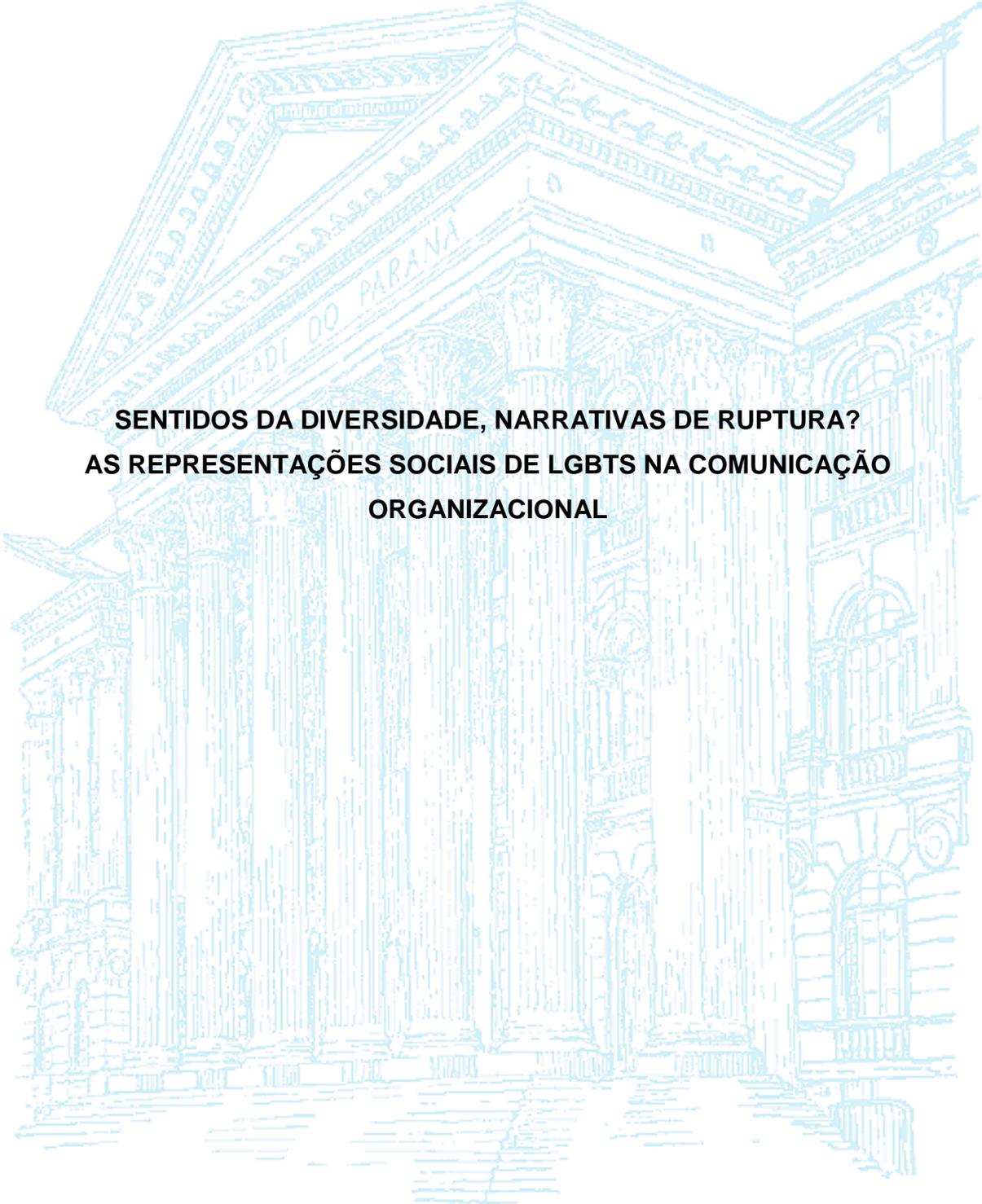


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAREN GRECO SOARES



**SENTIDOS DA DIVERSIDADE, NARRATIVAS DE RUPTURA?
AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE LGBTs NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2017

KAREN GRECO SOARES

**SENTIDOS DA DIVERSIDADE, NARRATIVAS DE RUPTURA?
AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE LGBTs NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Comunicação, no Curso de Pós-Graduação em Comunicação Social, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Regiane Regina Ribeiro

CURITIBA

2017

Catálogo na Publicação
Sistema de Bibliotecas UFPR
Biblioteca de Artes, Comunicação e Design/Cabral
Karolayne Costa Rodrigues de Lima CRB 9/1638

Soares, Karen Greco

Sentidos da diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais LGBTs na comunicação organizacional / Karen Greco Soares . – Curitiba, 2017.

209 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Regiane Regina Ribeiro.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal do Paraná.

1. Comunicação organizacional 2. Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travesti e Transexuais (LGBTs) - Representação social 3. Diversidade sexual - aspectos organizacionais I.Título.

CDD 302



ATA SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata da Sessão Pública, de defesa de dissertação para obtenção do Título de Mestre em Comunicação. No dia 24 de abril de 2017, às 9h30min, na sala do Conselho do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, reuniu-se a banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, composta pelos Professores Doutores Jamil Cabral Sierra, Valquíria John, e Regiane Regina Ribeiro, orientadora e presidente da Banca Examinadora, com a finalidade de julgar a dissertação da candidata **KAREN GRECO SOARES**, intitulada “**Sentidos da diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais de LGBTs na comunicação organizacional**”, para obtenção do grau de mestre em Comunicação. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa estabelecido pela coordenação do curso, com abertura, condução e encerramento da sessão solene de defesa feito pela orientadora Dra. Regiane Regina Ribeiro. Após haver analisado o referido trabalho e arguido a candidata, os membros da banca examinadora deliberaram pela ".....APROVAÇÃO....." da acadêmica, habilitando-a ao título de Mestre em Comunicação, linha de pesquisa “Comunicação, Educação e Formações Socioculturais” da área de concentração em “Comunicação e Sociedade”, desde que apresente a versão definitiva da dissertação conforme regimento interno do programa. Curitiba, 24 de abril de 2017.

Prof. Dr. Jamil Cabral Sierra

Profa. Dra. Valquíria John

Profa. Dra. Regiane Regina Ribeiro
Orientadora e presidente da banca examinadora

Dedico este trabalho a Sidnei e Raquel que, com representações de mundo tão diferentes das minhas, ensinaram que o amor é a melhor linguagem.

AGRADECIMENTOS

Tudo começou quando eu ainda era uma criança. Meu pai, sempre espirituoso, fazia uma brincadeira chamada "jogo de perguntas e respostas". Essa era minha brincadeira predileta. Desde a mais tenra idade tudo que soava enigmático me atraía. As perguntas e as respostas do mundo, toda essa imensidão. Que lugar teria eu nesse grande emaranhado? Qual o tamanho de minha alma frente a toda essa diversidade de coisas, experiências, pessoas? Perguntas e respostas. Do alto de minha infância nem imaginava que esta seria a característica mais presente em minha personalidade ao longo dos anos.

Minha cabeça sempre exacerbando a vontade de saber. Não deu em outra. Era sempre um desejo muito mais forte que eu desvendar o que tem de conhecimento neste mundo. Foi um caminho sem volta. Esta, que é a maior dádiva que carrego, é também a maior das responsabilidades. Buscar o conhecimento, discerní-lo, disseminá-lo. Sei do tamanho da responsabilidade em transmitir reflexões e incursões quando se chega a uma esfera acadêmica. Este é o primeiro trabalho o qual procuro laborar cientificamente esse jogo de perguntas e respostas o qual sempre foi uma paixão, atrelado a um dos temas que mais condensou dúvidas e busca por respostas à minha existência. Muito provável que estará, nas entrelinhas do texto, essa paixão atravessada da busca pelo saber, a busca incessante do questionar.

Como fruto de um exercício de anos, ultrajado entre vivências, situações, dilemas e confrontos pessoais, nasceram os primeiros questionamentos acerca desta temática que tanto me importa abordar aqui. Noto a barreira do silêncio, do estranho, no ater-se desta tarefa. A ciência precisa mesmo discutir isso? Não é algo pessoal? Pra quê trazer temas como esse para a academia? Foi-me perguntado algumas vezes e outras tantas fora a acusa da minha falta de tato. Eu poderia estar confortável discutindo o tradicional teórico, a forma pronta. Mas são essas formas prontas que contribuem a enrijecer ainda mais toda a produção de conhecimento da qual busco entender. Quis passar longe disso e coloquei sobre mim este peso e esta responsabilidade. Trago aqui uma discussão sobre um dado que, por muito tempo, se quis pensar ser apenas pessoal. Ou apenas irrelevante. Ou

apenas natural. Um dado biológico, sem dúvidas, mas com atravessamentos sociais, culturais e comunicacionais imprescindíveis. Dado este que, de uma forma muito peculiar, é questionado e ultrajado através dos anos, esquecido, odiado. Nessa leitura me faço voz junto a outros tantos esquecidos. Mortos. Agredidos e silenciados. A estes primeiramente que agradeço, pelo exemplo e força de suas resistências. Inspiração maior para todas as dificuldades que já enfrentei nos dilemas acerca da sexualidade periférica que atravessam a minha e a vida de outros tantos. Pormenores que ninguém a não ser quem está pintado por este signo pode dimensionar: mulheres que amam mulheres, homem que amam homens, pessoas que extravasam na rua, nos microfones, nas telas, no íntimo de suas casas, de seus quartos, as marcas de uma sexualidade contrariante aos modelos, combativa. Estes que ao longo dos séculos ensinam o que é viver comunicando o confronto.

Agradeço também sumariamente a quem, junto comigo, apostou nessa pauta. A pessoa que leva um sorriso no rosto a todo o momento nos corredores da UFPR e está sempre disposta a ajudar, minha orientadora Regiane Ribeiro. Pergunto-me o quanto ela não devia achar estranho ou não ficava, no mínimo, temerosa com uma orientanda tão estranha como eu. Tenho certeza que a força que ela deu a este trabalho foi imprescindível, de grande esclarecimento. Por intermédio dela, me foi possibilitada a liberdade de escrita, na qual, entre tropeços e acertos durante esta caminhada, garantiu uma dissertação com a mesma coragem das apostas que fizemos sobre este tema quando tudo começou, dois anos atrás. Obrigada, Regi, pela condução inteligente das orientações e a gana de colocar comigo este assunto em voga. Guardo muito carinho.

Há algumas figuras peculiares no PPGCOM que também gostaria de agradecer. Foram pessoas aleatórias, mas que, em uma aula ou outra, ou até mesmo nos corredores da faculdade, inspiraram vontade de saber sobre a Comunicação e impulsionaram a continuar apostando nessa pesquisa. Professora Claudia Quadros, que em alguns momentos soube ler nas entrelinhas da minha timidez a minha vontade de pesquisa, sempre muito pontual em suas observações sobre os trabalhos que eu realizava em sala de aula. Professor Fábio Hansen, que tornou as aulas de metodologia algo interessante. Aos colegas de turma, estes que muito peculiarmente me

ensinaram grandes dádivas com seus exemplos, todos muito compenetrados e dedicados. Sempre me senti fora da bolha da turma, mas observava atentamente o que cada um transmitia. São, sem dúvidas, grandes profissionais. Quando eu “crescer” quero ser como eles. Chirlei, Alice, Augusta, Patrícia, Barbara, Isys, Paulo, Diego e Diego, muito obrigada. Também aos professores que acompanharam a maturação da pesquisa durante o exame de qualificação e defesa de mestrado: Valquíria John, que foi imprescindível na lapidação metodológica, que me possibilitou conhecer o universo das representações de uma forma mais crítica, a pensar-me como uma pesquisadora de representações sociais; e Jamil Cabral Sierra, que com suas contribuições observou a potencia que este trabalho poderia ter no marco teórico da sexualidade, item, sem dúvida, indispensável para as análises.

Registro aqui também um agradecimento especial ao meu primeiro orientador, ainda da época da graduação em Relações Públicas, na UNIPAMPA, Tiago Costa Martins. Tiago foi a primeira pessoa que me colocou em contato com o mundo da cultura e das produções de sentido. Foi quem me ensinou a ver esta dita comunicação para muito “além dos outdoors” e a prática de relações públicas para muito além das suas tarefas, assépticas. Sua “reflexividade” me colocou cara a cara com o que eu sabia que seria o que mais gostaria de fazer para o resto da vida: pesquisar. Tiago, tudo que sei acerca de fazer pesquisa ainda hoje, depois de todo este tempo, é aquilo que me ensinou entre os debates, aulas, orientações e demais conversas nos prédios da UNIPAMPA. Eu queria muito que soubesses o tamanho da tua importância na minha trajetória. Lembro bem como fiquei eufórica ao saber que tinha gostado daquele primeiro trabalho que realizei para a disciplina de Comunicação e Cultura. Obrigada por ter plantado a sementinha. Sempre lembro com orgulho do orientador que fostes para mim. Tenha certeza que tem um pouco do teu quê de pesquisar nas minhas pesquisas, mesmo que eu tenha ido por caminhos um pouco diferentes. Obrigada por ser esse vulto acadêmico sempre presente na minha trajetória como pesquisadora.

Aos amigos que fiz em Curitiba; aos que passaram pela vida e hoje não estão mais; aos que proporcionaram grandes momentos entre festas e reflexões e demais pessoas que me ajudaram a me reerguer nos momentos difíceis, a não querer pular fora do barco quando já estava em alto mar:

Raquel, Sid, Vitor, Gabriel, Vó Eneida, Vó Teresa, Luigi, Andressa, Duda, Júnior, Angeliza, Juan, Karina, Dalti, Dona Ema, Willian, Thaís (Cabaça), Amanda, Larissa, Ana Julia, Evelyn, Pamela, Maurício, Marcia, Eduardo são algumas das figuras que eu gostaria de abraçar e dizer que contribuíram para o ajuste emocional que eu precisava para voltar a escrever aqui. Por idas e vindas entre Paraná e Rio Grande do Sul, presenças virtuais e reais que participaram, mesmo que indiretamente, deste trabalho.

