais difícil, menos íntima e menos agradável do que com outros homens gays ou mulheres heterossexuais.

Embora alguns acadêmicos reconheçam que as organizações tidas como *gay-friendly* nem sempre representem um modelo de organização livre da homofobia, poucos analisam a relação entre as organizações *gay-friendly* e a heteronormatividade. Assim, Rumens e Broomfield (2014) fazem esta análise entrevistando homens gays que trabalham em espaços artísticos performáticos (como teatro, filme, teatro musical, circo, TV) por serem tais lugares tidos como *gay-friendly*. Os autores encontraram que a sexualidade dos homens gays é homogeneizada e fixa dentro de um molde heteronormativo o qual lança dúvidas

sobre a capacidade dos artistas homossexuais de atuarem partes masculinas nas performances, requerendo performances de gênero diferentes. As concepções heteronormativas de sexualidade funcionam de forma a impedir os artistas gays de conseguirem trabalho (nas artes cênicas, por exemplo, pelo estereótipo da feminilidade). Ainda que as organizações artísticas possam ser consideradas como gay-friendly, Rumens e Broomfield (2014) perceberam que os contextos de trabalho de seus entrevistados apareceu ser intensamente heteronormativos.

### **2.2.3.3 Cultura organizacional e homofobia**

Além da heteronormatividade permeando as organizações, também pode-se perceber a homofobia em tais espaços. No âmbito nacional, um exemplo de como a homofobia está arraigada na cultura organizacional, Garcia e Souza (2010) apresentam relatos de homens homossexuais funcionários de três bancos (dois públicos e outro privado) que relatam como o preconceito por orientação sexual em tais culturas funciona como barreira para a ascensão profissional destes entrevistados. As piadas que retratam os homossexuais de forma caricata e pejorativa foram relatadas como o fator causador de maior incômodo dentre os homossexuais entrevistados em seus trabalhos. Os entrevistados foram unânimes em relatar a existência delas nas três organizações estudadas, o que os autores conceituam de discriminação indireta. Ressaltam que este tipo de discriminação é algo comum, mesmo sendo proibidas pelos códigos de ética dos bancos.

Além disso os autores verificaram que a homofobia presente nos bancos estudados se reflete nas normas da empresa, ou a ausência delas. A discriminação direta existe na falta de clareza das normas que regularizam a extensão de plano de saúde para companheiro do funcionário homossexual, assim como pela não extensão de outros benefícios aos casais homossexuais que são concedidos aos heteros.

Outro forte reflexo forte da discriminação nos bancos estudados por Garcia e Souza (2010) foi a dificuldade, ou a impossibilidade, em muitos casos, de os funcionários serem promovidos por conta de serem homossexuais. Isto se deve, de acordo com a pesquisa, por conta de os homossexuais relatarem serem excluídos do convívio social em lugares informais, a dificuldade de formar redes de

relacionamentos e, ao mesmo tempo, as promoções dependerem muitas vezes de tais contatos, de critérios subjetivos e pessoais dos avaliadores que se sobrepõe em importância na decisão de promoção às competências individuais. Quando conseguem uma função gerencial, também há relatos de indivíduos gays que foram vítimas de perseguições para que o cargo fosse retirado e a pessoa voltasse a ficar no cargo mais baixo em que começou no banco (GARCIA e SOUZA, 2010) de forma a não ocupar posições estratégicas de poder.

O assédio moral vivenciado no ambiente laboral pelos homossexuais também pode ser visto como uma forma de violência simbólica, é o que destaca a reflexão teórica de Carrieri, Aguiar e Diniz (2013). Entendem também que as políticas de diversidade dentro das organizações são um reflexo do mal-estar causado pelas expressões de violência. Em estudo similar, delimitado no Distrito Federal com homens gays, Siqueira et al. (2009) reforçam que há a necessidade das empresas trabalharem na prevenção e no combate à discriminação e a qualquer forma de violência moral no trabalho. Destacam ainda que não é necessário que haja situações emblemáticas de homofobia para que ocorra a mobilização da cúpula estratégica, ouvidoria ou recursos humanos. Além disso que as piadas homofóbicas podem causar diversos danos ao(s) indivíduo(s) vítima(s) delas, humilhando-o e degradando-o.

A homofobia nas empresas brasileiras também pode ser encontrada sob a forma do humor (IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010). Segundo a pesquisa, o humor (comicidade, ironia, piadas anedota) atua como instrumento de discriminação dos homens gays e das mulheres lésbicas no ambiente de trabalho, naturalizando a homofobia e desrespeitando os indivíduos homossexuais nas organizações. Além disso, foi constatado que os homossexuais usam o humor para desqualificar as pessoas que são gays e lésbicas negando-lhes direitos civis e políticos, limitando sua participação na vida corporativa, tratando-os como indivíduos menores. Entendem que rir junto com o agressor, qualquer que seja o pretexto, significa tornar-se cúmplice das piadas homofóbicas.

O humor também foi estudado por Westwood e Johnston (2011). Os autores escolheram analisar o programa de comédia “*The office*”, mencionando que o programa pode ser visto como uma paródia da cultura do management moderna suportada pela heteronormatividade masculina. Nele, mulheres, homens gays, pessoas negras são continuamente ridicularizadas e categorizadas. Mais

especificamente, os autores concluem em sua pesquisa que o humor possui uma dinâmica dualista: é resistivo, subversivo, mas ao mesmo tempo tem uma dimensão de manutenção do sistema e dos efeitos de ordem.

Outro programa no âmbito da cultura de mídia foi estudado por Pullen e Rhodes (2013) que inclusive mencionam o trabalho anterior. Pullen e Rhodes (2013) analisam o sitcom *Futurama* com foco específico no episódio *Raging Bender* (2000) e seu uso explícito da paródia de gênero baseada em drags. Embora a questão de gênero seja uma discussão diferente da discussão da sexualidade, foi considerada aqui por abordar a questão das *drags* (ou travestis) que estão presentes no termo LGBT. O artigo, baseando-se nos conceitos de Judith Butler, amplia a compreensão de como a cultura de mídia pode oferecer uma crítica às relações patriarcais de gênero nas organizações, desnaturalizando práticas de gênero culturalmente embutidas.

No âmbito nacional, Figueiredo, Cavedon e Silva (2013) realizaram uma etnografia com base no conceito das representações sociais para o campo dos estudos organizacionais com o seguinte objetivo: compreender a construção dos sentidos que desvalorizam grupos sociais específicos na cultura em pequenas organizações que compartilham espaços comerciais. Os autores constataram que as organizações sofrem influência das representações circulantes na sociedade, para elaborar expectativas normativas em relação aos interesses ao uso do seu espaço pelos grupos sociais. Tais interesses, segundo os mesmos, permitiram identificar dois grupos: bons frequentadores e maus frequentadores – estes últimos associados à juventude e homossexualidade.

Por sua vez, Ward e Winstanley (2006) tiveram como objetivo em seu artigo mostrar que a cultura organizacional impacta as minorias sexuais em diversas maneiras. Para tanto realizaram sua pesquisa em uma organização do corpo de bombeiros do Reino Unido. Os autores destacam que diferentes dimensões da cultura da organização escolhida possuem um impacto nas minorias sexuais que são: o ambiente de trabalho, o discurso, os modos de trabalho, as regras, associação, sinais e símbolos. Tais dimensões podem ser esquematizadas conforme apresenta a figura a seguir:

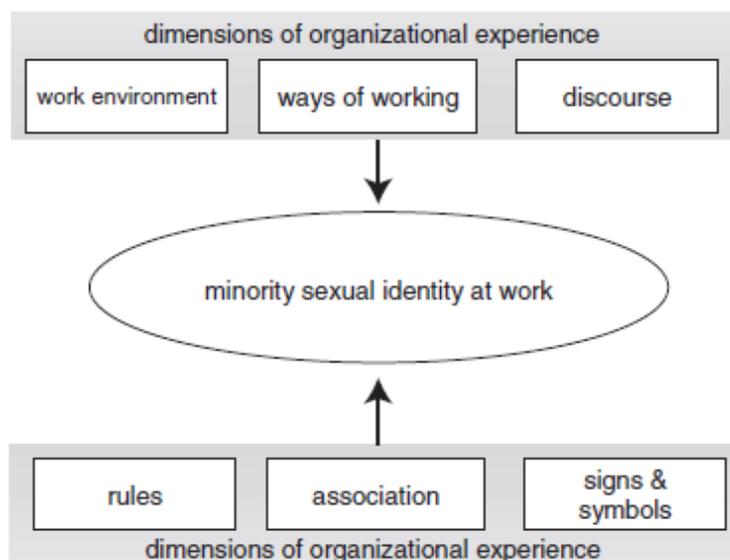


Figura 1: Dimensões da experiência organizacional e seu impacto na identidade sexual minoritária individual.

Fonte: Ward e Winstanley (2006)

Vale lembrar que essas dimensões foram encontradas pelos autores mediante leitura prévia da literatura na área e empregadas para nortear o estudo e as categorias que encontraram nas histórias e relatos contados pelos entrevistados.

A necessidade de banhos constantes e coletivos por conta da profissão apareceu como exemplo do ambiente de trabalho que impacta na identidade sexual minoritária, bem como na decisão de trabalhadores homossexuais de saírem do armário ou não (WARD e WINSTANLEY, 2006). A questão do discurso é apresentada com relação a como os bombeiros usam e brincadeira e zombaria para testar novos recrutas – o que pode ser um meio pelo qual as minorias sexuais entendem como elas são consideradas, segundo os mesmos. As regras (formais ou informais) possuem um impacto na experiência de trabalho: as políticas podem estipular que todos os trabalhadores devem ser tratados de forma igual, mas informalmente isso não ocorrer. Associação de trabalhadores mostrou-se uma importante parte da vida do trabalho e como possibilidade de inclusão. O uniforme e o alarme de fogo foram os exemplos de sinais e símbolos encontrados na pesquisa. O uniforme simboliza o fato de que o serviço é semi-disciplinado, as sirenes representam o aspecto da resposta à emergência do serviço. No que se refere a orientação sexual, os autores encontraram que os uniformes não apenas escondem a orientação sexual de quem os usa no contexto estudado, como também mascaram as visões preconceituosas. O alarme simboliza a diferença entre as duas áreas de trabalho: uma na qual os bombeiros estão esperando que algo ocorra antes de tocar)

e o outro quando o trabalho ocorre de fato (quando toca o alarme a há o incidente). É no primeiro espaço em que os bombeiros gays e lésbicas sentem-se vulneráveis a exclusão das atividades sociais e de lazer com os outros membros, bem como vítimas de piadas sarcásticas e depreciativas (WARD e WINSTANLEY, 2006).

A pesquisa dos referidos autores sugeriu que os indivíduos seguem um processo de saída do armário (“*coming out*”) de três etapas como pode ser visto abaixo:

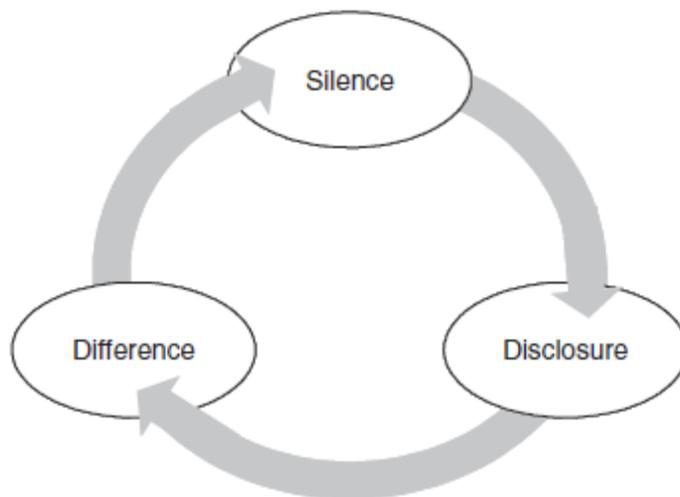


Figura 2: O processo do *coming out*.  
Fonte: Ward e Winstanley (2006).