Por fim, à minha melhor amiga, Bianca Reis, que foi a mentora e tutora de minha chegada em terras curitibanas. Só foi possível essa oportunidade graças a sua impulsividade e ação. Obrigada por ter me apresentado a UFPR como uma possibilidade. Por ter dado todo o suporte para que eu pudesse começar essa jornada. Não existem palavras que cheguem perto de um agradecimento do tamanho que mereces. Obrigada por ser a amiga que sempre disse exatamente o que eu devia ouvir, por sempre saber onde será o meu novo desafio, o que eu posso conquistar, qual a próxima etapa. Todos os percalços e durezas que estes dois anos me apresentaram na cidade grande foram diluídos pelas conversas que tivemos. Obrigada por calibrar minhas loucuras e me fazer retornar ao foco sempre que necessário.

Um dia me disseram
Que as nuvens não eram de algodão
Um dia me disseram
Que os ventos às vezes erram a direção

E tudo ficou tão claro
Um intervalo na escuridão
Uma estrela de brilho raro
Um disparo para um coração

A vida imita o vídeo
Garotos inventam um novo inglês
Vivendo num país sedento
Um momento de embriaguez
Mas
Somos quem podemos ser
Sonhos que podemos ter

Um dia me disseram
Quem eram os donos da situação
Sem querer eles me deram
As chaves que abrem essa prisão

E tudo ficou tão claro
O que era raro ficou comum
Como um dia depois do outro
Como um dia, um dia comum

A vida imita o vídeo
Garotos inventam um novo inglês
Vivendo num país sedento
Um momento de embriaguez

Nós
Somos quem podemos ser
Sonhos que podemos ter

Quem ocupa o trono tem culpa
Quem oculta o crime também
Quem duvida da vida tem culpa
Quem evita a dúvida também tem

Somos quem podemos ser
Sonhos que podemos ter

(Trechos da música "Somos quem podemos ser" de Engenheiros do Hawaii)

Mas o contraste não me esmaga – liberta-me; e a ironia que há nele é sangue meu. O que devera humilhar-me é a minha bandeira, que desfraldo; e o riso com que deveria rir de mim, é um clarim com que saúdo e gero uma alvorada que me faço.

(Fernando Pessoa em O Livro do Dessassossego)

O comunicador organizacional vive, hoje, de certa forma, o dilema de Antígona, que desobedeceu a ordem do rei Creonte que proibia que os seus irmãos Polinices e Etéocles fossem enterrados. Sem o ritual fúnebre, as suas almas vagariam eternamente pelas margens do rio Estige. Antígona enterrou o seu irmão Polinices, mesmo correndo o risco de ser enterrada viva. Os comunicadores organizacionais, diante das questões complexas do mundo, devem optar entre as lealdades aos acionistas, aos administradores, à sociedade?

(Paulo Nassar, em entrevista à revista Organicom, 2009)

RESUMO

Este estudo tem por objetivo investigar como se dá o processo de gestão da diversidade sexual na comunicação organizacional, através de uma análise de representações sociais de quatro narrativas ficcionais LGBT presentes no manual “*Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*”. O manual, desenvolvido em parceria pela OIT, PNUD e UNAIDS – agências da Organização das Nações Unidas –, apresenta diretrizes que as organizações brasileiras podem aderir no trato das sexualidades periféricas, trazendo histórias de quatro personagens que têm problemáticas e vivências em seu ambiente de trabalho associadas a estigma e preconceito sexual. Dessa forma, através de uma análise dos sentidos que tais representações suscitam neste manual, situa-se a sexualidade como uma categoria histórica e processo simbólico que é ornamentada segundo jogos de poder, também, das organizações. Partindo da noção de dispositivo da sexualidade em Foucault (1980), da abordagem teórica metodológica ancorada na teoria das representações (Moscovici, 1978) e no emprego da técnica Discurso do Sujeito Coletivo (Lefèvre e Lefèvre, 2005). Observou-se que os sentidos de diversidade as quais estas representações evocam culminam em um reconhecimento identitário mais próximo da lógica da produtividade e dos resultados organizacionais, do que de uma valorização das estéticas e vivências LGBT, estando a comunicação organizacional neste local ocupando um papel de reguladora dessas sexualidades. Demonstra-se, nessa gestão da sexualidade, uma estreita ligação com estratégias de comunicação organizacional – neste caso o *storytelling* – que partilham de uma nova visibilidade a essas minorias, mas que terminam por naturalizar, em certa medida, uma representação cultural ainda genérica e ancorada em núcleos de significação heterocentros e hegemônicos, bem como de uma valorização da diversidade que captura as subjetividades LGBTs em uma lógica de consumo. Propõe-se assim uma reflexão acerca das perspectivas da comunicação organizacional enquanto gestora e reguladora dessas significações.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Representações sociais; LGBTs; Diversidade.

ABSTRACT

This study aims to investigate the sexual diversity management process in organizational communication, through an analysis of social representations of four LGBT fictional narratives presented in the manual “Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia”. The manual developed in partnership by OIT, PNUD and UNAIDS – agencies of United Nations Organizations – presents guidelines that Brazilian organizations can adhere in the peripheral sexuality treatment, bringing four characters stories who have problems and experiences in their work environment associated with sexual stigma and prejudice. Thus, through a meaning analysis that such representations elicit in this manual, sexuality is placed as a historical category and symbolic process that is decorated according power games, also, of organizations. From the Foucault (1980) sexuality device notion, the methodological theoretical approach anchored in the theory of representations (Moscovici, 1978) and in the Collective Subject Discourse technique use (Lefèvre e Lefèvre, 2005). It was observed that the diversity meanings that these representations evoke culminate in an identity recognition that is closer to the productive logic and organizational results, than to a LGBT aesthetics and experiences valuation, and organizational communication in this place occupying a regulating role of these sexualities. From this sexuality management, a close connection with organizational communication strategies – in this case storytelling – that share a new visibility to those minorities, but which end up naturalizing, to some extent, a cultural representation still generic and anchored in meaning heterocentered and hegemonic nuclei, as well as a diversity valuation that captures LGBTs subjectivities in a logical consumption. It is proposed a reflection about the organizational communication perspectives as manager and regulatory of these significations.

Keywords: Organizational communication, Social representations, LGBTs, Diversity

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 DE INCOMPLETOS A LGBTs: TRAJETÓRIAS SIMBÓLICAS DA SEXUALIDADE	26
2.1 O QUE COMUNICA O SEXO?	27
2.2 UM DISPOSITIVO DA SEXUALIDADE	31
2.3 A INVENÇÃO LGBT	40
3 GESTÃO DA DIVERSIDADE: LGBTs NAS ORGANIZAÇÕES E O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO	44
3.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE	45
3.2 OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	51
3.2.1 Responsabilidade Social.....	53
3.2.1 Políticas de Comunicação	55
4 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES: UMA MATRIZ ANALÍTICA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	62
4.1 O QUE SÃO AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS?	63
4.2 REPRESENTAÇÕES NA CULTURA E NA COMUNICAÇÃO	67
4.3 O MANUAL CONSTRUINDO A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO MUNDO DO TRABALHO: COMBATENDO A HOMO-LESBO-TRANSFOBIA	72
4.4 DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO: UMA FORMA DE OBTER A REPRESENTAÇÃO	75
5 NARRATIVAS DE RUPTURA? OS SENTIDOS DA DIVERSIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	78
5.1. ONU, PNUD e UNAIDS: FABRICANDO REPRESENTAÇÕES	79
5.2. AS FIGURAS SEXUAIS E O QUE COMUNICAM: ALANA, RONALDO, MEIRE E CARLOS	85
5.2.1 Alana.....	89
5.2.2 Ronaldo	94
5.2.3 Meire.....	97
5.2.4 Carlos	102

5.3. GERENCIANDO AS SUBJETIVIDADES LGBTs COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	103
5.3.1 Diversidade para o sucesso: “É LGBT, mas...”	103
5.3.2 Diversidade LGBT como produtividade	106
5.3.3 Diversidade como melhoria nos resultados das organizações ...	110
5.3.4 Diversidade e o risco de perder o emprego	112
5.3.5 Diversidade e as piadas no ambiente organizacional	114
5.3.6 Diversidade e uma concepção essencialista	115

6 CONSIDERAÇÕES: PARA REFLETIR AS SUBJETIVIDADES LGBTs NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	117
---	------------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
---	------------

1 INTRODUÇÃO

“*Você sabe muito bem, como nós não tem ninguém*”. Assim como expresso no trecho da música *Make Love* de Inês Brasil (artista símbolo de um momento em que cultura e sociabilidade gay se desdobram nos mais variados espaços), a composição das identidades contemporâneas é sustentada por processos de diferença e exclusão (WOODWARD, 2004). Para se reconhecer o *nós*, é preciso diferenciar-se do *outro*.

É possível notar facilmente esta marcação de “diferente” que sexualidades não heterossexuais possuem na vida social. *Bicha louca, sapatão, trava, viado, fancha* são algumas das expressões usuais que tratam de aferir a estes um sentido de *outro*. Mas outro o quê? Outro não igual? Que jogos de sentidos são esses que percorrem as sexualidades? E mais, por que tal assunto, quando assim posto, possui ares de tão inapropriado? Que sentidos são estes que a sexualidade expressa quando fora do que é considerado “normal”? E o que a comunicação tem a ver com isso? Qual o lugar desta produção simbólica, destas alegorias e de todos estes ornamentos que tanto querem comunicar esta marca de diferença? Que expressões são estas que a sexualidade grita nas trajetórias comunicativas da contemporaneidade?

Muitas são as nominativas que circulam sobre as sexualidades além dessas usuais descritas por um senso comum (*bicha, viado, sapatão, hetero top*), há também os espaços que se prescrevem essas noções: nas igrejas, com os *vales dos homossexuais*¹, na bíblia com o *pecado*, nas escolas com a discussão da *ideologia de gênero*, na internet com os *closes*, os *lacs*, as *manas*. Há também, nestes últimos anos, por parte das narrativas institucionais, uma noção de valorização da *diversidade* sexual. Diversidade sexual, diversidade de gênero, identidades sexuais, são sentidos muito

¹ O termo, surgido de um vídeo que circulou nas redes sociais, era relacionado a uma pastora que disse ter ido ao inferno quinze vezes e visto um *vale dos homossexuais*. Aludindo a noção religiosa da sexualidade como pecado, a expressão passou a ser muito utilizada pela comunidade gay.

presentes nas mídias, instituições, empresas e grandes conglomerados comunicacionais.

É notório, dessa forma, que os processos comunicativos organizacionais têm abordado esta questão em suas retóricas contemporâneas. Seria este, então, um momento oportuno para aproximar a discussão da sexualidade com a comunicação organizacional? É com este intento e, principalmente, com este desafio, que se propõe aqui um diálogo entre estas duas temáticas, que outrora foram tão desconexas. Que diversidade é essa que as organizações comunicam? A quem estão se referindo?

Freitas (2002, p. 10) vê “as organizações modernas não apenas como lugar de trabalho, mas também como espaços de interação e representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e veiculado interna e externamente.” De maneira semelhante, Kunsch (2006) entende que a comunicação que ocorre nas organizações se apropria da comunicação que ocorre na sociedade.

Na inspiração dessas passagens, as quais observam a comunicação nas organizações como um espaço que cria representações, este estudo enseja colocar em interlocução estes dois pontos: a comunicação organizacional e a representação de sexualidades e vivências LGBTs. Tendo em vista, portanto, que a comunicação organizacional atua seguindo a comunicação da sociedade, poderia ser este um local de *representações* das sexualidades LGBTs? Para Ribeiro (1999, p. 361), o esclarecimento, ou seja, “uma iluminação acerca da sexualidade se deu nos discursos e na realidade das instituições e das práticas”. Nesse sentido, interessa nesta pesquisa explorar os sentidos da sexualidade conformada pelas organizações no processo da gestão da sexualidade que se dá através dessas representações.

Seguindo, portanto, uma perspectiva de estudo de representações sociais, que privilegia abordagens do saber social, tem-se por objetivo **analisar como as representações sociais de LGBT no universo da comunicação organizacional são um efeito discursivo fruto de processos de gestão da diversidade**, através da análise detalhada de quatro narrativas ficcionais de

personagens LGBTs presentes no manual "*Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*".²

É necessário dizer, antes de tudo, que escolher falar da diferença que o outro grita, da sua discrepância, do que não é igual, do que, por tanto tempo é visto como esquizóide, aberrativo, anormal, esdrúxulo não se trata de tarefa fácil. Falar das sexualidades em seus desdobramentos culturais, sociais e, neste caso, em narrativas das organizações, é colocar-se em uma posição por si só disruptiva, tendo em vista que a própria lógica científica e das instituições, na maioria das vezes, preferiu encarcerar essas singularidades em seus discursos normalizantes e resolutos ao longo dos séculos.

Nesta perspectiva, a pergunta problema que se procura responder é: **em que medida as representações de LGBTs na comunicação organizacional são efeito de processos de gestão da diversidade sexual?** Ou seja, como ocorrem esses processos?

Quer-se dessa forma entender como a comunicação organizacional tem atuado na regulação e conformação dessas representações. Tendo em vista, ainda, que para a própria comunicação organizacional a temática da diversidade sexual é assunto ainda controverso, a proposta busca verificar os sentidos da diversidade que tais representações ganham, bem como refletir sob que ótica estão engendradas pela comunicação organizacional. De maneira semelhante, interessa saber se estas representações, de fato, rompem a uma visão heteronormativa e genérica acerca das sexualidades LGBTs.

Para ir ao encontro desses questionamentos os objetivos específicos foram: 1) realizar um apanhado sobre como foram se tecendo na esteira social as concepções acerca da sexualidade que originaram a figura homossexual como personagem médico-psiquiátrico e, posteriormente, o bloco cultural e político LGBT; 2) verificar de que forma essa nova categoria se inscreve no

² O manual "*Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*", é uma publicação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e do Programa Conjunto das Nações Unidas para o HIV/Aids (UNAIDS) – com apoio de diversos setores da sociedade brasileira e desenvolvido pela Txai Consultoria e Educação. Outras informações sobre a concepção deste manual se dará no quarto capítulo.

debate organizacional; 3) compreender as principais representações que ocorrem nas narrativas ficcionais sobre LGBTs na comunicação organizacional, mais especificamente no manual; 5) perceber de que maneira as organizações podem regular, em certa medida, as representações das sexualidades.

A justificativa desse estudo parte, inicialmente, da pretensão de uma contribuição aos campos da comunicação, mais especificamente da comunicação organizacional, em diálogo com debates sociológicos acerca da sexualidade, principalmente através da sua definição conceitual de dispositivo da sexualidade, proposta por Foucault (2015). A principal clivagem de aproximação das sexualidades com a comunicação organizacional é a linha teórica metodológica adotada, da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1976), área que também se pretende contribuir. Da mesma forma, por se tratar da análise da representação de um segmento social historicamente marcado pela exclusão, este assunto também inscreve sua justificativa pela relevância nos debates acerca do reconhecimento, da justiça social e da igualdade de direitos.

Outro ponto que corrobora na justificativa deste estudo é que nota-se, nos últimos vinte anos, que os cenários organizacionais vêm se modificando para abarcar os diferentes movimentos socioculturais e políticos da sociedade. Impulsionados por lutas sociais como as de gênero, raça e etnia, que efervescem desde a década de 1940, o que se percebe é uma construção, ainda recente, de produções simbólicas que buscam por uma valorização de minorias identitárias, como as LGBTs (SOARES, 2016).

Contudo, essas novas conjunturas não vêm acompanhadas de um aprofundamento da literatura nacional sobre o tema (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) nem de uma certa análise crítica das narrativas que envolvem esta noção de valorização. Como para alguns autores, a literatura acadêmica brasileira acerca da narrativa da diversidade nos espaços organizacionais ainda é incipiente (BENTO, 2000 citado por ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004) e os trabalhos concentram-se, em sua maioria, na área da Administração.

Um ponto que esclarece bem esta lacuna da temática no âmbito da comunicação organizacional é o fornecido pelo estado da arte³ produzido para esta pesquisa. Notou-se, com ele, que o percurso cronológico da incidência da temática da diversidade nas pesquisas em Comunicação no Brasil é recente, cerca de 10 anos desde suas primeiras aparições, o que já configura um campo ainda sem tradição ou consolidado como outras linhas de estudo. Quando a temática se inscreve no âmbito da Comunicação Organizacional, área mais específica, a produção acadêmica é ainda mais reduzida, cinco trabalhos somente foram encontrados com a pesquisa realizada. Alguns fatores são inferidos para explicar essa baixa representatividade: a própria discriminação e perspectiva negativa que a temática tem – de ser comumente vista como tabu –, bem como o medo das organizações de posicionarem-se em relação ao assunto, o que corrobora em uma ausência de publicações destinadas a compreender estes processos

Contudo, os cinco trabalhos analisados apresentavam indícios de produções de sentido e canais de comunicação que se abriam a estas novas lógicas de inserção do sujeito LGBTs nas organizações, o que permitiu novas indagações acerca das práticas a serem desenvolvidas para mediar essas interações e qual profissional deveria estar apto a atuar nesse cenário. Nesse sentido, a partir desses delineamentos e estudos prévios realizados, foi possível validar a sua relevância e lacuna na perspectiva da comunicação organizacional, bem como o intento de realizar um exercício crítico sobre essas narrativas de valorização da diversidade.

Para chegar ao objeto empírico - o manual "*Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*" - foi realizado um extensivo percurso de pesquisa exploratória a fim de encontrar materiais que contivessem conteúdos pertinentes para a análise de representações que se desejava fazer. A pesquisa exploratória foi realizada com base em uma lista inicial de 14 empresas e, posteriormente, 85⁴ que

³ SOARES, 2016.

⁴ Esta lista foi realizada com base nas 85 empresas convidadas a aderirem o pacto 10 compromissos das empresas com os direitos LGBTs, realizada durante o 8º Fórum LGBT no ano de 2014, em São Paulo. O detalhamento deste fórum e dessas empresas se dará capítulo teórico metodológico.

figuravam como organizações que se interessavam pela pauta LGBT. O manual “*Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*”, logo, neste incursu, já se apresentava como um candidato efetivo à análise, tendo em vista uma teia de aspectos peculiares que o envolviam. A partir do método de comparação com outros materiais encontrados, a escolha se deu alinhada aos pressupostos teórico-metodológicos que esta pesquisa se embasa e as justificativas que seguem.

A primeira delas diz respeito ao caráter coletivo de produção do conteúdo do manual, que foi criado por três grandes organizações da ONU: a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Criado no ano 2014, contou com a participação e consulta de mais de 30 representantes, entre eles, empresários, trabalhadores, sindicatos e movimentos sociais. Se as representações sociais, conforme Jodelet (1990) são esses fenômenos de produção compartilhada de saberes, conhecimento e explicações do social, esta conjuntura já determinava o grande potencial do material para a pesquisa em questão.

Elaborado pela Txai Consultoria e Educação, empresa brasileira que atua na área de responsabilidade social e sustentabilidade, o manual também se alinha às práticas de responsabilidade social e políticas de comunicação que se prescreve com o recorte, pois é um material de organizações para organizações, voltado especificamente para o fornecimento de diretrizes e posturas que as empresas devem ter no trato das diferenças sexuais.

A abordagem do manual é particularmente interessante para a pesquisa, pois traz em seu bojo quatro narrativas ficcionais de pessoas LGBTs em suas trajetórias no âmbito organizacional. As histórias “*Nasceu Alaor, mas agora é Alana* – A história de uma mulher transexual no ambiente de trabalho”; “*O dilema de Ronaldo* – a história de um homem gay que se assume no ambiente de trabalho”; a terceira “*A luta de Meire* – A história de uma mulher lésbica e sindicalista lutando contra discriminações de gênero e orientação sexual”; e a última “*Carlos é uma pessoa que vive com HIV* - A história de um homem heterossexual que descobre que é hiv+” e colocam, assim, como o foco da análise. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 47).

Essas narrativas relatam, em suas histórias, as vivências forjadas por pessoas LGBTs ao inserirem no ambiente das organizações. Além disso, refletem tensões e problemáticas próprias das sexualidades periféricas em ambientes de trabalho. As quatro histórias, mesmo que sejam ficções baseadas em histórias reais, dizem de 4 dimensões bem comuns – ou quase clichês – do universo LGBT, isto é, trans, gay, lésbica e a AIDS, mais uma vez ligando a doença ao universo LGBT.

Nesse sentido, seria pertinente pensar quais os desdobramentos simbólicos dessa valorização da diversidade que explora o manual? Em que medida essas narrativas capturam as práticas, os modos de vida e as subjetividades LGBTs? Ademais, estariam estas representações em conformidade com uma lógica disruptiva de uma heteronorma discriminatória?

Para isso, a abordagem metodológica se desdobrou em duas frentes:

1) Um recorte teórico metodológico que tem por base a Teoria das Representações Sociais, de Serge Moscovici (1978) e de Stuart Hall acerca de representações culturais, possibilitando inferir que a comunicação nas organizações é produtora de representações.

2) Na proposição de um método baseado na técnica de pesquisa DSC – Discurso do Sujeito Coletivo, ferramenta esta que propõe extrair do manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia* núcleo das representações acerca de figuras da sexualidade: lésbica, gay, transsexual e heterossexual convivendo com HIV. Com base neste método foi possível compreender quais articulações foram oportunas para a construção das representações, através do emprego das suas categorias analíticas.

Portanto, para atender a proposta já descrita acima, a dissertação se estrutura da seguinte forma. No primeiro capítulo, a indagação primordial é acerca dessa sexualidade, tão reprimida e ocultada dos espaços sociais: afinal, o que de pertinente tem a sexualidade para a comunicação? É ela atravessada de processos simbólicos? Entendendo a sexualidade como um dispositivo histórico que atua na regulação dos corpos, dos desejos (FOUCAULT, 2015), traça-se um percurso acerca de sua inscrição nas ciências sociais e na

comunicação, através do mapeamento de fenômenos e cenários simbólicos que foram baluartes para a noção atual de um indivíduo político, social e cultural que cobra e afirma sua diferença nos variados espaços da sociedade, o LGBT.

No segundo capítulo, interessa compreender como estes sujeitos tem se inserido na esteira organizacional através do guarda chuva da chamada “gestão da diversidade”, como surgiu enquanto prática de gestão voltada à valorização de pessoas de matriz cultural, sexual e étnica distintas. Traz-se um questionamento acerca da efetividade destas práticas na realidade de indivíduos LGBTs, pontuando alguns estudos realizados sobre homossexuais no âmbito do trabalho. A partir desses tensionamentos procurou-se entender como a comunicação organizacional se aproxima, cada vez mais, da gestão da diversidade através das práticas de responsabilidade social e das políticas de comunicação.

Com base nessas premissas teóricas, o terceiro capítulo apresenta a proposta teórica metodológica para a análise. A escolha é pela teoria das representações sociais e os seus desdobramentos na cultura e na comunicação, bem como a técnica utilizada para retirar do material de análise as representações: o discurso do sujeito coletivo (Lefèvre e Lefèvre, 2005). Apresenta-se também o percurso da coleta de dados que foi percorrido para se chegar à escolha do objeto de pesquisa, o manual.

Por fim, o último capítulo apresenta a aplicação da metodologia de análise no recorte escolhido, trazendo com a técnica DSC o discurso do sujeito coletivo de cada figura representada no manual. Seguiu-se o protocolo de análise ancorado na TRS e DSC para assim captar as representações das sexualidades.

Segundo Brecht (1998, p. 69) “a realidade muda: para representá-la, os modos de representação devem mudar”. Que representações estão mudando com as diferentes realidades sexuais? Estariam estas representações atuando, mais do que em um sentido de “valorização” – em uma lógica de regulação que atende ao consumo e ao trabalho? No afã de correr ao entendimento dessas questões inicia-se o percurso de análise apresentando as trajetórias simbólicas

da sexualidade que conformaram o bloco político e cultural que se tem hoje – o LGBT, bem como a ferramenta foucaultiana que é referencia teórica para esta análise: o dispositivo da sexualidade.

2 DE “INCOMPLETOS” À LGBTs: AS TRAJETÓRIAS SIMBÓLICAS DA SEXUALIDADE

Diversidade, do termo latino *diversitate*, usualmente se relaciona a uma ideia de pluralidade, multiplicidade; às vezes diferença, oposição. Não é raro ver a terminologia na esteira científica quase sempre atrelada a estudos que tratam de um objeto multifacetado, versátil, dinâmico. É o caso da diversidade quando situada no contexto cultural: trata-se de uma espécie de local de abrigo, que no seu interior encontram-se os mais variados credos, práticas, ritos, expressões, pessoas. Um local em que tudo, além de múltiplo, está em constante movimento, se transformando toda hora. Piscar, nesse local, é arriscado: pode-se perder de contemplar uma nova faceta. Dizia Stuart Hall (1997, p. 20) que a cultura é mesmo esse palco de elementos dinâmicos e imprevisíveis da mudança histórica do novo milênio.

É neste cenário de instabilidade da teia cultural que a diversidade tem assumido significativas contribuições no que diz respeito a grupos e indivíduos, no afirmar e reafirmar de seus particularismos locais e suas identidades étnicas, raciais, culturais, religiosas (FERREIRA, 2014). Surgem novos sujeitos, outros se transformam. Tudo nesse espaço de produção e disputa de sentidos que é o tecido social.

À guisa dessas considerações, este capítulo inicial tem por enfoque uma diversidade que se manifesta a partir dos desejos, dos corpos, das subjetividades. Diversidade essa que está relacionada à expressão da sexualidade. Mas, qual a relação da sexualidade com a cultura? Como esta se inscreve nos processos simbólicos? O que há de comunicar o sexo? Heilborn (1999) citada por Borges (2002, p. 265) lança a pista que uma variedade de significados e práticas que giram em torno da sexualidade foram construídas por grupos sociais específicos. Foucault (2015, p. 93) também diz ser a sexualidade uma invenção do mundo moderno, um dispositivo histórico que atua nas instâncias de domínio social e dos próprios sujeitos.

Mas, que fatores contribuem para constituir o sujeito sexual LGBT? É no intento de responder a essas perguntas que esse primeiro capítulo se constrói. Partindo da perspectiva da sexualidade como construção social e objeto das ciências sociais, este capítulo traça um percurso acerca das produções de

sentido que se deram desde o começo da modernidade até a pós-modernidade⁵ acerca da sexualidade não heterossexual, que culminaram na invenção simbólica da figura – tomada pela sigla LGBT – um bloco unificado que congrega sexualidades periféricas da contemporaneidade.

2.1 O QUE COMUNICA O SEXO

É muito comum validar o âmbito dos desejos, dos corpos e das sexualidades como algo estritamente apoiado em um intento biológico, uma atividade natural do ser. Comum também é relacioná-la a um processo que compõe o complexo da psique humana, o qual Freud e Reich falam⁶. Não negando a importância de ambas as dimensões de compreensão – óticas amplamente exploradas por suas ciências e campos do saber que seguem –, nas ciências sociais, por muito tempo, também se pensou ser a sexualidade algo isento de atravessamento social, algo somente instintivo. Essa perspectiva ficou por muitos anos sendo a máxima de interpretação da sexualidade, o paradigma epistemológico predominante, comumente chamado de essencialista⁷.