Segundo tais autores, o processo é reiterativo, já que o silêncio, por exemplo, pode ser o silêncio da identidade sexual bem como o silêncio em relação às questões sobre homossexualidade no ambiente de trabalho. A revelação é o estágio chave no processo do *coming out*, e a diferença é o estado da identidade minoritária que tem que ser gerenciado depois da saída do armário. A questão especificamente da revelação da identidade sexual no ambiente de trabalho será tratada com maior profundidade nos artigos da próxima subseção.

#### 2.2.3.4 Identidade sexual e homofobia

Rumens e Broomfield (2012) estudaram a declaração da homossexualidade no contexto do trabalho de policiais no Reino Unido assumidamente gays. De forma geral, a pesquisa revelou que os policiais gays buscam ativamente construir oportunidades para se declararem e adotam estratégias de integração de identidade. Comparando com resultados de pesquisas anteriores com o mesmo tipo de

profissionais e no mesmo país, os autores atribuem o aumento da representação LGBT nas organizações policiais do Reino Unido a iniciativas no âmbito político legal como: *The Employment Equality Regulations* (2003); *UK Equality Act* (2010) que banem a discriminação com base na orientação sexual e provêm proteção para empregados LGBTs. Os motivos para que tais funcionários homossexuais saíssem do armário puderam ser agrupados em três categorias: integridade pessoal; desenvolvimento e melhoria das relações do ambiente de trabalho e a intenção de inspirarem outros policiais gays para se declararem (RUMENS e BROOMFIELD, 2012).

O trabalho de Creed, DeJordy e Lok (2010) analisa como pastores evangélicos LGBTs nos Estados Unidos experienciam e tratam uma contradição institucional entre seu papel na igreja e suas identidades sexuais marginalizadas. A estrutura do trabalho de identidade (como os autores denominaram) em resposta à contradição institucional pôde ser agrupada nas seguintes categorias: vergonha e aversão de si mesmo, categorização, negação da identidade, teologização do pessoal, conciliação e aceitação, autenticidade e integridade, desafiar a ortodoxia de dentro, ser a mudança. Os três primeiros itens podendo ser agrupados em uma categoria maior - internalização da contradição institucional; os três subsequentes – o trabalho de reconciliação da identidade e os dois últimos – afirmação e o uso da função (CREED, DeJORDY e LOK, 2010).

Também estudando a questão de identidades sociais como as questões raciais, de orientação sexual e de pessoas com AIDS, Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas com identidades sociais invisíveis encaram uma escolha que os outros não enfrentam: se devem ou não revelar sua identidade social invisível (*revealing*) ou passar por um membro da maioria não estigmatizada (*passing*).

Aqueles que se revelam declaram uma identidade que de outro modo seria invisível ou não categorizável pelos outros (CLAIR, BEATTY e MacLEAN, 2005). Segundo os autores, “*coming out*” é um termo comumente usado para descrever quando uma pessoa revela sua homossexualidade – o que no Brasil pode-se dizer “sair do armário”.

Por sua vez, o conceito de “*passing*”, diz respeito às pessoas que intencionalmente buscam passar por outras de identidades sociais majoritárias - como uma pessoa homossexual que se passa por heterossexual escondendo as fotos

do(a) parceiro(a), não falar nada sobre sua identidade sexual como se fosse assexual, enfim, viver uma vida dupla e adotar diferentes personagens dentro e fora do trabalho (CLAIR, BEATTY e MacLEAN, 2005).

Assim, os referidos autores elaboram e propõem um modelo que destaca os antecedentes da decisão de um indivíduo de identidade social invisível de passar por alguém ou revelar sua identidade, que destaca os antecedentes da decisão de passar por ou revelar-se, os resultados desta escolha e o relacionamento entre esses elementos como pode ser ilustrado no esquema a seguir:

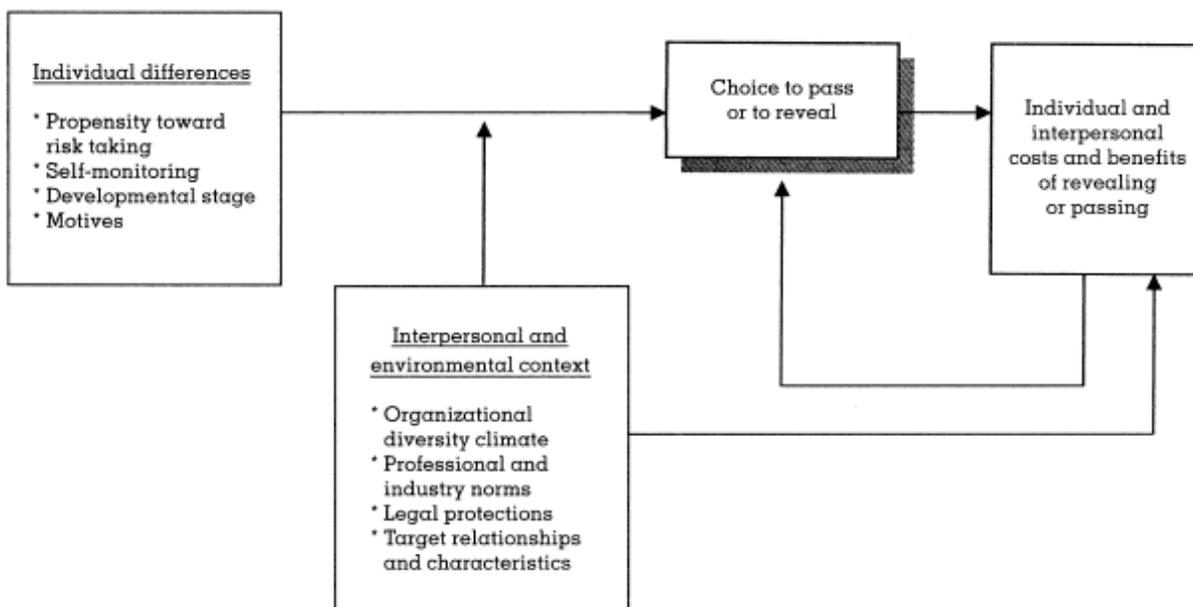


Figura 3: Modelo conceitual da decisão de passar-se(por) ou revelar-se.  
Fonte: Clair, Beatty e MacLean (2005).

Primeiramente, a decisão de revelar ou não a identidade invisível depende das diferenças individuais. Elas envolvem: a propensão ao risco (quem revela informação sobre uma identidade social potencialmente estigmatizada enfrenta o risco de estigma), o automonitoramento (capacidade de alguém avaliar se irá sofrer consequências negativas ao revelar a diferença invisível no trabalho), o estágio de desenvolvimento (indivíduos altamente desenvolvidos tendem a expressar livremente quem são, mesmo que a sociedade não valorize) e os motivos pessoais (manter a autoestima e enfrentamento revelando-se, desenvolver relacionamentos mostrando quem se é, esperança de criar a mudança social se assumindo - questionando a falta de igualdade de benefícios para homossexuais por exemplo).

Essas diferenças individuais, como pode ser visto na figura, sofrerão influência do contexto interpessoal e ambiental em que o funcionário está inserido para decidir se revela sua identidade ou não. Este contexto envolve: o clima de diversidade organizacional, as normas profissionais e setoriais, as proteções legais, os relacionamentos alvo (os relacionamentos com quem a pessoa que tem a identidade invisível possui) e características dessas pessoas. Clair, Beatty e MacLean (2005) sugerem que as pessoas interpretam essas condições contextuais como sinais ou indicadores simbólicos de se o suporte para ou a estigmatização de suas diferenças invisíveis irão ocorrer ao se revelarem.

Os autores propõem que os indivíduos se engajam em uma análise custo-benefício de se revelar ou não, e que os riscos de se passar por outra identidade ocorrem no nível individual (falta de autenticidade, tensão psicológica) e no interpessoal (isolamento, redes de contatos limitadas, efeitos deletérios no desenvolvimento de carreira a longo prazo). Além disso, que os riscos de revelar-se envolvem: abrir-se para a o potencial preconceito e discriminação no trabalho, a preocupação sobre como os outros irão reagir e se haverá consequências pessoais negativas. Entretanto, os autores destacam também que pode haver um benefício em correr este risco ao minimizar a dissonância entre o que se é e o que parece ser, além da possibilidade de construir relacionamentos mais próximos.

Por fim, o modelo de Clair, Beatty e MacLean (2005) possui uma seta retroalimentando a decisão de revelar-se ou não vinda dos custos e benefícios resultantes da decisão. Ou seja, tais autores alegam que o resultado de alguém revelar-se ou passar-se por outro, irá influenciar suas decisões futuras em revelar-se ou não para outros grupos de trabalho, por exemplo, que ainda não saibam se sua verdadeira identidade.

Ainda no que tange as identidades invisíveis estigmatizadas, o estudo de Ragins (2008) apresenta um modelo sobre as desconexões sobre o processo de revelar a identidade minoritária no âmbito do trabalho e fora dele. Ela propõe em seu modelo três estados de identidade associados com a revelação desta no âmbito do trabalho e fora dele que são: a negação da identidade (*identity denial*), a identidade desconecta (*identity disconnects*) e integração identitária (*identity integration*). Os três estados identitários proposto por Ragins (2008) e suas ligações podem ser vistos na figura que se segue:

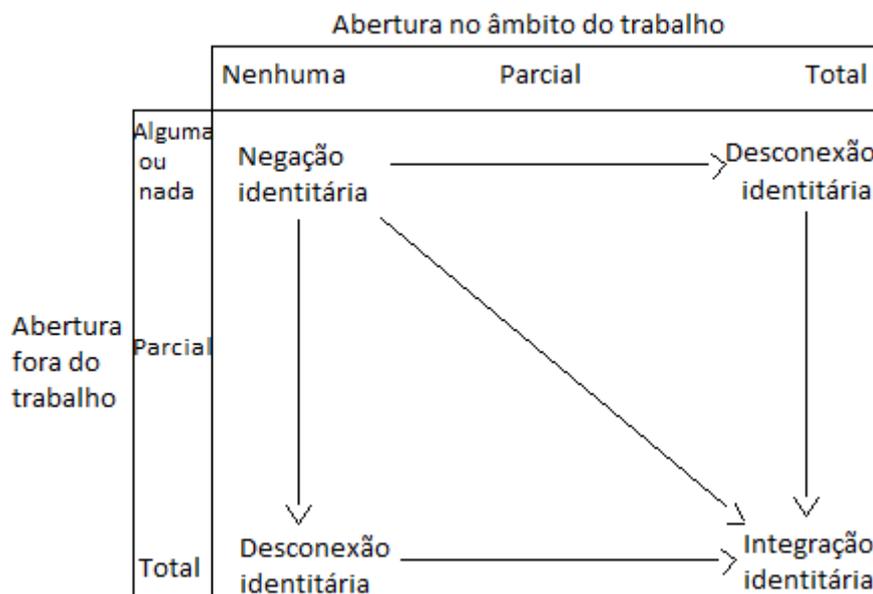


Figura 4: Estados identitários associados com a revelação identitária  
 Fonte: adaptado de Ragins (2008).