⁵ “A diferença entre a modernidade e a pós-modernidade estaria presente na percepção de que na primeira eram as ciências que criavam as verdades e as leis, assim como a idealização de um bem-comum geral. A dialética era reveladora de saber e emancipatória, um conhecimento baseado em justificações metafísicas. Enquanto que na segunda, o saber está marcado pela dúvida, desconstrução, perspectiva, desconfiança, interpretação, não-existência de verdades, suspeitas, construção do conhecimento a partir da problemática” (KARASEK, 2010, p. 79).

⁶ Freud não percebia a sexualidade como prática ou comportamento, a ele interessava entender seu alcance inconsciente. Utiliza-se da palavra dentro da mesma conotação do termo alemão *lieben* "amar". Portanto, categorias como a libido, o orgasmo, são suas principais perspectivas de análise. Como Costa, 2004, p. 51) elucida: “A sexualidade é uma pulsão nem mais nem menos elementar que tantas outras que podemos vir a valorizar”. Reich, a partir dos estudos de Freud sobre a libido e o corpo, se debruça sobre a potencialidade do orgasmo como função terapêutica. Para ele, as mazelas sociais e a neurose tinham profunda ligação com o estado coercitivo da sexualidade e as chamadas “inibições genitais” que limitavam o potencial de uma vida plena e satisfatória nas pessoas (SCHIAVAN, SPOSITO, 2009).

⁷ A perspectiva essencialista considera a sexualidade uma verdade interna do indivíduo. Está muito presente nos primórdios dos estudos em sexologia, que observava as orientações sexuais com base na heterossexualidade (sua verdadeira norma e referente) e as restantes como um desvio, marcados pelo excesso ou pela falta de determinadas características, como sejam a masculinidade e a feminilidade (OLIVEIRA, p. 27). Esta localização biológica encerra a sexualidade a um comportamento considerado correto ou errado, natural ou não.

Entretanto, com o eclodir da segunda onda do movimento feminista⁸, nos Estados Unidos, França e Reino Unido, as teorizações sociais sobre a sexualidade iriam deixar um pouco de lado esta concepção essencialista, dando lugar a um novo paradigma que marcou, posteriormente, toda a agenda de investigação acerca da sexualidade em muitas áreas das ciências sociais, como antropologia e psicologia, fornecendo novas abordagens conceituais e empíricas: o conceito de gênero e a percepção deste como uma construção social.(OLIVEIRA, 2010, p. 28).

Ninguém nasce mulher, torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico, define a forma que a mulher assume no seio da sociedade; é o conjunto da **civilização** que elabora esse **produto intermediário entre o macho e castrado que qualificam de feminino** (BEAUVOIR, 1975, p. 13) [grifos nossos].

Através do exemplo da frase da filósofa Simone de Beauvoir, ícone da segunda onda feminista, é possível extrair uma característica primordial na concepção da sexualidade: o gênero para além de sua condição biológica. Ou seja, o sexo não seria aí um destino inexorável, mas sim a cultura e a sociedade definindo os espaços que tal ocupa. Outro trabalho clássico, *A mística feminina*, publicado em 1963, de Betty Friedan, também exemplifica esta nova perspectiva de análise do gênero como muito próxima de processos sociais: a sua relação com a divisão sexual do trabalho, os papéis atribuídos ao masculino e ao feminino. Toda essa agitação do feminismo clássico teve um papel e influência fundamental nas noções da sexualidade como um espaço de produção simbólica. O que, posteriormente, Mauss, antropólogo, em 1968, alertaria: nossa sensação física passa, obrigatoriamente, pelos significados e elaborações culturais que um determinado meio ambiente social oferece (HEILBORN, 1999, p. 13).

Nesse contexto, o conceito de gênero apresentou-se no seio das discussões feministas como uma tentativa teórica de trazer— a sexualidade — para uma discussão definitivamente social. A categoria gênero seria, portanto, “o conhecimento que estabelece sentidos para as diferenças físicas” (MIGUEL

⁸ A segunda onda do feminismo foi o período compreendido entre os anos 1960 e 1980 que, diferentemente da primeira onda (na qual a pauta principal era a questão do direito ao voto, o sufrágio), ampliou o debate para questões como a sexualidade, a família, o mercado de trabalho, os direitos reprodutivos das mulheres e as desigualdades sociais (LOURO, 1997).

e BIROLLI, 2015, p. 79). Essa diferença sexual se referindo tanto ao dado material, homem e mulher, quanto pelo estabelecido pelas práticas sexuais.

Heilborn (1999, p. 49) também vai dizer que as relações de gênero permeiam a sexualidade de forma fundamental: “a socialização que o exercício da sexualidade demanda está intimamente relacionada ao modo como as relações de gênero estão organizadas em um determinado contexto”.

Mais adiante, o debate sobre o gênero vai se constituir através de uma nova linguagem, na qual *gender* passa a ser usado como distinto de *sex*. Visando "rejeitar um determinismo biológico implícito no uso de termos como sexo ou diferença sexual". Segundo Scott (1995, p. 72) se deseja acentuar, através da linguagem, "o caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo". Gênero então é a categoria analítica predominantemente aceita que encerra, de vez, epistemologicamente, a sexualidade às vistas de uma teorização social (BUTLER, 1990).

O conceito pretende se referir ao modo como as características sexuais são compreendidas e representadas ou, então, como são "trazidas para a prática social e tornadas parte do processo histórico" (LOURO, 1997, p. 54). Dessa forma, gênero ganha ampla aderência em problematizações de grupo que não mais diziam respeito apenas a mulheres, mas também de gays, lésbicas, travestis, transexuais, que às vistas do caminho feminista, também refletiriam formas de opressão e desigualdades próprias de sua condição sexual. Sob esta efervescência teórica, uma teoria *queer* surge ancorada nessas novas perspectivas de análise, destinada a conformar uma política de caráter pós-identitário.

A teoria *queer* é uma teoria sobre o gênero que compreende a orientação sexual e a identidade sexual como resultado de uma construção social e histórica. Propõe pensar além das teorias baseadas na oposição binária homens versus mulheres, explorando o contexto das minorias sexuais, dando uma maior atenção aos processos que sexualizam a sociedade, de forma a heterossexualizar e/ou homossexualizar as instituições, discursos, direitos.

A teoria *queer* critica também as classificações sociais da psicologia, da filosofia, da antropologia e da sociologia tradicionais, baseadas habitualmente na utilização de um único padrão de segmentação — seja a classe social, o

sexo, etnia ou qualquer outro — e defende que as identidades sociais se elaboram de forma mais complexa, pela intersecção de múltiplos grupos, correntes e critérios.

Isto gerou um verdadeiro embate entre as novas abordagens queer e as perspectivas feministas clássicas radicais⁹. De um lado, o queer apostando em uma política pós-identitária, observando, em certa medida, algumas concepções feministas de gênero como essencialistas (principalmente as teorias radicais e materialistas), e de outro, o feminismo radical, que acusa o queer de não dar a devida atenção a materialidade dos corpos, especialmente, a opressão no que diz respeito aos corpos femininos.

Independentemente do embate entre o feminismo radical e a política queer, é interessante pensar ambas contribuições no sentido de posicionar a sexualidade às vistas de uma teoria social e histórica, possível de ser observada, também, por um viés comunicativo. Ora, se a sexualidade ganha contornos, expressões e ornamentos sociais, então esta possui, também, uma dimensão comunicativa.

Dessa forma, para este estudo adota-se a perspectiva da sexualidade referente ao dado dos desejos, dos prazeres, que se define pelas práticas erótico-afetivas nas quais as pessoas se envolvem, bem como as atrações diversas que levam a sua expressão (ou não), e gênero dizendo respeito ao aparato simbolicamente organizado, comportamentos, a construção que figura códigos como masculino e feminino, bem como múltiplas variantes para além dessa dicotomia, que se produzem e reformulam através deste, desde o início da modernidade. Note-se, assim, que ambos os termos, gênero e sexualidade, são dimensões que se cruzam e são cruzadas por comunicação.

Embora as terminologias sexualidade, sexo e diferenças sexuais sejam utilizadas na pesquisa, neste trabalho adere-se a uma perspectiva da

⁹ “(...) o feminismo radical se concentrou em criar sua teoria nos escritos das vidas das mulheres e da análise política da opressão das mulheres. Pouco tempo foi dedicado a definir e redefinir nossa “teoria” pelo propósito da teoria. Onde os feminismos socialista, liberal e, mais recentemente, pós-moderno possuem convenientes estruturas teóricas existentes para manipular e re-manipular, as esticando como uma pele ao longo do tambor das experiências das mulheres, o feminismo radical cria uma teoria política e social da opressão das mulheres, e estratégias para acabar com essa opressão que vem das experiências vividas das mulheres” (ROWLAND e KLAIN, 1978, p. 9). A etimologia da palavra “radical” se refere a algo que vai à raiz.

sexualidade como dimensão social e, principalmente, dimensão que é atravessada por comunicação – opondo-se, neste caso, a uma concepção essencialista.

Uma reflexão importante acerca do potencial comunicativo da sexualidade é a que traz a trilogia intitulada *História da Sexualidade*, obra icônica e marco fundamental de Michel Foucault, publicada em 1979. Michel Foucault conforma uma complexa teoria acerca da sexualidade, que envolve jogos de poderes, instituições e regulação. Neste estudo, a abordagem foucaultiana é utilizada para compreender o que a comunicação faz nesse circuito, tendo as instituições como mediadoras de produções simbólicas acerca da sexualidade.

2.2 UM DISPOSITIVO DA SEXUALIDADE

A sexualidade, para Foucault (1979), foi inventada na modernidade a partir de “um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, **instituições**, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. [...]” (FOUCAULT, 2015b, p. 23). Portanto, a sexualidade trata-se de um processo, uma articulação que não se dá em apenas uma instância, mas em uma rede. A essa rede que conforma as expressões da sexualidade ele chama de dispositivo da sexualidade. Trata-se de uma estratégia de produção de discursos que conformam as verdades e as subjetividades dos sujeitos. Ela não é aquilo que o poder tem medo, mas aquilo que se usa para seu exercício.

O dispositivo da sexualidade implica a "epistême" e a "instituição". A primeira é um dispositivo estratégico, somente discursivo, que permite escolher o enunciado mais aceitável dentre os possíveis de um campo de cientificidade. A epistême permite separar o inqualificável cientificamente do qualificável, o falso do verdadeiro. A segunda envolve todo comportamento coercitivo e aprendido, consiste em tudo que funciona como sistema de coerção sem ser um enunciado, é toda ação social não discursiva (RIBEIRO, 1999, p. 361)

Essa estratégia, curiosamente, tem como um ponto fundamental de controle o discurso, um aspecto comunicativo. Assim é possível situar a

sexualidade, este dispositivo, nas vistas da comunicação: ocorre de uma forma relacional, em um espaço de disputa de sentidos, conformada pelo discurso. Essa articulação fica melhor explícita quando Foucault analisa historicamente a constituição ou fabricação das figuras sexuais.

as que aparecem com a idade (sexualidade do lactente ou da criança), as que se fixam em gostos ou práticas (sexualidade do invertido, do gerontófilo, do fetichista), as que investem difusamente no relacionamento (sexualidade da relação médico-paciente, pedagogo-aluno, psiquiatra-louco), as que habitam os espaços definidos (sexualidade do lar, da escola, da prisão)[...](FOUCAULT, 2015, p. 53)

Durante os séculos XVII e XVIII, por exemplo, os discursos veiculados eram, em sua predominância, os religiosos. Acerca disso, a sexualidade e suas práticas sociais eram associadas sumariamente a uma visão ascética e monástica (FOUCAULT, 2015). A primeira noção notadamente é esta que se deu através das relações de poder que se estabeleceram na Idade Média, levada a cabo pela instituição vigente à época, a Igreja Católica: tudo relacionado a sexo recebe o sentido de pecado, imoral, impuro. Daí que surge o estigma¹⁰ que acompanhará os significados de sexualidade ao longo dos próximos séculos. Nada acerca dela (a sexualidade) deve ser feita. Tudo em sentido de restrição, mutismo¹¹.

Nesse contexto histórico, toda a produção simbólica acerca da sexualidade devia ser reverberada segundo os ditames da Igreja. Inclusive os "pensamentos", do mais íntimo e inconsciente desejo no campo mental ao mais deliberado ato: tudo devia ser fiscalizado e confessado. É possível identificar que até mesmo no processo mais elementar e interior da representação da sexualidade nos indivíduos, o sexo estava sendo atravessado por um dispositivo regulador, que se tratava do "cuidado" de mapear, fiscalizar e confessar toda qualquer construção imagética que se fizesse em nível psíquico

¹⁰ "signos corporales, sobre loscuales se intentaba exhibir algo malo y poco habitual en el status moral de quien los presentaba" Goffman (1993, p. 11). Os estigmas sociais remetem ao período grego, em que o termo foi criado para caracterizar sinais corporais que demonstrassem algo de "extraordinário ou mau sobre o status moral de quem os apresentava" (2004, p. 5). Geralmente era utilizado para marcar traidores, escravos ou criminosos, a fogo ou cortes na própria pele. Essa terminologia atualmente é voltada a conceituação social de alguns grupos que sofrem discriminações por raça, sexo ou gênero na atualidade, prefigurando uma questão de ordem excludente das diversas identidades, e que atinge os direitos humanos.

¹¹ Michel Foucault (2015, p. 9).

da sexualidade. Um sujeito ou personagem sexual ainda não existia. Exemplo disto é o que Foucault traz, citando um autor anônimo de um livro intitulado "*Mysecretlife*", o qual o define como "um inglês sem identidade", que escreveu tal livro para descrever suas atividades sexuais durante a vida: "esse inglês sem identidade pode servir como figura central na história de uma sexualidade moderna, que já se forma em grande parte com a pastoral cristã" (FOUCAULT, 2015, p. 25).

Assim despontam as figuras sexuais no começo da Modernidade: uma espécie de sexualidade desatrelada de sujeitos. Para o autor, a partir da modernidade o sexo e a sexualidade foram convidados a se manifestar, a dizer de si, a confessar-se. No nível do discurso não houve, portanto, restrição; ao contrário, houve incitação.

Todo esse cenário conferiu a ideia de sexualidade um caráter homogêneo e, dir-se-ia também, fixo: "a Idade Média tinha organizado, sobre o tema da carne e da prática da confissão, um discurso estreitamente unitário" (2015, p. 21). O pecado era sua característica rígida elementar.

Isso revela o quanto essa instituição foi importante na de produção de sentidos acerca da sexualidade, garantindo sua visão diretamente associada a uma noção de pecado, impessoal e não natural. Jeffrey Weeks (1993, p. 58) afirma que "a sexualidade tem tanto a ver com as palavras, as imagens, o ritual e a fantasia como com o corpo". Nesse sentido, as palavras que eram sugeridas pela instituição Igreja constituiriam o que se entenderia por sexualidade, ou seja, seus sentidos.

Posteriormente, com o fortalecimento da Ciência, no século das luzes, essa noção foi dando espaço a outra. A partir de quando a racionalidade se torna a próxima instituição vigente, os sentidos acerca da sexualidade na vida social se modificam, não tanto para pecado como para doença. Ainda que com um discurso regulador e de julgamento, a perspectiva agora dizia que o sexo "exige procedimentos de gestão" (FOUCAULT, 2015, p. 27). Afinal, já nesse período as populações estavam crescendo substancialmente e havia que se ter um controle de natalidade, bem como de doenças. Essas novas reclamações chegadas com a Era Industrial conferem um novo sentido para a sexualidade: a ideia de entendê-la, conhecê-la. O discurso da racionalidade abre caminhos para uma percepção de sexualidade agora saindo do anonimato e indo ao

encontro aos sujeitos: se começa a pensar a sexualidade das crianças, dos adolescentes. O surgimento das populações tem papel decisivo nesse processo:

No cerne desse problema político e econômico da população: o sexo; é necessário analisar a taxa de natalidade, a idade do casamento, os nascimentos legítimos e ilegítimos, a precocidade e a frequência das relações sexuais, a maneira de torná-las fecundas ou estéreis, o efeito do celibato e das interdições, a incidência das práticas contraceptivas – desses famosos segredos funestos que os demógrafos, na véspera da Revolução, sabem já serem conhecidos no campo (FOUCAULT, 2015, p. 29).

Com tais preocupações, uma mudança simbólica substancial ocorre: a substituição das concepções unitárias e anônimas sobre a sexualidade através da instituição religiosa para a constituição de blocos, segmentos de pessoas. Essa crescente catalogação da ciência fez aumentar o leque da sexualidade e seus dispositivos de controle na sociedade:

Surge a análise das condutas sexuais, de suas determinações e efeitos, nos limites entre o biológico e o econômico. Aparecem também as campanhas sistemáticas que, à margem dos meios tradicionais – exortações morais e religiosas, medidas fiscais –, tentam fazer do comportamento sexuais dos casais uma conduta econômica e política deliberada (FOUCAULT, 2015, p. 29).

À essa mudança, Foucault problematiza as noções de sexualidade em sentido de comunidades: a sexualidade de jovens, crianças e adultos. São criadas novas tipologias, novos códigos e novos espaços em que a sexualidade deve ou não ser exercida. As sexualidades são inventadas. Por exemplo, é nesse período que se torna legítimo o exercício da sexualidade entre homem e mulher, em um modelo monogâmico heterossexual. E tudo que não fica dentro dessa “norma” passa-se então a interrogar:

O casal legítimo, com sua sexualidade regular, tem direito à maior discrição, tende a funcionar como uma norma mais rigorosa talvez [...]. Em compensação, o que se interroga é a sexualidade das crianças, a dos loucos e dos criminosos; **é o prazer dos que não amam o outro sexo**; os devaneios, as obsessões, as pequenas manias ou as grandes raivas. Todas essas figuras, outrora apenas entrevistas, têm agora de avançar para tomar a palavra e fazer a difícil confissão daquilo que são (FOUCAULT, 2015, p. 43) [grifo nosso].

É a partir daí que Foucault percebe o surgimento das chamadas “sexualidades periféricas”, ou seja, aversões a norma, extratos muito

específicos de sujeitos que não recorriam ou encaixavam-se a esta dita sexualidade legítima, corroborando na tipificação do extrato não heterossexual. Para ele, ao mesmo tempo que as normativas cristãs perderam o vigor, com a Medicina há um aumento substancial de instâncias de vigilância e controle da sexualidade, instalados pelas novas instituições pedagógicas e terapêutica. Como ele diz, essas instituições acabaram por inventar “toda uma patologia orgânica, funcional ou mental, originada nas práticas sexuais “incompletas”. (FOUCAULT, 2015, p. 45).

Quando da emergência do dispositivo da sexualidade, as práticas sexuais ganham novas ordenações – assim, na virada do século XVIII para XIX surge o homossexual como “espécie”, enquanto uma categoria psiquiátrica. A sexualidade passa a falar do sujeito mais do que ele próprio (Foucault, 1988). E isso é importante, porque “ser homossexual”, a partir de então, não vai falar apenas de desejo ou práticas sexuais, e sim de uma série de características daquele sujeito – todos que têm práticas homoeróticas são transformados em doentes, desviantes.

A noção de homossexualidade¹², inaugurada em 1870, é descrita, em catálogo médico de doenças, como “sensações sexuais contrárias” (FOUCAULT, 2015, p. 48). Como um esforço da Medicina para “entender” esse “desvio”, a concepção apenas substituiu o signo do pecado pelo patológico: ganhou status de doença. O que era entendido como desviante que vinha em forma de lei e castigo passava agora a vir sob forma de análise médico-científica. A patologização da homossexualidade (usualmente marcada pelo termo homossexualismo) foi a concepção que passou a vigorar ao longo dos séculos, entretanto não mudou nada acerca de sua projeção como algo negativo. Como aponta Badinter:

A incorporação da homossexualidade ao campo da medicina deveria tê-la protegido dos julgamentos morais. Isto não aconteceu. A problemática das ‘perversões’ permitiu todas as ambiguidades. Não se distinguem a doença e o vício, o mal psíquico e o mal moral. Operou-se um consenso para estigmatizar esses homens efeminados, incapazes de se reproduzir! [...] O homossexual ameaça a nação e a família. Mas ele é também ‘um traidor da causa masculina’. Os próprios médicos condenam esses homens efeminados, que não cumprem suas obrigações de homem. Acusam-nos de falta de grandeza de alma, de coragem e devoção; deploram

¹² “A homossexualidade apareceu como uma das figuras da sexualidade quando foi transferida da prática da sodomia para uma espécie de androgenia anterior; um hermafroditismo da alma. O sodomita era um reincidente, agora o homossexual é uma espécie” (FOUCAULT, 2015, p. 48).

sua vaidade, suas indiscrições, suas tagarelices. Em suma, são 'mulheres frustradas, homens 'incompletos' (1993, p.104).

Como uma marca de aberração, principalmente pelo desvio à norma. Note-se que a percepção da homossexualidade nessa perspectiva era genericamente mais atrelada à figura do homem, de uma espécie de desvio a norma estruturante do masculino, uma afronta à supremacia da virilidade. Já a sexualidade feminina, dado seu secundarismo ao lado da figura do homem, em nenhum momento histórico recebeu relevância de ser debatida. Ao contrário, o apagamento era a principal característica. Pessoas transgênero eram percebidas como doentes, também. Isto tudo, em termos médicos, guardava e validava dentro de um paradigma supostamente "científico" o entendimento sobre a naturalidade da virilidade inerente ao homem e a natureza pura e delicada às mulheres.

A marca do discurso médico proporcionou todo o suporte de legalidade à esta visão da homossexualidade como algo ainda afrontoso. Uma concepção religiosa de sexualidade, posta sob o sigma do pecado, pouco diferia desta "nova" leitura médica, pois tanto uma quanto outra trataram de fortalecer a ideia de doença, algo desviante ao natural ao longo dos anos. Exemplo disto foi a incorporação da homossexualidade (nesta época vista como homossexualismo) no catálogo internacional de doenças, pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Através, portanto, destes signos de pecado, patologia, crime e doença, a categoria homossexual passou a ser marca de um fenômeno peculiar, muito intrínseco às construções identitárias marcadas pela categoria da diferença, que nesse momento da pesquisa podem ser lidas através do fenômeno do estereótipo.

O estereótipo, segundo Babha (2014, p. 116) é uma estratégia discursiva da fixidez (ou tentativa de fixidez das diferenças culturais). Isto é, o estereótipo garante uma tentativa de repetibilidade das características culturais frente a estruturas históricas e discursivamente mutantes. No caso da formação de estereótipo com as sexualidades variantes: sendo o modelo cultural hegemônico o de característica heterossexual, qualquer outra variante se torna uma estrutura mutante e "concorrente" a esta que é fixa e, dessa forma, o

estereótipo se forma em seu interior como uma tentativa de repetição do modelo cultural fixo ao que muda.

Em um esforço semelhante e dialogando com Michel Foucault, em alguns pontos, a abordagem de Judith Butler (1999) problematiza este regime da heterossexualidade como norma de uma forma mais específica, através do seu conceito de heterossexualidade compulsória. A heterossexualidade compulsória diz respeito ao regime político que vivemos, em que os caminhos sexo-comportamento- devem ser compulsivamente repetidos a partir do sexo biológico. Historicizando o corpo e o sexo, para Butler, estamos diante de uma “ordem compulsória” que exige a coerência total entre um sexo, um gênero e um desejo/prática que são obrigatoriamente heterossexuais.

O gay afeminado, a bicha escandalosa, a lésbica *butch* (masculina), a sapatão caminhoneira, o traveco escandaloso, são tentativas de imprimir uma fixidez das categorias hegemônicas heterossexuais nas sexualidades não heterossexuais, como denúncia de um suposto “desvio” à norma. O reforço destas categorias dicotômicas de organização social - o masculino no feminino e o feminino no masculino - é um dos efeitos dessa ordem compulsória.

Dialogando com a noção de estereótipo, representa um local “ilícito de significado”, pois relega um processo semelhante a produção de caricaturas e mimeses abusivas de ilustração de segmentos sociais minoritários. “A individualidade é alegorizada e transformada em ilustração abusiva de outra coisa, algo não concreto e não individual” (FREITAS, 2004, p. 46). Este processo é particularmente problemático para as sociedades, pois desencadeia processos de exclusão social, de inferioridade e ódio, o que é comum às imagens sociais de pessoas não heterossexuais.

Nesse sentido, o estereótipo "é uma forma de conhecimento e identificação que vacila entre o que está sempre "no lugar", já conhecido, e algo que deve ser ansiosamente repetido..." (BABHA, 2014, p. 117). Isto confere, além do mais, o status de minoria¹³ para certos grupos sociais que não

¹³ Minoria diz respeito a determinado [grupo](#) humano ou [social](#) que esteja em inferioridade numérica ou em situação de subordinação socioeconômica, política ou cultural, em relação a outro grupo, que é [maioritário](#) ou dominante em uma dada sociedade. Uma minoria pode ser [étnica](#), [religiosa](#), [linguística](#), de [gênero](#), idade, condição física ou psíquica. Hanna Arendt exemplifica uma perspectiva de minoria (mesmo que não seja este seu assunto prioritário) ao

possuem características culturais de acordo com o modelo dominante, nesse caso, o homossexual.

os estereótipos ambicionam impedir qualquer flexibilidade de pensamento na apreensão, avaliação ou comunicação de uma realidade ou alteridade, em prol da manutenção e da reprodução das relações de poder, desigualdade e exploração; da justificação e da racionalização de comportamentos hostis e, in extremis, letais (Seiter 1986; Sodré 1992: 113-127; Hall 1997; Shoat&Stam 1994; Cottle 2000: 2; Pickering 2001; O’Sullivan et al. 2002: 299-301 *apud* FILHO, 2004, p. 47)

Isto traz consigo categorias de julgamento e pressupostos estratégicos que representam e expressam tensões e conflitos sociais a respeito do comportamento, da história e de determinados grupos (FREIRE FILHO, HERSCHMANN & PAIVA, 2004, p. 4), como por exemplo: “o português boçal”; “o irlandês rude”; “o oriental dissimulado”; “o roqueiro drogado”; “o rebelde sem causa”; “o índio preguiçoso” (FREIRE FILHO, HERSCHMANN & PAIVA, 2004, p. 4).

No Brasil, por exemplo, a frase *“prefiro filho ladrão a ter filho gay”*, comumente associada ao senso comum que se tem das realidades homossexuais no seio familiar, tem origens desde o Brasil Colônia e relacionava-se à noção do crime de sodomia¹⁴. Era utilizada para explicitar as penas diferentes que ladrões e sodomitas recebiam: enquanto o ladrão que não praticava sodomia cumpria a sua pena sozinho, o sodomita era punido e seus familiares também, fazendo com estes que perdessem todos os seus pertences. Desta maneira, a homossexualidade que já era uma condição destoante ao modelo sexual heterossexual, a partir de novas interações, estaria associada agora à representação de algo mais socialmente inaceitável que ser ladrão no seio familiar. Esse exemplo, presente em ‘História da Criminalização da Homossexualidade no Brasil: da Sodomia ao Homossexualismo’ (PRETES, VIANA, 2008), que ainda é frequentemente

analisar o fenômeno de regimes totalitários, em suas condições que relegavam a pessoas apátridas e refugiadas uma situação de negação de cidadania e direitos humanos. Questionava a validade destes direitos, os quais foram constituídos sob uma égide de universalidade. As minorias não seriam só grupos numericamente menores, mas setores desprovidos de resguardo jurídico, de cidadania questionada e relevância política infinitamente menor aos setores majoritários (ARENDRT, 2004; PINHEIRO & SOUZA).