Ou seja, se uma pessoa não revela sua identidade estigmatizada invisível nem no âmbito do trabalho nem fora dele ela está na posição da negação identitária (quadrante à esquerda e acima). Por sua vez, se uma pessoa revela totalmente sua identidade invisível no trabalho mas não fora dele ou revela totalmente fora do ambiente do trabalho mas não dentro dele, ela apresenta uma desconexão identitária (quadrante acima e à direita e quadrante abaixo e à esquerda). Por fim, se a pessoa apresenta uma coerência em revelar sua identidade tanto no âmbito do trabalho quanto fora dele, diz-se que ela tem uma integração identitária (quadrante abaixo e à direita) de acordo com o modelo de Ragins (2008).

A autora cita alguns exemplos com relação a trabalhadores homossexuais que vivem a desconexão identitária: pessoas que não são assumidas totalmente possuem falta de controle sobre o processo da revelação de suas identidades. Por exemplo, um empregado gay que confia em um ou dois colegas de trabalho, porém canais de fofoca espalham a informação de sua orientação sexual para o resto da organização – incluindo pessoas que ocupam posições de influência e que possuem atitudes negativas em relação a homossexualidade (RAGINS, 2008). Outro exemplo que ela fornece em relação a desconexão identitária, é de um empregado gay que pode não revelar sua identidade homossexual no trabalho, mas pode ser revelado sem querer depois que um colega de trabalho o vê em uma livraria ou evento gay. Ou ainda caso em que a pessoa é assumida no trabalho e não é para a

família quando um colega de trabalho de sua confiança inadvertidamente o revela para membros da família em um encontro fora do trabalho.

Em outro estudo também sobre a questão identitária porém abordada com outra base, Roberts (2005) integra as teorias sobre identidade social e a gestão de impressões para capturar o impacto dual das características pessoais e afiliações de grupo sobre a construção da imagem pessoal. Para tanto, ela descreve como e porque os indivíduos negociam proativamente suas identidades pessoais e sociais durante encontros pessoais. Seu modelo destaca o impacto em múltiplos níveis da construção da imagem profissional de credibilidade e autenticidade sobre resultados intrafísicos, interpessoais, de grupo e organizacionais. Embora Roberts (2005) não delimite sua análise apenas ao grupo LGBT, sua pesquisa merece ser incluída aqui uma vez que inclui exemplos no que tange a indivíduos gays, lésbicas, bissexuais e transexuais em diversos momentos. De acordo com a autora, as estratégias de sobrevivência de tais indivíduos, como por exemplo, a tentativa de se passar por heterossexual, evitar assuntos sobre orientação sexual, estão ligadas ao conceito da gestão de impressões, mais especificamente, baseada na identidade social. Isto porque tal teoria alega que indivíduos pertencentes a um grupo com identidade socialmente desvalorizada tentam se associar a grupos que são mais positivamente valorizados de forma a construir imagens profissionais, em suas percepções, mais viáveis (ROBERTS, 2005).

Neste sentido, para alcançar o reconhecimento social, os indivíduos de grupos sociais que possuem uma identidade desvalorizada optam muitas vezes pela chamada “descategorização” (ROBERTS, 2005). Por exemplo, alguns homens gays usam estratégias de descategorização no trabalho evitando questões de ordem pessoal e falando temas genéricos de forma a parecer “assexual” ou evitando revelar sua orientação sexual (WOODS e LUCAS, 1993 *apud* ROBERTS, 2005).

Segundo a autora, tal gerenciamento de impressões entretanto causa consequências no grupo, principalmente no que diz respeito à sua coesão. O uso da recategorização social por parte de empregados homossexuais pode reduzir a habilidade de tais funcionários de contribuir com todo seu potencial em um grupo de trabalho (McNAUGHT, 1993 *apud* ROBERTS, 2005).

Irigaray e Freitas (2011) realizaram um estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho no contexto brasileiro. Uma das motivações principais para os autores realizarem este estudo foi a busca de saldar a lacuna quando se comparam o número

de estudos brasileiros sobre homens homossexuais e os escassos estudos sobre as mulheres homossexuais. A pesquisa possuiu o seguinte problema: “como as lésbicas se percebem como alvo de processos discriminatórios nas relações de trabalho?” (IRIGARAY e FREITAS, 2011).

Para responder a essa pergunta, os autores realizaram uma pesquisa de campo entre no Rio e São Paulo em oito empresas, entrevistando 18 mulheres homossexuais e analisando seus discursos.

Na pesquisa, as lésbicas entrevistadas foram unânimes em confirmar a existência da discriminação no ambiente de trabalho por conta da orientação sexual. Para os autores, de acordo com suas entrevistadas, a “melhor” estratégia de sobrevivência encontrada por elas foi a omissão da orientação sexual.

Além da percepção da homofobia de uma forma geral, os autores identificaram o preconceito por orientação sexual presente como reforço negativo na carreira de tais indivíduos, podendo tal característica até mesmo de sobrepor às competências técnicas na hora do recrutamento por um gestor homofóbico. Além disso, percebe-se como forma de discriminação a ocorrência do isolamento tanto pelos colegas de trabalho quanto o auto isolamento como estratégia defensiva para que a mulher homossexual não tenha que correr risco e enfrentar cenários difíceis.

No âmbito nacional, Carrieri, Souza e Aguiar (2014) investigaram o lado violento da homofobia, ao analisarem as violências simbólicas e interpessoais dirigidas a lésbicas, travestis e transexuais não apenas no âmbito do trabalho formal mas extrapolando-o, levando-se em conta o contexto social amplo. Eles destacam que o recorte foi feito especificando o caso das lésbicas, travestis e transexuais por acreditarem que no Brasil há mais pesquisas sobre homens homossexuais do que sobre outras pessoas não-heterossexuais, no sentido de preencher uma lacuna que englobe as outras identidades da sigla LGBT.

Os autores perceberam, por meio dos discursos das entrevistadas tanto das lésbicas quanto das travestis e transexuais, que a violência simbólica está ligada à matriz heterossexual binária de gênero na qual a normalidade estabelece-se como heterossexual e fundadas em duas possibilidades supostamente opostas e excludentes entre si de gênero. Carrieri, Souza e Aguiar (2014) destacam a impossibilidade de obter emprego formal relatada pelas travestis e que, o nome social delas ainda é uma questão mal compreendida e não respeitada por muitos e

que a falta de seu uso serve de munição para muitas pessoas homofóbicas exercerem seu preconceito sob as travestis e transexuais.

Os autores destacam ainda que há violência simbólica dentro do próprio meio LGBT, quando o indivíduo que sofre a violência simbólica a reproduz às custas de seus semelhantes.

Assim, podemos perceber com os estudos de identidade sexual e homofobia a importância do estabelecimento de culturas organizacionais que permitam que as pessoas possam assumir suas identidades sem problemas, seja por conta de um ponto de vista mais humano que permita a todos a igualdade do bem-estar no trabalho, ou mesmo por uma visão utilitária, já que o gerenciamento de impressões afeta negativamente o grupo. Assim, as políticas contra a discriminação por orientação sexual serão tratadas na próxima subseção de forma a mostrar exemplos de como as empresas podem adotar boas práticas e tentativas no sentido de mudar a heteronormatividade e a homofobia presentes em suas culturas organizacionais.

#### **2.2.3.5**

#### **Propostas de Não-discriminação de LGBTs: políticas, suporte e uniões**

Neste contexto, Wang e Schwarz (2010) analisaram de forma inédita o efeito das políticas de não-discriminação de LGBTs sobre o valor de mercado da ação das empresas que adotam tais políticas. Como suporte para análise, utilizaram o *Corporate Equality Index* (CEI – índice que será usado também na presente pesquisa mais a frente) para selecionar as 258 empresas que compuseram tal estudo. Pôde-se corroborar a hipótese de que as melhorias nas políticas de não discriminação de LGBTs foram positivamente associadas com mudanças nos preços das ações da firma, aumentando-o (WANG e SCHWARZ, 2010). Os resultados dos autores sugerem que existe valor econômico nos esforços das empresas que aplicam políticas de igual tratamento para empregados LGBTs; que os investimentos na gestão da diversidade LGBT representam um fator material que os investidores podem considerar ao avaliar empresas para possível investimento; a necessidade de proteção legal contra a discriminação e que criar/ nutrir a diversidade LGBT.

No que tange as intervenções práticas para a redução da discriminação contra LGBTs nas empresas Bell et al. (2011) estudaram estratégias de inclusão de

empregados(as) gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros. Os autores fornecem importantes recomendação para gestores de Recursos Humanos para facilitar a expressão da voz dos empregados GLBTs, segmentado em quatro tipos de voz, a saber: articulação da insatisfação individual, expressão da organização coletiva, contribuição a tomada de decisão gerencial e mutualidade.

Os mecanismos de voz no trabalho para empregados LGBTs sugeridos pelos autores supracitados de acordo com cada segmento descrito são (1) articulação da insatisfação individual: prover mecanismos anônimos de reclamação, permitir feedbacks livre de assédio, examinar todas as políticas e práticas com relação ao preconceito por orientação sexual, prover um local seguro para o networking dos LGBT; (2) expressão da organização coletiva: criar conselhos de diversidade inclusivos, estabelecer redes LGBTs virtuais ou reais intraorganizacionais, representação da união que inclua empregados LGBTs; (3) contribuição à tomada de decisão gerencial: fazer um comprometimento explícito com relações únicas aos empregados LGBTs de forma que sejam considerados no processo de tomada de decisão, alocação de pessoal adequado e recursos financeiros para os esforços em busca de igualdade, integrar a voz dos empregados LGBTs nos programas de treinamento e desenvolvimento, incluir as questões que dizem respeito à orientação sexual nos sistemas de monitoração de recursos humanos; (4) mutualidade: criar representantes de redes LGBTs internas e externas, unir-se a iniciativas de igualdade LGBT externas, identificar e promover campeões da igualdade por diversidade sexual.

Seguindo uma linha similar ao artigo de Bell et al. (2011), no sentido de fornecer sugestões práticas para as empresas tratarem a questão da diversidade por orientação e o combate a este tipo de discriminação Day e Greene (2008) fornecem práticas para criar um ambiente inclusivo, lembrando que em 1993 a *Society for Human Resource Management* (SHRM) incluiu a “orientação sexual” em sua declaração de não-discriminação. Ou seja, alega-se que cada vez mais empresas – embora outras relutantes – buscando este tipo de inclusão nos Estados Unidos.

Dessa forma, Day e Greene (2008), os seguintes exemplos de melhores práticas e recomendações para os gestores de modo a promover a inclusão de pessoas homossexuais: o suporte da alta gerência é crítico, a orientação sexual deve ser incluída nas políticas de antidiscriminação; as práticas de recrutamento devem ser inclusivas para candidatos homossexuais e livre de viés, devendo haver

treinamento para os gestores responsáveis pelo recrutamento para que eles entendam as questões ligadas a orientação sexual de modo que eles não desencorajem candidatos homossexuais. Além disso, deve-se criar uma cultura na qual trabalhadores homossexuais estejam confortáveis em assumirem sua orientação sexual e que isso irá promover atitudes positivas de trabalho, menos medo de discriminação e potencialmente, sucesso e produtividades organizacionais; os gestores devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados; comunicar frequentemente e claramente sobre o programa de diversidade; implementar paridade de benefícios; encorajar a formação de grupos de afinidade entre os membros homossexuais; estar atualizados com as mudanças legislativas (DAY e GREENE, 2008).

No que diz respeito especificamente a este último ponto citado pelos autores anteriores, Colgan et al. (2009) examinaram até que ponto a lei e/ou projetos de negócios e/são considerados como norteando a igualdade sexual no trabalho. A pesquisa foi realizada no Reino Unido, no contexto da legislação *The Employment Equality Directive* (2000), implementada na Europa, proibindo a discriminação com base na orientação sexual. Mais especificamente, o artigo foca no Reino Unido como estado membro que, pela primeira vez, introduziu uma legislação tornando ilegal discriminar empregados com base na orientação sexual. A regulação de igualdade por orientação sexual dos empregados (*The Employment Equality Sexual Orientations Regulations*) tornou-se lei em dezembro de 2003 e foram introduzidas como um requerimento direto da *Employment Equality Directive* (2000).