¹⁴ um conceito relacionado a atos sexuais tidos como “não naturais”, isto é, atos sexuais entre pessoas do mesmo sexo. A prática de sodomia era crime desde as sociedades antigas, uma infração. (CORREIO & CORREIO, 2016, p. 267).

utilizado, é prático em expor que por mais que a concepção da sexualidade tenha se ressignificado ao longo dos séculos a partir de inúmeras interações entre instituições, a sua tentativa de repetibilidade, através do estereótipo, é uma unidade que tenta fixar certas características a sua percepção.

Essa relação imprescindível na demarcação dicotômica da vida social provocada pelos estereótipos é tida também como uma forma de controle social, de regulação:

Como forma influente de controle social, ajudam a demarcar e manter fronteiras simbólicas entre o normal e o anormal, o integrado e o desviante, o aceitável e o inaceitável, o natural e o patológico, o cidadão e o estrangeiro, os insiders e os outsiders, Nós e Eles. Tonificam a auto-estima e facilitam a união de todos “nós” que somos normais, em uma “comunidade imaginária”, ao mesmo tempo em que excluem, expõem, remetem a um exílio simbólico tudo aquilo que não se encaixa, tudo aquilo que é diferente (FILHO, 2004, p. 48).

Nesse sentido, o processo de formação de um estereótipo por vezes é entendido como algo justificável, necessário ao estabelecimento da “ordem”: “como se a duplicidade essencial do asiático ou a bestial liberdade sexual do africano, que não precisam de prova, não pudessem na verdade ser provados jamais fora do discurso” (BHABHA, 1998, p. 107).

Curiosamente, o status de doença conferido às homossexualidades só deixa de aparecer na OMS (Organização Mundial da Saúde) em 1990: exatos 120 anos depois uma extensa e injuriosa produção simbólica, associando a homossexualidade ao nojo, ao horrível, à doença. Precisamente, em 17 de maio de 1990, a retirada homossexualidade da lista de doenças mentais do Código Internacional de Doenças representou, também, a eliminação do uso do sufixo ‘ismo’, desvinculando a orientação sexual da ideia de enfermidade. A data passou, portanto, a ser celebrada como o Dia Internacional de Combate à Homofobia, palavra a qual se relaciona a uma repulsa ou preconceito contra a homossexualidade e/ou o homossexual. Essa palavra teria sido utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos em meados dos anos 70 e, a partir dos anos 90, teria sido difundido ao redor do mundo (BORGES, 2002). Os anos seguintes incluíram a retirada da homossexualidade do catálogo de doenças da OMS, o que foi um marco no reposicionamento simbólico das sexualidades não heterossexuais, que possibilitou um novo percurso no dispositivo da sexualidade,

ressignificando os discursos que posteriormente auxiliariam a fabricação do bloco que prescreve a noção atual dessas sexualidades periféricas, o LGBT.

2.3 A INVENÇÃO LGBT

Utilizando-se do termo foucaultiano “invenção”, o período da invenção do movimento LGBT enquanto bloco unitário, político e cultural, se deu a partir de 1960, conformado por uma rede de disputas de poderes e agitação multicultural da modernidade. A globalização favorecia “as diásporas, os deslocamentos nômades, as viagens, os cruzamentos de fronteiras” (HALL, 1997, p. 87), provocando deslocamentos em processos identitários de grupos marcados pela diferença, como o de mulheres, negros e, também, sexuais.

O período se abria para que os indivíduos que se viam estigmatizados reclamassem acerca do preconceito e da discriminação. O estopim, no caso, para que as sexualidades periféricas passassem a assumir uma noção de movimento social, usualmente está relacionada na literatura com a revolta de Stonewall, nos EUA, em 1969 (IRIGARAY, 2008).

O bar Stonewall era conhecido por ser frequentado por um público não heterossexual. Isso fazia com que o local fosse alvo de constantes repressões policiais. Em muitas investidas policiais, houve embate, violência excessiva e pessoas feridas, o que mobilizava, cada vez mais, revoltas coletivas com os ataques da polícia. Uma noite de combate em específico estendeu-se por três dias e três noites e este fato, devido ao período extensivo, culminou em um marco de indignação. Conseqüentemente se dava o surgimento grupos de discussão cada vez mais articulados acerca de direitos de gays, lésbicas, bissexuais e transsexuais. De forma polissêmica e atuando em diversas frentes, essas articulações defensivas foram originando o movimento LGBT, como uma ação articulada de defesa à violência excessiva que sofriam.

Isso se materializou de forma mais concreta nos imaginários sociais através da criação de várias organizações como a Gay Pride, a Associação Internacional de Gays e Lésbicas e movimentos diversos de ordem de “libertação sexual”, principalmente nos Estados Unidos. A movimentação foi sendo acompanhada em outros países como na Europa e, posteriormente, a partir dos anos 1970, no Brasil.

A partir disso, a sigla LGBT passou a englobar fortemente todas as categorias sociais de ordem sexual não hegemônica, ficando mais comumente conhecida por um movimento político que se destinava a pensar questões próprias dos direitos dessas pessoas e, também, por outra ótica, se aglomerando em torno de uma valorização da cultura gay.

Nesse sentido, assim como nas palavras de Woodward (2000), a marcação da diferença, que foi construída negativamente – por meio da exclusão ou da marginalização daquelas pessoas que eram definidas com o “outros” –, estava sendo assumida agora como um processo benéfico, de enfrentamento.

Entretanto, sua configuração, que abriga lésbicas, gays, bissexuais, transsexuais e travestis conferia ao movimento social um caráter identitário múltiplo, atravessado por diferentes paisagens sociais, culturais e políticas: mulheres, bissexuais, transsexuais – perspectivas identitárias, por vezes com interesses conflitantes. O que provoca uma diversidade de tensões e disputa de sentidos no seu interior.

Uma delas é a despeito da centralidade da homocultura masculina no movimento, que relegaria principalmente a figura da homossexualidade feminina um papel secundário. Essa crítica aparece fortemente no que diz Rich, teórica feminista radical (2010, p. 225):

Lésbicas foram forçadas a viverem entre as duas culturas [machista e homossexual], ambas dominadas pelo masculino, cada uma da qual negou e pôs em perigo nossa existência. Por um lado, existe a cultura patriarcal, heterossexista. Por outro lado, existe a cultura patriarcal homossexual, a cultura criada por homens homossexuais, refletindo tais estereótipos masculinos como dominância e submissão como modelos de relacionamento, e a separação do sexo do envolvimento emocional – uma cultura marcada pelo profundo ódio às mulheres. A cultura masculina “gay” ofereceu às lésbicas a imitação de estereótipos de papel de “butch” e “femme”, “ativa” e “passiva” [...].

Esse antagonismo no interior do movimento LGBT revela a fragmentação do sujeito frente a essa construção de identidade que, sobretudo, é múltipla. Além da questão da homocultura dominante masculina criticada por lésbicas, a perspectiva da bissexualidade; da transsexualidade; dos valores monogâmicos e afetivos nas práticas sexuais LGBTs; são fatores que se

destacam para um questionamento dessa identidade unitária tomada pela sigla LGBT.

Grupos negros também endereçaram críticas ao movimento, questionando uma reprodução de valores brancos e de classe média nas campanhas adotadas pelo segmento, de forma a colocar em cheque questões de classe e raça no movimento.

A produção de sentidos articulada pelo dispositivo da sexualidade que fabricou a categoria LGBT parte de um desdobramento de múltiplas frentes identitárias. Nesse aspecto, é de se corroborar com o que pensa Hall (2005) acerca da constituição das identidades na pós-modernidade:

se [...] elas [as identidades] são, na modernidade tardia, cada vez mais fragmentadas e fraturadas; que elas não são, nunca, singulares, mas multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos. As identidades estão sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação (HALL, 2005, p.108).

Ao se posicionarem com mais força nos âmbitos sociais através dessa imagem fragmentada, os LGBTs passam a serem projetados e inseridos em espaços sedimentados do capitalismo pós-moderno, como por exemplo, no mercado de trabalho, no mercado de consumo, inserido e sendo representado em diferentes esferas, como a política, a econômica, a jurídica e a midiática.

No Brasil, o movimento também começa a se organizar a partir dos anos 1980 em torno na pauta do HIV, discussão que forneceu uma unificação maior ao segmento LGBT, tendo em vista que tal doença era associada a classe. Outras questões passariam a ser discutidas, como os direitos sexuais na esfera política, como a legalização do casamento civil entre pessoas do mesmo sexo e criminalização da homofobia¹⁵.

Uma das principais estratégias adotadas pelo movimento LGBT em nível mundial e de maior importância no Brasil, foi a organização das chamadas Paradas Gay, que ocorreram pela primeira vez em 1990 nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Estas paradas, inspiradas na de outros países, tiveram

¹⁵ comportamento crítico e hostil, assim como a discriminação e a violência com base na percepção de que todo tipo de orientação sexual não-heterossexual é negativa.

por objetivo uma celebração da *diversidade* ou orgulho gay, procurando garantir visibilidade ao movimento (BILA, RODRIGUES, 2011).

A partir de 1995, as paradas gay passaram a se difundir por todo o país, tanto nas metrópoles como no interior. “Com as paradas a mídia deu maior visibilidade às demandas LGBT. A mídia impressa, radiodifusora e televisiva dedicam matérias para tratar das demandas dessa minoria” (BILA, RODRIGUES, 2011, p. 13).LGBTs, portanto, passavam a ser sinônimo de diversidade.

Em junho de 2008, é realizada a Primeira Conferência Nacional de Políticas Públicas para LGBTs, pelo Governo Federal brasileiro, que se caracterizou como um evento de singular importância para a visibilidade da comunidade LGBT na agenda governamental do país:

Dentre as diversas demandas aprovadas, ficou reiterada a alocação de recursos e a institucionalização das políticas dos Ministérios (âmbito federal) e Secretarias (nos âmbitos estadual e municipal) ao Programa Federal Brasil Sem Homofobia, bem como a urgência da aprovação do Projeto-lei que se encontra no Senado sob o número PLC 122/06, que tipifica a homofobia como crime, e as demais que versam sobre a união civil entre pessoas do mesmo sexo, a mudança de nome para travestis e transexuais e a adequação de sexo para os transexuais (BILA, RODRIGUES, 2011, p. 32).

Dessa forma, após o surgimento do movimento LGBT e das estratégias propostas por este que a sexualidade não heterossexual passou a ser gradualmente revista pelas instituições que a regulavam, como o governo, a médica, a pedagógica. Seu debate, nesse sentido, é cada vez mais aquecido na perspectiva dos direitos humanos e da cidadania, em uma produção de sentidos levada pelo guarda-chuva da chamada diversidade. Muitas são as esferas que se modificam a partir dessa nova percepção das sexualidades LGBTs e uma delas, sem dúvidas, é o ambiente de trabalho. Como, portanto, ocorreu essa inserção das sexualidades LGBTs e sua “valorização” em uma perspectiva do mundo do trabalho? Como as organizações passam, agora, a percebê-las?

3 A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO

A categoria LGBT, agora pulverizada em retóricas orbitando em torno de uma valorização da sua diversidade, começa a fazer parte, cada vez mais, de discursos circulados em ambientes organizacionais. Marca indelével das articulações entre uma sociedade civil organizada, com um estado e mercado mais ou menos abertos à negociação, o dispositivo da sexualidade caminha a uma conformação dessas sexualidades anteriormente “incompletas”, agora podendo serem vistas com os olhos das empresas, do mundo do trabalho, como seres a serem valorizados.

Entretanto, mesmo à luz de uma teia de significados que lhe garantam este novo sentido de valorização, o segmento não deixa de ser atingido pela lógica que o dispositivo da sexualidade o imprime: de acordo com as forças e jogos de poder, há uma assimetria de posições trabalhistas, do acesso a cargos e privilégios na esteira organizacional (IRIGARAY, 2008, p. 2).

A medida que se inserem nas organizações, tanto nos discursos, quanto nas práticas, LGBTs se vêem diante de uma dupla realidade: as práticas de valorização e a discriminação que ainda sofrem nas relações organizacionais marcadas por uma estrutura heteronormativa. Desde então, tem-se falado em uma gestão da diversidade: processos ligados à administração das organizações que dêem conta de gerir essa nova realidade mais mista e, ao mesmo tempo, discriminatória para os grupos não hegemônicos nas organizações.

Acerca disso, uma produção furtiva de uma valorização desse grupo tem sido recorrente nas produções simbólicas das organizações, visualizadas sob estratégias de comunicação com o foco em uma “valorização” do público LGBT, manifesta em imagens, planos, relatórios, cartilhas, campanhas, manuais. A comunicação organizacional também começa a receber de forma mais freqüente essas narrativas de valorização.

A partir disso, se torna uma nova realidade para a comunicação das organizações essa diversidade LGBT. Neste segundo capítulo, interessa refletir em que sentido esta crescente visibilidade influencia direta ou indiretamente processos da comunicação organizacional. Como, portanto, essas narrativas

da comunicação organizacional estão representando esses novos sujeitos e realocando suas sexualidades? As novas práticas de responsabilidade social, as políticas de comunicação e o jogo contraditório da inserção desses sujeitos na teia organizacional são alguns dos desafios apresentados à comunicação que se explora a seguir.

3.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Consensualmente, a hegemonia das características dos grupos nas organizações é associada a um viés masculino, branco e heterocentrado. Figurada majoritariamente por homens, foi somente a partir das lutas sociais que ocorreram a partir dos anos 1960 nos EUA que essa realidade organizacional começa a ser questionada e se modificar (IRIGARAY, 2010).

Movimentos políticos históricos como o negro nas ruas de Washington, o das mulheres com a segunda onda do feminismo e o da revolta de Stonewall (que conferiu ao movimento LGBT maior força em Nova Iorque), representaram uma provocação substancial na visão do governo e das empresas – inicialmente norte americanas – acerca de seu compromisso com a igualdade de direitos civis e as pautas de orientação sexual, como a posta pelo movimento LGBT.

Diante desse cenário de pressão social e instabilidade, o governo dos EUA, em resposta, cria políticas de ações afirmativas¹⁶ para algumas instituições, como universidades e algumas grandes empresas, a fim de oferecer um acesso mais igualitário a mulheres, negros a postos de trabalho, ensino e etc. A partir dessa gradual inserção, as organizações também passaram a rever suas condutas de contratação, bem como suas diretrizes e posturas, afinal, isso iria respingar diretamente nas noções de reputação e imagem das empresas. Nesse sentido, o espectro de funcionários que passa a

¹⁶ “A expressão ação afirmativa surgiu na *ExecutiveOrder*, de 6 de março de 1963, de iniciativa do Presidente John Kennedy. Esta *ExecutiveOrder*, além de instituir um *CommitteeonEqualEmploymentOpportunity*, o qual foi criado para estudar as relações de trabalho, o qual foi criado para estudar as relações de trabalho no Governo e promover a diversidade racial, consagrou pela primeira vez num texto legal a expressão *affirmativeaction*” (RODRIGUES, 2005, p. 14).

se tornar, mais diverso, também careceria de práticas de gestão dispostas a entender essa nova realidade. As organizações estavam agora sendo integradas por pessoas de diferentes sexos, etnias, religiões e orientações sexuais (ALVES; GALEÃO-SILVA 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1999).

Entretanto, essa perspectiva mais “portas abertas” adotava um modelo de gestão organizacional baseado em valores universais, uma visão ainda muito tecnicista ¹⁷. Nesse sentido, por mais que as organizações passassem agora a incluir um espectro mais diverso de funcionários, ainda mantinham uma visão asséptica destes. Elas ainda lidavam “com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas” (SARAIVA, IRIGARAY, CARRIERI, 2009, p. 76). Ou seja, para as organizações, os indivíduos como sendo todos iguais e impessoais, sua sexualidade, gênero, raça, aparentemente não importaria. Segundo Pereira e Hanashiro (2010) citado por Feitosa (2014), até mais da metade do século XX era desejado e praticado que o perfil dos trabalhadores fosse homogêneo, no sentido de não haver diferenciação de pensamento, tanto no jeito de ser quanto no de agir.

Dessa forma, apesar de uma maior presença, a diversidade, ou essa sua valorização, ainda era pouco eficaz. Exemplo disso foi a gradual entrada de mulheres nos ambientes de trabalho, que agora como mão de obra das organizações, ainda eram tratadas com condições de trabalho equiparadas às dos homens, não possuindo ainda o direito à licença maternidade e, até mesmo, na questão salarial, que era bem menor que a média masculina. Essa visão marcada pela impessoalidade e neutralidade dos sujeitos era, sobretudo, permeada por uma realidade contraditória: inclusão *versus* discriminação.

Foi só a partir dos anos 1980 que, efetivamente, por parte da área da Administração, práticas de gestão começam a ser repensadas:

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de

¹⁷ O tecnicismo aqui se refere às visões clássicas da administração que vigoravam até este período, que se caracterizavam pela ênfase na estrutura organizacional, com o foco nas tarefas, na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, ignorando a especificidade das pessoas (IRIGARAY, 2009).

converter a preocupação social em resultados (ARANHA E OUTROS, 2006 *apud* SARAIVA e IRIGARAY, 2009, p. 4).

A partir daí, sob uma perspectiva de valorização da diversidade, grandes organizações americanas passaram a desenvolver práticas de gestão, não somente com a contratação de pessoal mais inclusiva, como o aumento da presença de mulheres e negros, mas também na constituição de medidas, posturas e punições para quem não respeitasse essas diferenças, passando a pauta LGBT a ter mais destaque. Avistava-se assim o eclodir de uma gestão das organizações sob uma visão de humanização das relações de trabalho, agora também presente nos discursos e nas posturas das organizações:

Os discursos empresariais difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e ao mesmo tempo complementares na tessitura de uma nova perspectiva, calcada em um cidadão, mais do que um empregado, e em uma comunidade, mais do que uma empresa (IRIGARAY; FREITAS, 2011, p. 08).

No Brasil, práticas alinhadas a uma gestão da diversidade foram ocorrer a partir dos anos 1990, de forma mais tardia que nos EUA, devido aos entraves causados pelo período da ditadura militar. Esse contexto foi impulsionado por um mix de eventos:

Finda a cláusula estabelecida pelo regime militar, estabelece-se um outro estágio na relação entre organizações e seus diferentes públicos. Essa nova fase é decorrente de fatores como maior competitividade no mercado, reforma administrativa no serviço público, conquistas no âmbito da cidadania, a importância cada vez maior da opinião pública e o irrefreável aumento do nível de exigência dos consumidores (FACHINNI, 2007, p. 13).

Somado a este cenário, principalmente motivada pela discriminação de negros no ambiente de trabalho, este debate foi particularmente aquecido (BENTO, 2000; FEITOSA, 2014). Desta maneira, portanto, desde 1995 o governo brasileiro passou a manifestar um maior interesse no combate à discriminação, ou pelo menos, a adoção deste discurso em suas diretrizes.

Criavam-se normativas, diretrizes, pautas e materiais que congregassem uma discursividade favorável a valorização da diversidade. Nesse sentido, a comunicação passou a atuar de maneira mais frequente na gestão dessa diversidade, agora se utilizando de novas estratégias. Especialmente no que diz respeito às sexualidades não heterossexuais, houve uma efervescência do

tema, na criação de programas, políticas, diretrizes, a fim de englobar as especificidades do bloco da diversidade.

Entretanto, muitos são os estudos que questionam a eficácia destas estratégias no trato das sexualidades periféricas LGBTs no ambiente organizacional, se de fato essa gestão da diversidade congrega uma valorização destes indivíduos. Segundo Siqueira & ZauliFellows (2006), o sujeito não heterossexual, mesmo que não declare explicitamente sua sexualidade no âmbito organizacional, ao ser percebido como tal está mais suscetível à perda de empregos, à perda de promoções e ascensão na carreira profissional, também a avaliações de desempenho negativas.

Badgett (1997), também em estudos realizados nos Estados Unidos, revelou que pessoas LGBTs em relação a heterossexuais com a mesma experiência, educação, profissão, estado civil e região de residência, recebem remuneração inferior, em média de 11% a 27%. De maneira semelhante, a probabilidade de serem alvos de agressões físicas ou verbais é duas vezes maior, se revelada sua sexualidade (SIQUEIRA & ZAULI-FELLOWS, 2006).

No Brasil, segundo Guimarães (2007), 60% das pessoas homossexuais relatam já terem sido vítimas de algum tipo de agressão motivada pela sua orientação sexual e todos revelam já terem vivenciado ou presenciado situações de intolerância e violência – psíquica ou física – em seus lares, escolas ou ambientes de trabalho pela mesma razão (IRIGARAY, SARAIVA, CARRIERI, 2010).

Também em estudos realizados no Brasil por Irigaray (2010, p. 43), uma face dessa violência no interior das organizações se dá através do humor: “o humor dos heterossexuais sobre os homossexuais do sexo masculino, é explícito e supostamente legitimado pela sociedade como engraçados”, um tipo de violência simbólica que ocorre também com estes indivíduos. Tal problemática segue, portanto, a lógica de uma resistência heteronormativa nas organizações, fazendo assim com que revalidem o preconceito em suas práticas de gestão. Acerca da heteronormatividade, Irigaray (2009, p. 34) é enfático:

(...) refere-se à crença na superioridade da orientação heterossexual e à conseqüente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades. Menos explícita que a homofobia e, por isso mesmo, mais

vil, a heteronormatividade nega manifestações culturais não heterossexuais.

A homofobia também é um fator preponderante na esteira organizacional:

A homofobia, como expressão discriminatória intensa e cotidiana, ocorre sempre que distinções, exclusões, restrições ou preferências anulam ou prejudicam o reconhecimento, gozo ou exercício em pé de igualdade de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos econômicos, social, cultural ou em qualquer campo da vida pública (RIOS, 2007a, p. 130).

Nesse espectro, o movimento LGBT se vê diante de um contraditório fenômeno: a escolha do *coming out* ou *in closeted* – que em inglês remete a noção de assumir-se ou não como homossexual. Há a possibilidade de revelarem sua identidade LGBT e estarem sujeitos a uma discriminação ou permanecerem no silêncio acerca de suas sexualidades. Em *A epistemologia do armário*, Sedgwick (2007) entende essa noção de armário como um dispositivo de regulação da vida de gays e lésbicas que concerne, também, aos heterossexuais e seus privilégios de visibilidade e hegemonia de valores. A pesquisadora norte-americana observa que “o armário”, ou o “segredo aberto”, “marcou a vida gay/lésbica no último século e não deixou de fazê-lo mesmo após o marco de Stonewall em 1969”.

Ao manterem-se reservados em relação à sua sexualidade no ambiente de trabalho, estão *in closeted* – expressão do inglês que significa dentro do armário. Já ao afirmarem suas identidades sexuais, optam pelo processo de *coming out*, que seria afirmar suas homossexualidades no âmbito de trabalho (IRIGARAY, 2009, p. 46)

Apesar de haver uma suscetibilidade à integração de identidades sexuais “desviantes” à norma heterossexual nas organizações quando optam pelo processo de *coming out*, estas são aceitas desde que não desviem aos padrões e estereótipos de gênero, ou seja, que não sejam homens feminilizados, nem mulheres masculinizadas, dentro do padrão social mínimo preexistente (SIQUEIRA, SARAIVA, CARRIERI, LIMA, ANDRADE, 2009, p. 450).

Os sujeitos não heterossexuais convivem com o temor de que o *coming out* (a afirmação de sua identidade sexual) reflita a perda de seus espaços nas organizações e atos discriminatórios contra si (SIQUEIRA, SARAIVA,

CARRIERI, LIMA, ANDRADE, 2009, p. 450). Nessa perspectiva, a heteronormatividade, apesar do surgimento dos programas de diversidade, ainda funciona como um dispositivo de controle segundo Knights e Tullberg (2012):

[...]o binarismo de gênero, repetido e reproduzido continuamente tem como efeito sustentar o domínio da heterossexualidade. Além disso, a homofobia torna-se um meio poderoso para manter a disciplina e sustentar a ligação masculina de forma que assegure uma identidade masculina estável.

Este trecho é explícito ao revelar o caráter regulatório da sexualidade nos jogos de poder que se acionam nas organizações da atualidade. Ao preferirem a heterossexualidade como norma, as organizações estão garantindo sua supremacia e fortalecendo, ainda, um mecanismo de controle às homossexualidades. É como Foucault, acerca deste poder coercitivo, falava: “já está tão profundamente incorporada a nós que não percebemos como efeito de um poder que nos coage [...] porque a violência de um poder pesa sobre ela” (1988, p. 67).

Esses diferentes cenários que se mesclam – o do surgimento de práticas de gestão da diversidade e o da problemática realidade de *coming out* ou *in closeted* que afere sujeitos LGBTs nas organizações – são os contraditórios espaços de disputa de sentidos que esses sujeitos vivenciam ao se inserirem nas organizações (BALDISSERA, 2008). Portanto, uma dimensão comunicativa se percebe aí como gestora dessas subjetividades LGBTs. De um lado, as organizações fomentando um imaginário de valorização da diversidade. E, do outro, uma naturalização da heteronormatividade, que impele a sujeitos homossexuais a dúvida pela sua aceitação nas organizações.

Hardy e Clegg (1999) dizem que é justamente essa ênfase no jogo de símbolos, significações e ações que ocorrem e se realocam nas organizações, que os atores organizacionais tentam escrever, dirigir e posicionar todos os demais. Como visto, a gestão da diversidade, mais do que uma prática que visa a inclusão e reconhecimento de pessoas LGBTs nas organizações, é uma prática de gestão dos significados acerca desses sujeitos: o gerenciamento de significados relaciona-se com um processo de construção de símbolos e de uso de valores, concebidos tanto para criar legitimidade para nossas demandas como para 'deslegitimar' as demais" (PETTIGREW, 1977).

Como afirma Freitas:

A rigor, a organização dissemina um imaginário e discursos que ajudam a construir uma nova realidade, em que supera os limites estritos do cotidiano capitalista e se converte em um local de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicarem-se com cada vez mais afinco à organização na busca de reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que a ela caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno, uma verdadeira gestão do afetivo (FREITAS, 1999).

À guisa dessas ponderações, seria a partir de uma perspectiva simbólica da gestão da diversidade que se tornaria possível falar, então, de comunicação organizacional. E aí que a gestão da diversidade se torna um desafio, pois precisa passar a integrar as diferentes narrativas e estratégias de comunicação, como os planos de comunicação, os planejamentos, as políticas e as práticas de responsabilidade social.

3.2 OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO

Muitos são os caminhos que a comunicação percorre nos ambientes organizacionais. Quanto mais se intensificam e diversificam as pessoas, as situações, os espaços, mais a comunicação se inscreve, prospectando circular e articular as diferentes cadeias de interação que se estabelecem nas organizações. Antes de pontuar alguns lugares que a comunicação percorre com as diversidades sexuais, é preciso dizer que o próprio caminho da comunicação, por si só, nas organizações já se situa complexa, abrangente e volátil. Kunsch (2003, p. 71-72), descreve de forma clara os processos complexos de comunicação que atravessam as organizações. A comunicação organizacional

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais.