Assim, a pesquisa de Colgan et al. (2009) examinou o progresso de nove organizações públicas consideradas como tendo boas práticas para incluir a orientação sexual dentro das políticas e práticas de igualdade/ diversidade.

Segundo seus entrevistados, é necessária a observância do cumprimento das regulações como gatilho para desenvolver a igualdade sexual no trabalho. Também foi considerado um projeto de negócios encorajando o desenvolvimento da igualdade por orientação sexual no trabalho. A introdução das leis anti discriminação demonstrou serem importantes em mudar, ainda que aos poucos, as políticas, práticas e as normas culturais das organizações de modo a torná-las mais inclusivas para as pessoas LGB. Ainda assim, os entrevistados de uniões de negócios e ativistas LGBTs sentem que os impactos das regulações como não totalmente sentido por alguns gestores, em especial, aqueles que são reticentes em

combater as questões LGB até que exista um caso de sucesso em sua sessão de setores públicos sob as regulações. Os respondentes homo e bissexuais perceberam que existe ainda um gap de implementação entre as políticas e as práticas nas organizações.

A alegação de que há uma diferença entre o ideal e a prática no que diz respeito às políticas de diversidade (tratada aqui de uma maneira ampla, e não especificamente a questão LGBT, embora a inclua) foi estudado no contexto nacional por Saraiva e Irigaray (2009). No estudo de caso realizado pelos autores, verificou-se que os discursos empresariais na organização estudada – ainda que expressos em políticas organizacionais – mostraram-se pouco efetivos por conta do preconceito arraigado dos empregados, à permissividade gerencial, o preconceito tanto explícito quanto velado dos gerentes e a não as efetivar bem como à falta de senso coletivo de diversidade. A discriminação tornou-se visível tanto no discurso de minorias quanto de não minorias, segundo os autores.

Saraiva e Irigaray (2009) também alegam que as minorias também podem fazer um movimento no sentido de continuarem invisíveis para continuarem empregadas, silenciando quando há discriminações. Perceberam que os discursos da empresa estudada associam as políticas de diversidade a resultados econômicos, o que sugere uma ausência de um interesse genuinamente social pelo respeito às diferenças. Propõem também que as unidades analisadas não cumprem suas políticas por ausência de controle externo.

Além das políticas inclusivas de recursos humanos para LGBTs, a discriminação pode ser aliviada mediante o suporte social. Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) examinaram as diferenças no tipo de suporte recebido por 99 empregados lésbicas, gays e bissexuais e o relacionamento entre o tipo de suporte e efeitos relevantes: satisfação no trabalho, satisfação na vida e externalização da orientação sexual. De forma geral, o suporte do superior está relacionado à satisfação no trabalho; o suporte dos colegas de trabalho ligado à satisfação na vida e o suporte organizacional ligado a externalização da orientação sexual dos empregados homo e bissexuais.

Como implicações práticas para aumentar o suporte nas organizações com relação a diversidade sexual, Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) sugerem: desenvolver um ambiente de trabalho de forma que os empregados possam ter abertura com relação a sua orientação sexual o que significa manter políticas

formais de suporte aos trabalhadores homo e bissexuais como benefícios para pessoas do mesmo sexo, benefícios para o(a) parceiro(a), políticas de não discriminação, não tolerar atos heterossexistas.

Outra iniciativa que as organizações podem tomar contra a homofobia no ambiente de trabalho, além das políticas de discriminação e o aumento do suporte social vistos anteriormente, é a criação de grupos ou uniões de indivíduos homossexuais.

Neste sentido, Bairstow (2007) considerou as tentativas de seis Uniões de negócios Britânicas para criar e manter espaços organizacionais separados para seus membros homossexuais (mulheres e homens) e os desafios que tais tentativas criaram. Com respeito às respostas estruturais das Uniões, percebeu-se uma abordagem dual para a representação lésbica e gay: enquanto algumas Uniões adotaram estruturas informais construídas pelos membros independentemente dos corpos das Uniões os quais continuam sendo liderados por ativistas, outros mais novos para a representação de membros homossexuais criaram tentativas de desenvolver estruturas separadas. Estas estruturas, segundo o autor, almejam dar o pontapé inicial na mobilização e organização acerca da orientação sexual na esperança de que se torne autosustentada e auto-organizada no longo prazo. Foi encontrado como resultado também respostas dúbias nas tentativas da união de estender estas estruturas aos comitês governantes. Além disso que a direção da representação oferecida por estruturas de comitês mais formais provê uma ligação entre grupos locais e nacionais.

Ainda de acordo com Bairstow (2007), a questão do espaço seguro foi alegada ser crucial para a organização homossexual. Mesmo com a organização separada conduzida por ativista, a habilidade dos grupos de organizarem oficialmente em Uniões de negócio estava dependente do comprometimento com os princípios da organização homossexual e o seu suporte para organização separada. Este compromisso tornou-se testado quando o princípio da organização separada conflituava com as regras e práticas estabelecidas pelas Uniões. A questão de organizar separadamente torna-se particularmente aguda em relação a questão da inclusão da bissexualidade dentro das estruturas de sexualidade e causou tensão dentro e entre os grupos de União (BAIRSTOW, 2007).

### **2.2.3.6**

## Espaço e Socialização sexual

Green et al. (2010) analisaram os conceitos de espaço e local em relação a socialização sexual com base no que os autores chamaram de '*atmospheric analysis*', ou seja, e inter-relação entre o espaço e o local, buscando capturar os aspectos constitutivos das propriedades físicas e simbólicas do espaço ao gerar a prática sexual. A análise atmosférica identifica os meios pelos quais o espaço e o local trabalham juntos na formação do espaço sexual, inspirando e circunscrevendo as possíveis formas e práticas eróticas dentro de um determinado cenário. As qualidades atmosféricas de um dado local emergem no encontro do espaço e do local, para vir a ser algo outro que o produto dos dois elementos sozinhos (GREEN et al., 2010). Os autores exploraram os seguintes contextos: casas de banho, banheiros públicos, locais de práticas sadomasoquistas analisando como estes lugares e espaços são organizados e tornam-se organizados em torno a atividade sexual, bem como considerando as contribuições de tais lugares e espaços na geração de práticas sexuais e subculturas sexuais.

De acordo com o estudo, as casas de banho gays remontam aos anos 60 quando as comunidades gays e lésbicas começaram a se consolidar e a se organizar nos centros urbanos. Como local de intimidade homossocial, as casas de banho possuem suas primeiras versões no século XIX, como local para homens envolverem-se em relações sexuais com outros homens (GREEN et al., 2010). Segundo os autores, lugares como este operam dentro do campo discursivo do risco, perigo, tornam-se lugares de prazer sexual e transgressão, obtendo maior potencial erótico em uma dialética simbólica de controle e resistência.

Por sua vez, as masmorras sadomasoquistas, segundo os mesmos, facilitaram o desenvolvimento de uma nova prática sexual, da subcultura de lésbicas que aderiram a esta prática, sendo tais espaços como potenciais reconfiguradores das possibilidades da sexualidade lésbica.

Por fim, os autores abordam os casos dos banheiros públicos em que uma característica chave das práticas sexuais que ocorrem nestes locais, principalmente entre homens, é o anonimato. Nestes casos, os homens que evitam a identidade gay encaram estes lugares como uma possibilidade de viver o homoerotismo mas sem carregar o que viveram lá para o mundo 'real' (GREEN et al., 2010).

Outro estudo que se baseia conceitos da sociologia nas organizações aplicado à sexualidade é o de Monro (2007). Seu artigo aplica conceito do ramo da sociologia do novo institucionalismo ao campo das igualdades das sexualidades no governo local. Seu artigo introduz a noção da hibridização institucional como meio de compreensão do processo colaborativo e às vezes conflitante associado com a governança no campo das igualdades sexuais.

### **2.2.3.7 Crítica à academia**

Alguns artigos refletem criticamente em relação aos estudos de sexualidade e a pesquisa organizacional. É o caso de Bruni (2006); Fotaki e Harding (2012) e Dunne, Harney e Parker (2008).

O estudo de Bruni (2006), por exemplo, possuiu o foco na heterossexualidade como uma característica encoberta da pesquisa organizacional, sugerindo que o modelo heterossexual de desejo é posto em ação tanto nas atividades organizacionais quanto nas de pesquisa e que o foco exclusivo nela pode causar vieses tanto nas práticas organizacionais quanto ao fazer pesquisa. A autora percebe que a heterossexualidade molda as formas de fazer pesquisa e as organizações e que o inverso também ocorre: as organizações e as práticas de pesquisa modelam a heterossexualidade.

Por sua vez, Fotaki e Harding (2012) com base na teoria de Lacan da política de gênero defendem uma bissexualidade conceitual para a academia crítica dentro dos estudos organizacionais que talvez já seja inconscientemente histórica. Defendem que se reverta o discurso da histeria para uma reivindicação autoconsciente dela na qual os acadêmicos pensem, falem e ajam como sujeitos bissexuais falantes. Além disso, os autores buscam desafiar as significações e imagens masculinas que dominam o campo organizacional, ou seja: não se trata de escolher uma identidade sexual, mas de tornarmos conscientes de como nos movemos entre as posições masculinas e femininas de fala do sujeito.

Por fim, de forma similar ao que se realizou nesta análise com o tema da homofobia e diversidade sexual, porém ampliando a delimitação para temas políticos diversos Dunne, Harney e Parker, (2008) fizeram *survey* com base em 2331 artigos publicados entre 2003 e 2004 em vinte periódicos de gestão e negócios

avaliados no topo dos *rankings* acadêmicos britânicos. A avaliação dos periódicos pesquisados pelos autores foi feita com base nos índices fornecidos pela *Research Assessment Exercise* (RAE), britânica. A pesquisa dos autores apresentou diversos tipos de temas que são esquecidos ou silenciados dentro da academia da gestão. Dentre eles encontram-se diversos temas de relevância política e social como: a guerra, violência, racismo, sexismo, movimentos sociais, má distribuição de renda, acidentes de trabalho, gênero e sexualidade. Apenas 80 estão ligados a perspectivas de gênero. Outros 2.037 artigos não tocam na relação entre as práticas de negócios e a distribuição social da riqueza. As uniões e a representação dos trabalhadores foram ignoradas por 75% dos artigos. No que diz respeito a sexualidade, os autores encontraram que menos de 1% dos 2.331 artigos encontram algum espaço para a discussão da sexualidade.

### **2.3. Políticas de Diversidade Sexual**

Com base no material encontrado na pesquisa bibliométrica sobre políticas de diversidade por orientação sexual, este tópico foi dedicado a aprofundar seu conteúdo e apresentar as principais boas práticas encontradas internacionalmente, também se baseando na busca dos estudos citados pelos mesmos.

Tendo-se em vista que homens gays e mulheres lésbicas podem já ter vivido alguma forma de discriminação e uma vez que a maior parte das regras na sociedade toleram um comportamento e atitudes antigay, os empregados precisam de uma política claramente declarada de não discriminação, que pode ajudar a sentirem-se mais seguros e a confiarem em trabalhadores não homossexuais (MICKENS, 1994).

Segundo o autor, existe um grande medo do desconhecido entre trabalhadoras lésbicas e gays em relação a se assumirem no trabalho: como será que meu chefe e meus colegas de trabalho irão reagir se eu for honesto(a) sobre mim? Irei perder meu emprego? Irei destruir minha carreira? Serei fisicamente prejudicado(a)? De acordo com Bell et al. (2011), ser forçado a não revelar sua orientação sexual, viver com medo de ser demitido e a ausência de benefícios para o parceiro são apenas algumas das preocupações específicas de empregados LGBTs.

Mickens (1994) adverte que o maior erro que qualquer organização pode cometer é de tentar ignorar as questões lésbicas e gays mediante a abordagem tradicional do silêncio. De acordo com o mesmo, mulheres lésbicas e homens gays iluminam programas de diversidade que os excluem: se apenas os grupos A, B, C são respeitados por suas diferenças da norma, mas os grupos X, Y e Z não são, estamos apenas jogando um jogo fantasioso de ação afirmativa em vez de realmente valorizar a diversidade. Para tanto, é necessária a ação e o senso de justiça.

Práticas de gestão de recursos humanos solidárias que encorajam a abertura de indivíduos LGBTs e rejeitam as práticas discriminatórias podem fazer a diferença neste cenário (BELL et al., 2011). Programas de diversidade que incluam a orientação sexual podem oferecer vantagens para as empresas, como apontam alguns estudos norte-americanos sobre o tema. Segundo Day e Greene (2008), criar uma cultura na qual trabalhadores gays lésbicas sintam-se confortáveis em serem abertos sobre a sua orientação sexual promove atitudes positivas do trabalhador, menor medo de discriminação e potencialmente, melhor produtividade e sucesso organizacional. Mickens (1994) também inclui que ao assegurar a segurança, aceitação e igualdade para todos os empregados a organização ganha um ambiente de trabalho mais harmonioso, melhora a moral, a lealdade e o trabalho em equipe entre os empregados. A adoção de políticas de recursos humanos inclusivas para LGBTs também pode ser entendida como uma manifestação da responsabilidade social corporativa (JOHNSTON e MALINA, 2008).

### **2.3.1. Políticas de Benefícios**

Os benefícios para o/a parceiro/a tornaram-se uma questão central: não parece justo que empregados que tem relacionamentos que parecem um casamento, sentem como casamento, trabalham como casados, custam como casados e dão suporte emocional como casados não sejam reconhecidos como casados porque a essas pessoas são negados um certificado (MICKENS, 1994). A existência de benefícios para parceiros de homossexuais iguais aos benefícios para parceiros de heterossexuais é uma forma que Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) entendem que pode ajudar a que os funcionários percebam um suporte da organização em relação a diversidade sexual.

Embora muitas vezes as empresas que possuem tal política mencionem como uma extensão de benefícios que são concedidos aos casais heterossexuais para casais homossexuais, Mickens (1994) ressalta um cuidado que se deve ter com tal terminologia: de uma perspectiva gay e lésbica, os benefícios para o/a parceiro/a não representam uma “expansão” de benefícios, como as empresas às vezes os retratam - eles são apenas uma aplicação justa do que já existe.

Pode-se citar aqui alguns exemplos de empresas de casos internacionais que aplicam esta política há algumas décadas. De acordo com Johnston e Malina (2008), a corporação Lotus Performance, em 1992, tornou-se a primeira companhia que publicamente oferecia benefícios para os(as) parceiros(as) do mesmo sexo de seus(suas) empregados(as). No mesmo ano, também tem-se notícia de que a American Express incluiu orientação sexual em sua política de não-discriminação desde 1992 e oferece a igualdade de benefícios para parceiros(as) de casais homossexuais desde 1996 (ADAMS, 1996 apud DAY e SCHOENRADE, 2000). Por sua vez, Mickens (1994) apresenta o caso da Apple, em que os benefícios para o/a parceiro/a foram acumulados gradualmente, iniciando com políticas sem custo como da licença de luto, convidando parceiros/as para os eventos da companhia e instalações onde são acessadas pelos cônjuges. Como a companhia começou a ver valor nesses gestos, a inclusão foi estendida para o aconselhamento familiar, assistência de realocação e descontos para membros da família (também homoafetiva) em produtos da Apple. Empregados poderiam também negociar benefícios ligados a plano de saúde e plano dental. Vale lembrar que a companhia se tornou tão segura de suas decisões que mesmo em face a chantagens de políticos locais no sentido de desistir desse suporte ela nunca recuou (MICKENS, 1994).

### **2.3.2. Políticas de recrutamento**

De acordo com a pesquisa de Day e Greene (2008), foram encontrados mais trabalhadores homossexuais em organizações maiores. Assim, apontam que gestores de pequenas organizações podem ter que trabalhar mais fortemente para convencer candidatos gays e candidatas lésbicas de que suas firmas são de fato inclusivas. Estratégias para realizar isto incluem: usar trabalhadores gays e lésbicas como recrutadores, o termo “orientação sexual” deve ser claramente articulado de

forma que potenciais trabalhadores gays e trabalhadoras lésbicas entendam que a diversidade na referida companhia os inclui.

Os autores fornecem importantes sugestões para as práticas de recrutamento inclusivo para pessoas gays e lésbicas. Fontes de recrutamento como organizações homossexuais e sites podem atrair mais efetivamente candidatos homens e mulheres homossexuais que as fontes tradicionais (DAY e GREENE, 2008).

Os responsáveis da área de recursos humanos pelo recrutamento devem ser treinados de forma a entender as questões relativas a orientação sexual de forma a não desencorajar os candidatos (DAY e GREENE, 2008). Os autores lembram que todos os candidatos devem ser avaliados justamente baseados em critérios ligados ao trabalho, não com base na orientação sexual. Em vez disso, quando apropriado, os recrutadores devem afirmar que a organização provê tratamento igual para todos os trabalhadores independente da orientação sexual.

### **2.3.3.**

#### **Políticas de treinamento e a criação de uma cultura de inclusão**

De acordo com Mickens (1994) as companhias realizam o treinamento em diversidade principalmente por conta do baixíssimo nível da educação em relações humanas na nossa sociedade. O autor indica que o que a empresa pode fazer para melhorar esta situação e ensinar e que, para tanto, existem três formas de fazê-lo: pelo exemplo, mediante o treinamento em diversidade e ao encorajar funcionários gays e lésbicas a fazer isso eles mesmos.

A educação pelo exemplo segue praticamente as mesmas linhas recomendadas para um CEO e para um gestor que tenta ser apoiador para um empregado que quer sair do armário: enfatizar publicamente que não existe discriminação neste local de trabalho. Mickens (1994) recomenda que se faça um esforço especial para alcançar os empregados gays e lésbicas, tente se certificar de que todos seus empregados estão confortáveis e capazes de trabalhar juntos; deve-se escutá-los, mostrar-se como igualmente aberto para falar de preocupações de empregados gays e não-gays (o que pode ser feito de acordo com cada estilo de gerência de quem deseja fazê-lo: formalmente ou informalmente, em memorandos ou pessoalmente).

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

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

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

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

Pessoas homossexuais podem, no ambiente de trabalho, começar a criar uma rede informal, escondida se necessário para amizade e suporte moral em frente a adversidade e, quando um líder corajoso surge, estes grupos frequentemente

tornam-se visíveis e mais organizados (o que é especialmente verdadeiro em organizações maiores) (MICKENS, 1994). Segundo o autor, eles poderão ter encontros oficiais, adotar um nome, olhar para problemas compartilhados, desenvolver um plano e escolher tornarem-se públicos. Também afirma que às vezes, podem dividir-se em dois, um para socialização e suporte e outro para *advocacy* dentro da companhia. O desafio para a organização, segundo Mickens (1994) é o ponto de decidir ignorar o grupo ou reconhecer o grupo e legitimá-lo - obviamente, uma companhia *gay-friendly* decide pela segunda opção. Ao fazer isto, segundo o autor, a companhia ganha a afeição de empregados, obtém alguns representantes que podem articular quais problemas existem e ajudar a planejar soluções. Além disso, adquire uma equipe mais dinâmica de professores e treinadores que irão desenhar e implementar com entusiasmo um programa para encorajar a compreensão e mostrar como as pessoas podem trabalhar juntas mais efetivamente. Algumas companhias oferecem subsídios a esses esforços e, as que não oferecem, podem encorajar a atividade desenvolvendo programas de consciência, provendo materiais escritos, encorajando o trabalho voluntário à comunidade ou participando de eventos como a parada do orgulho LGBT sob a bandeira da companhia (MICKENS, 1994).

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

No caso de negócios pequenos ou em fase de crescimento, a cultura é estabelecida de início pelo seu fundador ou pela equipe fundadora, sendo as palavras e ações dessas pessoas servindo como guia para as palavras e ações dos outros que se juntarem futuramente (DAY e GREENE, 2008). Segundo os autores, uma atenção explícita às abordagens inclusivas e comportamentos não-discriminatórios deve ser incorporada à natureza da companhia, já que os comportamentos dos primeiros membros da organização mostram quem ela é, no que acredita e como seus membros tratam uns aos outros. Sugerem também, segundo relatos da experiência de seus entrevistados, que o trabalho de mentoria

(*mentoring*) por parte dos chefes que incluía trabalhadores gays e lésbicas pode melhorar a cultura de inclusão.

#### **2.3.4. A comunicação da política**

A pesquisa de Mickens (1994) apresenta algumas orientações para a aplicação das políticas de recursos humanos de diversidade sexual. Primeiro, que política precisa ser escrita, específica e abrangendo toda a empresa de forma a ter significado. Uma expressão clara de comprometimento com a igualdade de tratamento em relação a questões de orientação sexual é a ampla comunicação da política de não-discriminação (BELL et al, 2011). A comunicação reiterada e de forma rotineira da política também representa um elemento para que seja efetiva – se não ela cai no esquecimento (MICKENS, 1994). O autor menciona que qualquer tipo de treinamento gerencial é um bom local para colocar alguém que lembre de tais políticas, ou a publicação do empregado ou *email* eletrônico, mas que o real teste da política é sua aplicação. Com qualquer tipo de política, a violação que é ignorada pode tornar-se rapidamente um lugar comum ou parte da cultura organizacional. Assim, relatos de discriminação contra homossexuais devem ser tomados seriamente ou as ocorrências aumentarão (MICKENS, 1994).

A declaração por escrito de políticas de não discriminação pode ser relevante da medida em que pode aliviar do estresse e da ansiedade que trabalhadores homossexuais vivem por conta da intolerância de seus colegas de trabalho e do medo da discriminação (DAY e SCHOENRADE, 2000).

Mickens (1994) ressalta que a real comunicação e aplicação das políticas reside no suporte da alta gerência e que os melhores programas de diversidade em qualquer lugar são aqueles endossados publicamente e frequentemente pelos CEOs. O suporte da alta gerência como tendo um papel crítico na inclusão de pessoas homossexuais também foi apontado no estudo de Day e Greene (2008).

Um exemplo de caso sucesso de comunicação de políticas de diversidade sexual é fornecido por Mickens (1994): quando a 3M Corporation adotou uma política que proibia a discriminação com base na orientação sexual em 1992, ela apresentou as novidades na revista dos empregados em forma de uma entrevista com o diretor da área de recursos humanos. O artigo explicava o porquê da política ser adotada (devido a incidentes de discriminação e assédio), como a política era

consistente com a tradição de valores humanos da companhia, de quem deveria ser a responsabilidade da nova política (de todo mundo) e onde pedir ajuda e assistência (contatos foram fornecidos nos recursos humanos e mediante o programa de assistência dos empregados). Depois de publicado o artigo a revista recebeu uma enxurrada de cartas. Nas próximas várias edições, a página de cartas só discutia este tópico. O que aconteceu foi uma importante forma de educação. Os empregados tinham a mensagem de que nenhum comportamento intolerante seria tolerado na 3M (MICKENS, 1994).

Em suma, a comunicação possui papel fundamental no sentido de viabilizar ou inviabilizar a efetividade da adoção das políticas de diversidade sexual nas organizações. Assim, uma visão mais aprofundada sobre comunicação nas organizações que pode ser relevante tanto no que tange a comunicação no nível organizacional das políticas de diversidade sexual quanto no nível individual entre os(as) funcionários(as) em suas práticas cotidianas será abordada no próximo tópico.

## **2.4. Comunicação, Poder e Discurso Organizacionais**

### **2.4.1. Comunicação organizacional**

O amplo e, de certa forma, diverso campo da comunicação corporativa é caracterizado por uma mentalidade comum, uma determinada maneira de pensar e abordar a comunicação de uma organização, moldada por imagens e ideais de unidade, consistência, inteireza e totalidade (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011). Os autores afirmam que, muitas vezes, esta mentalidade corresponde às raízes etimológicas do adjetivo “corporativo”: derivado do termo latino *corpus*, o termo corporativo sugere uma entidade coletiva unida em um corpo. Assim, classificar a comunicação como “corporativa”, significa invocar uma metáfora corporificada de unidade e totalidade (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

Para os referidos autores, na prática, a visão de inteireza se desdobra em um objetivo de projetar uma imagem consistente e não ambígua do que a organização é e o que ela pretende representar. Mais do que buscar identidades diante de diferentes audiências ou permitir departamentos diferentes controlar suas

comunicações com autonomia, a visão da comunicação corporativa contemporânea é de gerenciar todas as comunicações sob uma única bandeira (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

A comunicação integrada pode ser definida como a noção e prática de alinhar símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos de forma que a organização se comunique com clareza, consistência e continuidade dentro e através das fronteiras organizacionais (CHRISTENSEN, FIRAT e TORP, 2008). É possível encontrar em muitas organizações de diversos segmentos a redefinição, o refinamento a expansão de seus papéis na arena pública – o que representa o reflexo da postura da comunicação corporativa (CHENEY e VIBBERT, 1987). A noção de transparência também é valorizada nesta perspectiva bem como em estudos acerca das relações públicas, podendo-se dizer que no contexto das organizações modernas o termo transparência sugere abertura e permeabilidade em relação a informações, argumentos e ideias (CHRISTENSEN e LANGER, 2009). Espera-se ainda, segundo os mesmos, que as organizações contemporâneas sejam abertas no sentido de tornar disponível todo tipo de informação sobre suas operações e decisões.

Todavia, Christensen e Langer (2009) destacam que a informação disponível e a troca podem não constituir transparência real: enquanto a abertura é uma pré-condição para a transparência, ela não é suficiente por si só para assegurar o tipo de clareza e *insight* associados com a noção de transparência (CHRISTENSEN, 2002). Uma organização pode, por exemplo, ser muito aberta sobre suas decisões e documentos sem que essa abertura seja transformável em algo inteligível aos olhos da audiência externa (CHRISTENSEN e LANGER, 2009). Cabe lembrar também que ainda que haja uma suposta busca pela transparência, os meios de comunicação nunca são neutros (FROST, 1987).

Nesta perspectiva de comunicação, alega-se que sem coerência, integração ou consistência, as mensagens da organização podem ser mal-entendidas e suas audiências receberiam significados inconsistentes ou conflitantes que poderiam causar confusão ou falta de confiança em relação ao que a organização oferece ou apoia/ significa (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011). O que demanda, segundo os autores, no sentido da busca dessa consistência um olhar cuidadoso de jornalistas e da mídia crítica para evitar *gaps*, contradições e discrepâncias nas mensagens corporativas. Tais esforços de controlar o entendimento do público

externo, no entanto, podem ser muitas vezes em vão já que os consumidores, por exemplo, interpretam os produtos e adicionam significados diferentes ao seu propósito original (COVA, 1996).

A crítica de Christenser e Cornelissen (2011) fazem a esse tipo de abordagem sobre a comunicação, a comunicação corporativa, é de que a organização não é nem um ator unitário e nem podem ser gerenciadas e controladas como tal. Alegam que as organizações devem ser vistas como coleções de indivíduos e atividades dispersas pelo mundo das quais as estratégias e ações coordenadas emergem. Afinal tendo em mente esta crítica, pode-se alegar que a comunicação interpessoal é a essência da organização, por afetar o que é dito, feito e por quem (WEICK, 1987).

Além disso, o foco na consistência das mensagens corporativas ignora as complexidades organizacionais e comportamentais da comunicação humana, sugerindo que a polifonia é essencial em contrapartida a tal homogeneidade (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

O entendimento da comunicação corporativa pode ser enriquecido mediante a ligação com o campo da comunicação organizacional, uma vez que a comunicação não é vista neste campo como um conduíte por meio do qual as organizações simplesmente transmitem e amplificam suas autopercepções, mas como uma força ativa e constitutiva na construção das organizações (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011). Segundo os autores, nesta visão a comunicação é um processo dinâmico como o contexto social de fala e as interações com os outros afetando a construção de significado.

Neste sentido, a partir de uma visão que diverge da preocupação dos autores da comunicação corporativa com unidade, integração e controle das mensagens, tem-se a visão de comunicação organizacional pautada no princípio de que a comunicação constitui a organização, ou a CCO - “*communicative constitution of organizations*” (PUTNAM e McPHEE, 2009; PUTNAM e NICOTERA, 2009; 2010; CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

A constituição comunicativa da organização (CCO) é um conjunto de perspectivas que fundamentam o papel da comunicação na ontologia da organização (PUTNAM e McPHEE, 2009; PUTNAM e NICOTERA, 2010). De acordo com Putnam e Nicotera (2010), os acadêmicos da CCO não reduzem a organização à interação social, linguagem ou discurso, nem reivindicam a

equivalência entre comunicação e organização. Em vez disso, almejam tratar quão complexo o processo de comunicação constitui tanto a organização quanto o processo de organizar (*organizing*) e como estes processos e resultados moldam a comunicação (PUTNAM e NICOTERA, 2010). Embora existam diversas abordagens para a constituição comunicativa da organização, há um ponto de convergência entre eles já que aceitam a mesma ênfase no efeito formativo da linguagem e do discurso em geral e do discurso organizacional, em particular, adquirem relevância nesta perspectiva na criação do senso coletivo e coordenação social (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), podem ser identificadas sete linhas metafóricas que guiam os programas de pesquisa em comunicação organizacional e que introduzem formas alternativas de ver as organizações que emergem da relação comunicação-organização denominadas de: *conduíte*, *lente*, *linkage*, *performance*, *símbolo*, *voz* e *discurso*. Tais autores foram escolhidos para serem abordados aqui em detrimento da visão tradicional, uma vez que as tradicionais imagens sobre as organizações são influenciadas por relações nas quais a comunicação desempenha papel tangencial, quando não inexistente (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Os referidos autores, ao contrário, tomam a teoria da comunicação como central e equivalente ao ato de organizar, posicionando a comunicação como produtora das organizações.

A *metáfora do conduíte* trata as organizações como canais ou contêineres para a quantidade, o tipo, a direção e a estrutura do fluxo da informação, ou seja, diz respeito ao encaminhamento da comunicação (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Segundo os autores, a área de pesquisa que adota tal perspectiva enfoca a comunicação como *transmissão* e está presente em estudos sobre: sobrecarga e adequação da informação; comparações entre os meios de comunicação; tecnologia da comunicação como seleção dos meios; comunicação como ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais; a direcionalidade da comunicação; as unidades organizacionais como nós ou pivôs de comunicação.

Por sua vez, a *metáfora da lente* apresenta uma tendência diferente da utilizada pela do conduíte: essa linha metafórica concentra-se na literatura que aborda as organizações como sistemas perceptuais ou olhos que esquadrinham o ambiente, filtram os dados, distorcem a informação, selecionam e encaminham as mensagens, bem como disseminam inovação e mudança (PUTNAM, PHILLIPS e

CHAPMAN, 2004). Dessa forma, de acordo com os mesmos, a comunicação é filtrada ou mesmo distorcida ao passar pelas diferentes membranas entre a organização e o ambiente.

Fechando este primeiro grupo de metáforas mais ligadas ao paradigma funcionalistas, há também a metáfora *linkage*. Pode-se dizer que as metáforas do conduto e da lente compartilham certo interesse na transmissão e no tratamento das organizações como contêineres, enquanto que a metáfora de *linkage* desloca o foco da transmissão para a conexão (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Segundo os autores, a metáfora do *linkage*, todavia, continua a apoiar-se numa visão de conduto, ou seja, a transmissão e a quantidade de comunicação é que são os elementos fundamentais que conectam indivíduos e unidades. Destacam ainda que o grau de participação ou inclusão em redes surge da presença ou ausência de um elo, da quantidade de comunicação trocada, do direcionamento das mensagens e das espécies de conteúdo que passam por um elo.

Diferente dessas três metáforas anteriores, as próximas quatro estão mais próximas à perspectiva interpretativista. Esta linha de metáforas desloca-se das raízes da transmissão da comunicação para os traços do significado, da interpretação e da compreensão da natureza da organização (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Por isso, estão mais próximas da proposta deste estudo.

Segundo os autores supracitados, a metáfora da *performance* projeta a comunicação como interação social. A ideia de performance, segundo Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1983) possui duas conotações diferentes. Uma, sugere a teatralidade e atuação, o que implica em performances organizacionais feitas em exagero/ excesso e que todas as performances organizacionais podem ser suspeitas das máscaras organizacionais requeridas. A segunda noção de performance permite possivelmente um significado mais profundo do termo. Aqui, segundo os mesmos, entende-se que performance não necessariamente tem a implicação estrutural de manifestar a forma, mas sim o sentido processual de vir a concluir ou realizar. É neste sentido que as organizações são mais criativas, uma vez que é neste entendimento que a performance faz com que o significado ou sentido de alguma forma estrutural (seja de um símbolo, estória, metáfora, ideologia) passe a existir (PACANOWSKY e O'DONNELL-TRUJILLO, 1983).

De acordo com os autores supracitados, as performances comunicativas possuem as seguintes características: são interacionais (a performance

organizacional é um diálogo e não um monólogo); contextuais (estão embutidas em uma dada realidade); episódicas (são eventos distintos relacionados ao fluxo contínuo de eventos), improvisadas (não há um *script*, os atores organizacionais nunca sabem com certeza o que virá por mais cerimonial que seja um evento).

Assim, pode-se dizer que as organizações emergem como ações coordenadas e é uma metáfora extraída das raízes dos construtivistas sociais. A performance fornece uma visão interativa da comunicação organizacional, já que a trata como uma produção conjunta na qual múltiplas abordagens transparecem mediante a construção pluralista de representações, improvisações, *jammings* e narração de histórias (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

Por sua vez, a metáfora do *símbolo* emerge da cultura organizacional de forma a projetar a comunicação como interpretação de formas literárias, entendendo os símbolos não apenas como artefatos das culturas, mas operando como formas de persuasão do público, como modos de conhecimento, opções para administrar identidades e como controle político (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

A semiótica, segundo tais autores, está inserida nesta categoria metafórica. De acordo com Saussure (1970), chama-se de signo a combinação do conceito e da imagem acústica – “a representação natural da palavra enquanto fato de língua virtual, fora de toda realização pela fala” (p.80). O signo, para Saussure (1970), pode ser designado como o total; “conceito” e “imagem acústica” podem ser substituídos por significado e significante respectivamente. Saussure aponta dois princípios que representam características gerais do signo linguístico: a arbitrariedade do signo (o laço que une o significante ao significado é arbitrário para ele) e o caráter linear do significante (o significante, sendo de natureza auditiva, desenvolve-se no tempo, representa uma extensão e essa extensão é mensurável numa só dimensão, segundo o autor).

A metáfora dos símbolos converge em parte com a proposta deste estudo por ser também uma do grupo das quatro metáforas de abordagem mais interpretativista, por incluir as formas literárias como as narrações, paradoxos, ironia e metáforas (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004), além de se poder reconhecer o valor da contribuição dos pensadores desse campo ao entender a comunicação como processo de representação e interpretação, pela produção de símbolos que dão sentido ao mundo. O ponto de divergência, entretanto, está por conta do primeiro princípio de Saussure (1970) esta metáfora não será empregada

neste trabalho em sua totalidade. Afinal, parte-se da abordagem crítica do discurso que defende que os signos são socialmente motivados: há razões sociais para combinar determinados significantes com seus respectivos significados (FAIRCLOUGH, 2001).

Totalmente convergentes com o objetivo deste estudo são as duas últimas metáforas: a da *voz* e do *discurso*.

A metáfora da *voz* concentra-se nos fatores implícitos que delineiam o papel da comunicação, como a ideologia, a hegemonia, da legitimação da fala e do controle que não desagrada, conectando questões de poder e significado com a comunicação (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Segundo os autores, a literatura organizacional na qual esta metáfora aparece diz respeito as práticas e estruturas que interferem em quem pode falar, quando e que modo, focalizando a comunicação como expressão ou supressão de vozes. Pode-se fazer aqui uma analogia das organizações existindo como um coro das vozes de seus membros: todavia, nem todos os membros da organização possuem voz igual da mesma forma que nem todos os membros de um coro cantam a mesma melodia (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). De acordo com tais pesquisadores, a metáfora da *voz* focaliza a atenção sobre a habilidade a disponibilidade de ocasiões para falar, sobre a vontade dos outros ouvirem, sobre valores, práticas e estruturas que suprimem a voz.

Estudos e autores desta perspectiva englobam trabalhos sobre controle e ideologia, como: a visão da corporação como colonizadora da decisão pública de do dia a dia na vida do mundo (DEETZ, 1992a), a ligação entre discurso, ideologia e controle organizacional (HASLETT, 1990), a teoria da ideologia e a análise dos discursos (THOMPSON, 1984), a ideologia e a cultura moderna (THOMPSON, 1990) e estudos de ideologia que abordam o pensamento de Lukács, Gramsci, Adorno, Bourdieu, Schopenhauer, Storel até chegar a ligação com os discursos (EAGLETON, 1991).

Nesta perspectiva de influências ideológicas, pode-se dizer que o poder e o sentido unem-se para distorcer as vozes, de modo que, ainda que possam ser ouvidas, fazem eco aos sentimentos da elite dominante (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Os autores reforçam que a distorção e a supressão da voz resultam em organizações muito pouco democráticas, onde a resistência é problemática. Quando o significado mistifica as relações de poder, resulta-se em

um cenário no qual a única voz restante é a voz de dominação (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

A metáfora da voz encontra possivelmente seu uso mais direto e frequente em estudos organizacionais sobre o feminismo como por exemplo a ligação entre o feminismo e a comunicação organizacional em Bullis (1993). A análise feminista, ao ir na contramão da misoginia, oferece a possibilidade de recuperar alternativas que tem sido invisibilizadas não pela inevitabilidade histórica, mas por escolhas específicas (BULLIS, 1993).

Por exemplo, Putnam (1990 *apud* BULLIS, 1993), sumariza três perspectivas feministas no âmbito da comunicação organizacional: feminismo liberal ou empiricista, feminismo pós-moderno do outro lado do *continuum* e no meio o feminismo “ponto de vista” (*standpoint feminism*).

Na primeira destas categorias Bullis (1993) explica que o feminismo empiricista ou liberal reivindica a inclusão das mulheres nos direitos e benefícios oferecidos aos homens, emprega a metáfora do “teto de vidro” para se referir às desvantagens que as mulheres encontram no mercado de trabalho e preocupa-se com a carência de estudos sobre as mulheres.

Na categoria intermediária (*standpoint feminism*), encaram a mulher como “estrangeiras” e eles como “nativos” por sua posição de exclusão ao homem e porque os estrangeiros podem identificar padrões que os nativos não conseguem perceber por estarem dentro de uma dada realidade (BULLIS, 1993). Assim, a autora explica que a vida das mulheres, por conta da exclusão, pode ser usada para criticar as reivindicações dominantes por serem baseadas nas vidas dos homens. Além disso, que as mulheres têm mais a ganhar que os homens ao realizar a crítica e o questionamento por serem oprimidas. Por sua vez, os homens possuiriam grande interesse em ignorar os padrões opressivos (BULLIS, 1993).

As feministas pós-modernas encaram o gênero como uma construção cultural almejando a desconstrução do gênero (BULLIS, 1993). O corpo é tratado como uma construção fluida e o sexo é considerado uma construção cultural que disciplina a ordem heterossexual (BUTLER, 1990). Para ela, o gênero é o significado discursivo/cultural mediante o qual um “sexo natural” é produzido e estabelecido como existindo de forma “pré-discursiva”, anterior a cultura, a superfície politicamente natural na qual a cultura atua.

Pode-se dizer, portanto, que uma preocupação central na metáfora da voz é a de que grupos minoritários - não apenas as mulheres - são marginalizados porque falam uma voz diferente (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). Como a presente pesquisa trata da exclusão por conta do preconceito de um grupo minoritário (os LGBTs), e é contra a dominação heteronormativa é correto afirmar esta metáfora se adequa a este trabalho.

Em complementariedade a metáfora da voz será também empregada aqui a metáfora do *discurso*. Isto porque existe uma crítica a metáfora anterior de que ela não é capaz de abranger os microprocessos que contribuem para dar origem e desenvolver os arranjos organizacionais e tal fraqueza pode ser suprimida pela última metáfora (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

Os referidos autores sintetizam a metáfora do discurso em três perspectivas principais: o discurso como artefato; o discurso como estrutura e processo e, por fim, o discurso como práticas discursivas. Será utilizada nesta dissertação mais especificamente dentro da metáfora do discurso a terceira perspectiva por esta ser a que baseia a pesquisa sobre a linguagem como construção social, percebe o discurso como a maneira como o entendimento organizacional é produzido e reproduzido – não somente refletindo o uso de significados, mas também atuando na criação de significados sociais nas organizações (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004).

#### **2.4.2** **Relações de poder permeando a comunicação**

Entendendo-se as organizações a partir da perspectiva da CCO abordada na subseção anterior, pode-se dizer que as organizações são estruturas de significado intersubjetivas que são produzidas, reproduzidas e transformadas mediante a contínua atividade comunicativa de seus membros (MUMBY, 2001). Este processo é fundamentalmente mediado pelo poder – característica onipresente na vida organizacional e a tríade comunicação, poder e organização são interdependentes e um fenômeno coconstruído (MUMBY, 2001).

É relevante estudar as relações de poder uma vez que tais relações, bem como o exercício do poder e a comunicação influenciam amplamente como as disputas e lutas se desenvolvem, são gerenciadas e são resolvidas (FROST, 1987).

O poder pode ser entendido como a produção e reprodução, resistência ou transformação de estruturas de comunicação e significado relativamente fixas que apoiam os interesses simbólicos, políticos e econômicos de alguns membros da organização sobre os demais (MUMBY, 2001). No que diz respeito ao tema de estudo deste trabalho, pode-se traçar um paralelo entre os(as) funcionários(as) homofóbicos(as) e heteronormativos(as) exercendo o poder sobre os homossexuais.

Mumby (2001) destaca seis perspectivas teóricas sobre a comunicação e o poder organizacional, a saber: os sistemas de racionalidade, a tradição estrutural-funcional, a teoria crítica, concepções pós-modernas e a teoria feminista.

Os sistemas de racionalidade, incluindo os trabalhos de Marx e Weber desde a década de 50 ambos, segundo o autor, preocupados em explicar como o poder é exercido sob as condições da divisão do trabalho e as relações capitalistas de produção. Nenhum dos dois, todavia, presta atenção ao poder como um fenômeno organizacional.

O poder como objeto de estudo na literatura de gestão tradicional – a tradição estrutural-funcional engloba os estudos do grupo Carnegie, a teoria das estratégias contingenciais e a teoria da dependência de recursos (PFEFFER, 2005). Embora exista aqui a mudança da ênfase do poder individual para o departamental/estrutural (ENZ, 1998), a maior parte do trabalho produzido neste período ainda tem pouca ligação com a comunicação como constitutiva do processo *organizing* (MUMBY, 2001).

Por sua vez, as abordagens interpretativistas sobre o poder representam um marco de mudança de paradigma por assinalar um ponto no qual a comunicação torna-se central no processo de *organizing*. A criação de sentido e a criação de estruturas de significado intersubjetivas existem em um relacionamento dialético com as relações de poder organizacional. O poder organizacional é definido em termos da habilidade de grupos e indivíduos de controlarem e moldar interpretações dominantes de eventos organizacionais (MUMBY, 2001). Esta perspectiva, no entanto, segundo o autor, possui um ponto fraco por frequentemente falhar em tratar adequadamente os contextos político e econômicos dentro dos quais as relações de poder se desenvolvem (questões como ideologia, hegemonia e contradição costumam ser subteorizadas aqui).

Com relação a Teoria crítica, pode-se dizer os teóricos críticos mostram como a teoria da gestão funciona ideologicamente ao reificar e naturalizar um modo

particular de conhecimento e excluindo outras, portanto (MUMBY, 2001). Aqui, segundo o mesmo, a preocupação é de tornar explícitas as políticas de representação de conhecimento e de demonstrar como teorias do conhecimento definidas gerencialmente servem para sustentar a hegemonia dos interesses gerenciais. Questões sobre ideologia, hegemonia e reificação são questões centrais em trabalhos críticos, sendo a linguagem e a comunicação percebidas como constitutivas das relações de poder (MUMBY, 2001).

De outro modo, de acordo com as concepções pós-modernas de poder organizacional, pode-se afirmar que os teóricos pós-modernos desafiam a ideia da racionalidade que é desenvolvida no pensamento modernista (MUMBY, 2001). Pensa-se aqui em regimes de poder e regimes de verdades e mais do que diferenciar entre o verdadeiro e o falso tentam distinguir os diferentes tipos de poder-saber contextualizados em determinado momento histórico, inclusive com relação a sexualidade (FOUCAULT, 2001). Também há a preocupação aqui do poder disciplinar introjetado no indivíduo (FOUCAULT, 2009).

Por fim, Mumby destaca a abordagem de poder dos estudos feministas: nesta perspectiva, o poder nas organizações é reflexo da dominação de gênero, buscando-se a resistência e alternativas às formas patriarcais de *organizing*. Aqui encontram-se os estudos sobre homofobia nas organizações (BOYCE, 1995; SPRADLIN, 1998) que adotam a perspectiva feminista crítica para mostrar as ligações entre gênero, sexualidade e poder em direção a um modelo diverso e inclusivo de *organizing*.

Na presente pesquisa, serão empregadas as duas últimas perspectivas mencionadas acima (a pós-moderna e dos estudos feministas) por serem as que abordam mais fortemente a questão da sexualidade, ou o poder exercido por conta da orientação sexual minoritária em seus trabalhos – o que converge com o tema desta pesquisa.

Com relação à primeira perspectiva, Foucault (2001) opõe dois grandes sistemas de análise do poder: um sendo o antigo sistema dos filósofos do século XVIII que trata o poder como direito originário que se cede, constitutivo da soberania, sendo o contrato a matriz do poder político o chamado poder-contrato. Segundo o autor, ao romper ou exceder os termos do contrato este poder corre o risco de ser opressivo. Por outro lado, o outro sistema de análise, busca analisar o poder político não em termos de contrato, segundo o esquema contrato-opressão,

mas de acordo com o esquema guerra-repressão. A repressão aqui entendida como o efeito e continuação de uma relação de dominação – a prática de uma relação perpétua de força. A oposição aqui não é entre o legítimo e o ilegítimo como no primeiro caso, mas entre luta e submissão (FOUCAULT, 2001).

Assim, o referido autor propõe em vez de tomar por base o poder no sentido do efeito jurídico da soberania, dos aparelhos do Estado e suas ideologias subjacentes, deve-se por outro lado orientar a pesquisa sobre o poder para a dominação, as formas de sujeição e os dispositivos estratégicos. Assim, para Foucault, é mais relevante estudar o poder a partir das técnicas e táticas de dominação. Segundo o filósofo:

este novo tipo de poder, que não pode ser mais transcrito nos termos da soberania, é uma das grandes invenções da sociedade burguesa. Ele foi um instrumento fundamental para a constituição do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe é correspondente; este poder não soberano, alheio à forma da soberania, é o poder disciplinar (FOUCAULT, 2001:188).

O poder disciplinar possui como função “adestrar” as pessoas – em vez de se apropriar e retirar – adestrar de forma a retirar e se apropriar ainda mais e melhor, multiplicando as forças, ligando-as (FOUCAULT, 2009). Segundo o autor, a disciplina “fabrica” os indivíduos, sendo a técnica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. O sucesso do poder disciplinar, para Foucault é atribuído ao olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame.

O primeiro deles, ou a vigilância hierarquizada, permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, uma vez que está em toda parte e sempre alerta, e paradoxalmente, ao mesmo tempo discreto por funcionar permanentemente em grande parte em silêncio (FOUCAULT, 2009). O exercício da disciplina, segundo o autor, requer um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar: um aparelho mediante o qual as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder, e no qual, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam. Ao longo do tempo, segundo o mesmo, é possível encontrar tal modelo de vigilância hierarquizada no urbanismo, na construção de cidades operárias, dos hospitais, dos asilos, das prisões, das casas de educação. Entre os exemplos que Foucault fornece, cita a Escola militar de Paris-Duverney como máquina pedagógica concebida para adestrar corpos vigorosos (imperativo de saúde), obter oficiais

competentes (imperativo de qualificação), formar militares obedientes (imperativo político) e prevenir a devassidão e a homossexualidade (imperativo de moralidade).

Além do olhar hierárquico, para o sucesso do poder disciplinar, Foucault cita também a sanção normalizadora. A sanção normalizadora, segundo o autor, está ligada à punição disciplinar, funcionando nas instituições que exercem o poder disciplinar: como uma micropenalidade do tempo (de forma a impedir atrasos, ausências, interrupções de tarefas), da atividade (ligada a desatenção, negligência, falta de zelo), dos discursos (seus excessos como a tagarelice e insolência nas escolas, por exemplo), da sexualidade (punindo o que é considerado imoral ou indecente).

Por último, o exame, combina as técnicas da hierarquia que vigia e da sanção que normaliza, sendo uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir e estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade por meio da qual eles são diferenciados e sancionados (FOUCAULT, 2009). Segundo o filósofo, o exame abre duas possibilidades que estão relacionadas uma a outra: a constituição do indivíduo como objeto passível de ser descrito, analisável sob o controle de um saber permanente e a formação de um sistema comparativo que possibilita a medida de fenômenos globais, a descrição de grupos, a caracterização de fatos coletivos, a estimativa dos desvios entre os indivíduos, bem com sua distribuição em uma “população”.

Assim, pode-se dizer que o exame possui lugar central em relação aos processos que constituem o indivíduo como efeito e objeto de poder, bem como efeito e objeto de saber (FOUCAULT, 2009). Segundo o autor, é o exame que combinando os dois outros instrumentos do poder disciplinar realiza as grandes funções disciplinares de repartição e classificação, de extração máxima das forças e do tempo, da otimização da composição das aptidões.

Assim, Foucault (2009) sintetiza afirmando que o indivíduo é tanto um átomo fictício de uma representação ideológica da sociedade, como também é uma realidade fabricada pela disciplina. Em verdade, o poder produz campos de objetos, rituais de verdade e o indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter originam-se nessa produção (FOUCAULT, 2009).

Se as organizações podem ser vistas como panópticos, inclusive por conta da dominação masculina, bem como por orientação sexual que existe nelas (IRIAGARAY, 2008) vale destacar a segunda perspectiva de poder que será usada

aqui que é a dos estudos feministas (BOYCE, 1995; SPRADLIN, 1998; BUTLER, 2008).

Pessoas que são atingidas pelo machismo e a homofobia no ambiente de trabalho, além das diversas retaliações a que estão vulneráveis, como por exemplo o fim da perspectiva de receber promoções por não se enquadrarem no poder dominante, correm o risco de perder o emprego conforme relatado por Boyce (1995) com o exemplo de mulheres homossexuais.

Por conta do referido tipo de dominação, pessoas homossexuais muitas vezes escolhem esconder suas identidades sexuais de forma a “sobreviverem” no mercado de trabalho. É o que revela a pesquisa de Spradlin (1998), que encontrou seis estratégias que homossexuais podem usar para se passarem por heterossexuais no trabalho, a saber: distanciamento, dissociando, esquivando-se, distraindo, negando e enganando.

### **2.4.3. Discurso e Discurso Organizacional**

Esta sessão dedica-se a realizar uma aproximação acerca dos significados e abordagens de discurso e discurso organizacional no âmbito das pesquisas aplicadas a área de estudos organizacionais, uma vez que se buscou aqui comparar o discurso oficial formal da organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia com de seus trabalhadores acerca de suas práticas de trabalho.

Chia (2000) define discurso a partir do seu significado etimológico. Segundo o autor, discurso é correr de um lado para o outro e neste processo criando um caminho, um ‘curso’, um padrão de regularidades nas quais a existência humana pode ser feita mais fixa, segura e trabalhável. Um Discurso ou indicações dele aparecem em um grande número de locais e situações em maneiras mais ou menos diferentes e é metodologicamente tratado como sendo de natureza mais ou menos padronizada (ALVESSON e KARREMAN, 2000).

Por sua vez, Grant e Hardy (2004) definem discurso organizacional em termos de lutas por significado que ocorrem nas organizações. O discurso organizacional engloba uma ampla gama de pesquisas que iluminam os caminhos nos quais as práticas discursivas são profundamente envolvidas no processo organizacional diário e as rotinas do comportamento organizacional (GRANT,

KEENOY, OSWICK, 1998). A questão do discurso e a maneira na qual ele forma nossa epistemologia e compreensão da organização são centrais para um campo expandido da análise organizacional (CHIA, 2000).

Alvesson e Karreman (2000), destacam duas principais abordagens consideravelmente diferentes sobre o discurso nas organizações. De acordo com os autores: o estudo do texto social (falado e escrito em seu contexto de ação social) e o estudo da realidade social como construída e mantida discursivamente (ou seja, a formação da realidade social por meio da linguagem). A primeira abordagem destaca a natureza falada e textual da interação cotidiana na organização. A segunda possui foco na determinação da realidade social mediante movimentos discursivos historicamente situados (ALVESSON e KARREMAN, 2000).

Segundo os referidos autores, na primeira abordagem os discursos são vistos como realizações locais, analiticamente distintos de outros níveis da realidade social – como os níveis de significado e prática – e com pouco ou nenhum conteúdo geral. Por sua vez, a segunda abordagem, vê os discursos como sistemas gerais e prevalentes para a formação e articulação de ideias em um período particular de tempo. Na segunda abordagem, ao ver os discursos como “Discursos”, outros níveis de realidade social são mais ou menos moldados, ou mesmo subordinados pelas relações de poder e conhecimento estabelecidas no discurso (ALVESSON e KARREMAN, 2000).

Esta segunda visão servirá de suporte metodológico para a análise dos resultados deste estudo. Afinal, a noção do discurso construído socialmente converge com o pensamento de autores sobre a questão da homossexualidade. Nunan (2007) destaca que o termo homossexualidade não designa uma realidade em si, mas uma coisa que é produto do vocabulário moral da modernidade: o conceito de homossexual é tão histórico e socialmente construído como qualquer outro termo. Cassal, Garcia e Bicalho (2011) corroboram com essa visão, entendendo que a sexualidade não é algo dado, natural e imutável, mas uma construção histórica e social sobre os modos de sentir e experimentar o corpo, os desejos e as relações.

A ideia de que a realidade, como nós a conhecemos, é socialmente construída tornou-se uma verdade aceita (CHIA,2000). O que é menos comumente compreendido, de acordo com o mesmo, é como esta realidade se constrói em primeiro lugar e o que a sustenta. Assim, Chia (2000) explica que é por meio do

processo de diferenciação, ajustar, nomear, rotulagem, classificar e relacionar – todos processos intrínsecos da organização discursiva – que a realidade social é sistematicamente construída.

O autor destaca que o estudo do discurso organizacional e a maneira pela qual ele molda nossos hábitos de pensamento ao legitimar objetos de conhecimento particulares e influenciar nossas preferências epistemológicas é crucial para uma apreciação mais profunda das forças motivacionais subjacentes às prioridades de tomada de decisão tanto para os teóricos organizacionais quanto para quem está envolvido com a prática. Ao organizar nossos modos preferenciais de pensamento, o discurso organizacional age como uma força relativamente inconsciente para restringir a visão e assim inibir a exploração de modos de concepção e ação genuinamente diferentes (CHIA, 2000).

Assim, a linguagem e os discursos, arrumam e naturalizam o mundo social em uma forma específica e, por conseguinte, as práticas sociais (ALVESSON e KARREMAN, 2000).

Ainda que os estudos linguísticos no âmbito das pesquisas em Administração não sejam o que por muito tempo considerou-se como *mainstream*, como os estudos positivistas que dissociam o sujeito e o objeto, a ‘virada linguística’ conforme denominado por Deetz (2003) busca minar esta separação na pesquisa e implica em uma série de consequências para os estudos organizacionais. Dentre elas e que mais converge com este estudo é que, segundo o autor, a virada linguística possibilitou uma nova concepção do relacionamento entre o intelectual e aqueles que estão em situação de desvantagem que não ocorria antes. A ‘virada’ sugere que a formação liberal antiga na qual grupos e grupos de interesse são tratados como unitários e tomados como dados é ingênua. O autor reforça que sem tomar a ‘virada’ seriamente, a agenda política para dar voz aos desprivilegiados é reduzida a uma agenda na qual apenas certos tipos de excluídos e experiências particulares são consideradas politicamente apropriada e válidas de inclusão (DEETZ, 2003).

No contexto dos estudos de autores brasileiros sobre discurso organizacional podem ser encontrados temas como: o discurso empresarial e da mídia de negócios (WOOD Jr, 2001; MELO et al., 2004; WOOD Jr e PAULA, 2006; WOOD Jr e PAULA, 2008; COSTA, 2010); o discurso da empregabilidade (ROHM, 2003; LEMOS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2010; ITUASSU e TONELLI, 2012), o discurso da sustentabilidade (CARRIERI, 2003), o discurso da responsabilidade

social (CARRIERI, SILVA e PIMENTEL, 2009), o discurso do empreendedorismo (COSTA, 2010; COSTA e SARAIVA, 2011; COSTA, BARROS e MARTINS, 2012) e o discurso da diversidade (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2002; IRIGARAY, 2007a; SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Este último é o que foi abordado aqui, mais especificamente no que tange a diversidade por orientação sexual, não só apresentando o discurso organizacional, como também o confrontando (nível macro) com o nível dos indivíduos (nível micro).