Nesse sentido, para alguns autores, como Weick (1979, p. 35), a comunicação nas organizações é um processo central:

Quando dizemos que uma organização age, pretendemos enfatizar que a “dupla interação”, não os atos solitários, é a matéria-prima que se junta em processos. [...] Quando afirmamos que uma organização age, também será verdadeiro decompor esta frase em um conjunto de comportamentos integrados entre duas ou mais pessoas e em um conjunto de regras pelo qual esses comportamentos são reunidos e seqüenciados para produzir um resultado (WEICK, 1979, p.35).

A comunicação organizacional é, nesse sentido, “um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante”. Essa conceituação admite uma noção objetiva de que a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva de que a comunicação, por outro lado, produz as organizações (CASALI apud KUNSCH, 2009, p.124).

Dessa forma, como o dispositivo da sexualidade, a comunicação organizacional ocorre em processo, em uma rede de disputa de sentidos e poder, se dá em uma lógica de interação. Curvello (2009) também já enfatizava ser a comunicação organizacional um processo que constitui e reconstitui a organização. Nesse processo, os públicos¹⁸ trazem novas demandas comunicacionais às organizações. Os novos públicos esperam

[...] que a organização inclua os problemas que considerem relevantes em sua missão. Desejam participar das decisões que os afetam. Desejam uma comunicação equilibrada e “simétrica” com a organização, e o diálogo em vez do monólogo. Por fim, esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela (GRUNIG, 2011, p. 38).

Nesse sentido, o que as organizações demandam dos LGBT para incluí-los? Neste dado momento histórico, sendo cada vez mais vistos como segmento de valorização das organizações, quais os canais de comunicação que as identidades sexuais LGBTs reclamam? Longe de estancar qualquer discussão sobre a temática e trazer perspectivas conclusivas, o objetivo nesta etapa da pesquisa é evidenciar, mais do que tudo, como a comunicação pode (ou deve) estar atenta a esses processos.

¹⁸ Segundo Fábio França (2002, p. 02) “no meio acadêmico brasileiro, permanece cristalizada a divisão de públicos em três categorias: internos, externos e mistos. Todavia, as transformações do mercado demonstram a não-congruência desse paradigma com os objetivos da comunicação, cada vez mais dirigida a segmentos específicos”. Dessa forma, o autor sedimentou uma definição de públicos por três concepções: públicos essenciais, públicos não essenciais e públicos de redes de interferência.

Segundo Bueno (2009, p.6),

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

Nesse sentido, segundo Alves e Galeão-Silva (2010, p. 131) “os movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social das empresas é que têm sido os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para empresas brasileiras”. Essa passagem sugere uma pista de um primeiro lugar onde esteja ocorrendo a dimensão comunicativa da gestão da diversidade: nas práticas de responsabilidade social.

3.2.1 Responsabilidade social

A partir dessa guinada simbólica rumo à uma humanização nas relações de trabalho, surgiu uma perspectiva de que as organizações também precisariam dar uma contrapartida social em seus contextos, procurando não ficar somente restritas ao foco puramente mercadológico. Nisso, os projetos de responsabilidade social empresarial¹⁹, surgiam com um compromisso de atender problemáticas sociais, ajudando a disseminar, com isso, uma reputação e imagem positivas da organização.

Acerca de ações de responsabilidade social com o foco na diversidade, Mecchi (2006, p. 3-4), enfatiza:

[...] tem-se mostrado um tema decisivo para o bom desempenho da organização. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade -, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa.

Dessa maneira, a responsabilidade social funciona como um canal de relacionamento entre a organização e seus públicos, como Bueno (2003, p. 106) afirma: “é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a

¹⁹ A Responsabilidade Social Empresarial diz respeito a uma forma de gestão que prima pela transparência e ética na relação da organização com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Trata-se de um canal de diálogo.

implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade”. Na perspectiva da diversidade, se torna uma ferramenta de gestão:

pois harmoniza as relações entre a empresa e seus diferentes públicos, além de alinhar todos os membros da organização em torno de um objetivo compartilhado, bem como capacitá-los, em tempo hábil, para a busca desse objetivo e, ainda, criando um ambiente flexível capaz de agir, absorver e reagir às constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial” (MACEDO, 2007, p. 57).

Relatórios sobre práticas, projetos e ações de responsabilidade social nas empresas têm sido adotados por diferentes organizações no Brasil nos últimos anos, o que tem perscrutado certo espaço de visibilidade para grupos minoritários da sociedade, como o LGBT. Um exemplo deles é o relatório Setorial do BNDES sobre empresas, responsabilidade corporativa e investimento social, que se trata de um banco de dados e um portal de transparência de atividades de empresas ligadas à questão social. O material traz anualmente reflexos e impactos de ações de responsabilidade sob a perspectiva da valorização da diversidade étnica, sexual e de gênero das empresas.

Segundo tal, o conceito de responsabilidade social está relacionado a compromissos “que vão além daqueles compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros”. A responsabilidade social deve circunscrever valores, condutas e práticas que melhorem os processos empresariais, e também a qualidade de vida das sociedades, “do ponto de vista ético, social e ambiental” (RELATÓRIO SETORIAL DO BNDS, 2000, p. 4).

Cita-se também o Instituto Ethos, no Brasil, que lançou em dezembro de 2013, o manual *O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT*, uma publicação original e pioneira no tema, que visa estimular ações de responsabilidade social que as empresas devem ter a respeito do público LGBT. Incentiva, também, o debate acerca de um mercado de trabalho que respeite e promova os direitos humanos em geral e os direitos desse público em particular. Nessa perspectiva, a responsabilidade social é um dos eixos que

surge nas organizações como meio de relacionamento entre novas demandas sociais e novos públicos, entre eles o LGBT.

A partir daí, o cenário brasileiro organizacional passa a incutir de forma frequente em suas políticas de comunicação e estratégia organizacional uma narrativa de valorização da diversidade. Nota-se que sob o guarda-chuva da responsabilidade social, as empresas criam documentos que prescrevem condutas e posicionamentos que seus empregados devem ter acerca da diversidade. Esses documentos, sob a forma teórica conceitual entendida na literatura da área da Comunicação como as chamadas políticas de comunicação, foram o segundo espaço, portanto, em que efetivamente a diversidade LGBT foi pautada como assunto sério e de comprometimento das organizações, além da responsabilidade social.

3.2.2 Políticas de comunicação

Acerca das chamadas políticas de comunicação, Bueno (2007) é enfático ao afirmar que estas não são apenas uma intenção que se expressa nas organizações, mas sim um compromisso que se assume. Tais não vigoram apenas no discurso, mas pressupõem uma construção coletiva, um trabalho sério.

Nessa perspectiva, as políticas de comunicação podem ser entendidas como um “processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse” (Bueno, 2009, p. 310)²⁰.

Ainda segundo o autor, as políticas de comunicação evidenciam uma postura da organização que prioriza um melhor relacionamento com os seus públicos. A inserção da diversidade LGBT na pauta de políticas de comunicação no Brasil em organizações brasileiras como a Caixa Econômica Federal, o Ministério da Saúde, o Banco do Brasil e outras filiais estrangeiras

²⁰ Este conceito de políticas de comunicação é a perspectiva teórico conceitual que se adota para o estudo e, trata-se, também do norte adotada para a definição do objeto de estudo.

como Carrefour, etc, são marcos e ações pioneiras que associam a diversidade com a comunicação de maneira direta²¹.

Nesse sentido, necessário é pontuar que políticas de comunicação pressupõem, antes de tudo, uma vontade política. Uma diretriz que está diretamente associada à tomada de decisões e às relações de poder das organizações. Dessa forma, as políticas de comunicação diferem-se dos planos de comunicação, pois estes possuem uma característica prática e operacional, que determinam objetivos e metas a serem cumpridos num determinado período (BUENO, 2007), que deriva de uma política de comunicação. Já uma política de comunicação se pauta por objetivos macro, como a definição de canais de relacionamentos, ações de visibilidade, posicionamentos da organização acerca de temas controversos, etc. A política de comunicação trata-se de uma diretriz mais aprofundada, diretamente ligada à mudança do âmbito interno das organizações e o fomento de uma cultura organizacional (BUENO, 2007).

Ainda para Bueno (2009), as políticas de comunicação devem assumir as seguintes características: determinar os públicos das organizações, conhecê-los com maior profundidade e seus perfis por meio de técnicas de comunicação como auditoria de imagem, sondagem de opinião; ou seja, é preciso de um diagnóstico a fim de dimensionar e estabelecer as ações a serem desempenhadas e as posturas das organizações em relação ao contexto social em que estão inseridas. Dessa forma, entende-se que a política de comunicação deve estar consolidada em um documento-síntese, que “seja de conhecimento de todos os escalões da organização e mesmo dos públicos externos, e que possa constituir-se em referência obrigatória para o trabalho de comunicação” (BUENO, 2009, p. 158).

Nesse sentido, quando bem desenvolvida nas organizações, as políticas de comunicação se tornam baluartes do fortalecimento da imagem e reputação. Acerca dessa relação entre políticas de comunicação e a imagem das organizações, Bueno (2009, p.189) traz a seguinte perspectiva:

²¹ Estes são exemplos de empresas que assumiram, em suas políticas de comunicação, posturas relacionadas à gestão da diversidade LGBT, segundo pesquisa exploratória realizada para o estudo.

[...]a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo. A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas [...]. Ela constitui uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a 'leitura', ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.

Dessa forma e a partir do constructo das políticas de comunicação, e das estratégias, planos e ações delas decorrentes que uma imagem positiva pode ser solidificada. “Logo, conseguir uma imagem síntese que expresse a imagem pretendida pela organização é uma tarefa hercúlea, se não irrealizável, do ponto de vista prático” (Bueno, 2009, p.193).

Nesse sentido, no Brasil, o primeiro documento oficial do Brasil a reconhecer publicamente homossexuais no campo da promoção dos direitos humanos foi o Plano Nacional de Direitos Humanos (PNDH), elaborado em 1996, pelo governo federal. Através da criação do Conselho Nacional de Combate à Discriminação (CNCD), em 2001, e a elaboração do PNDH II, em 2002, são incluídas algumas ações direcionadas a LGBTs (FACHINNI, 2009). A partir desse documento se aquece na esfera organizacional brasileira uma movimentação em prol de políticas de comunicação mais efetivas em relação ao segmento LGBT.

As empresas começam articular-se também, a partir da realização de fóruns como o Fórum de Empresas e Direitos LGBTs, criado em 2014, para discutir problemáticas acerca da diversidade sexual nas organizações. Nesse mesmo fórum, o instituto Ethos lança um documento pioneiro sobre o compromisso das empresas com ações voltadas a LGBTs. Intitulado *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*, tal documento reúne a assinatura de organizações públicas e privadas dispostas a aderir os dez compromissos elencados pelo material. Políticas de comunicação começam a serem criadas com a temática da diversidade LGBT.

Outro desdobramento foi a formação estadual e municipal de organizações de LGBTs, como a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas e Transgêneros (ABGLT), e outras entidades próprias de articulação LGBT como o Grupo Gay Bahia, que realizaria pesquisas sobre a realidade das homossexualidades no Brasil e criariam documentos norteadores acerca do

trato e entendimento das sexualidades nos mais variados espaços, inclusive no empresarial.

Nesse sentido, é necessário pontuar que algumas características são consideradas para a elaboração de estratégias, políticas e ações voltadas ao segmento LGBT no Brasil, e uma delas é a questão do consumo (Albuquerque, 2007). Para Nucci (2014), a parcela LGBT é uma das que mais consome, movimentando cerca de 150 bilhões de dólares por ano. A expressão *Pink Money* é uma que surgiu para denominar o alto poder aquisitivo dessa fatia populacional. Esse atrativo também faz com que as organizações voltem suas estratégias para uma valorização deste público. Neste ponto, é crucial entender que o dispositivo da sexualidade, na conformação do movimento LGBT nas organizações agora parece querer incluí-los em uma lógica de consumo. O perfil econômico²² deste público faz parte, em sua maioria, “das classes A e B, com renda média de R\$ 3,2 mil” (CASTANHA, 2014). Isto começa a levantar um questionamento: até que ponto as subjetividades LGBTs estão, de fato, sendo valorizadas, além de serem novos públicos de consumo e trabalho?

Em uma contemporaneidade de intensos deslocamentos simbólicos, circulação de pessoas e uma multiplicidade de produtos e serviços, parece ser pertinente levantar a hipótese de que organizações e o segmento LGBT tem se interseccionado com maior destaque, devido à possibilidade de aquecer uma esteira de consumo, competitividade e produtividade organizacional.

Se em *História da Sexualidade*, a cada instituição vigente a lógica da sexualidade se reformulava e novos significados eram produzidos, as organizações são também um baluarte na atualidade, da formulação de práticas, ações e estratégias que, de alguma forma ou outra, estarão (re)significando também as representações das identidades sexuais.

Os caminhos que se tecem para a comunicação nas organizações – em face desse novo cenário de valorização da categoria LGBT – se mostra como um desafio e uma necessidade que cada vez mais precisa ser pensada, discutida e elaborada pelas estratégias de comunicação.

²² Vale ressaltar que essas características são predominantemente do G da sigla LGBT, pois a realidade de pessoas transsexuais e a marginalização de lésbicas é, em suma, desconsiderada nestas pesquisas de mercado. Esses dados só demonstram a também fragmentação de classe que existe no interior do movimento LGBT e uma representatividade que ainda, de certa forma, privilegia homossexuais masculinos.

Entende-se, neste trabalho, que estes espaços – as políticas de comunicação e a responsabilidade social – são só algumas das facetas que a comunicação organizacional recebe interferência. Com o desenvolvimento de novos estudos na área da comunicação organizacional que busquem compreender a gestão LGBT, novas estratégias serão encontradas e estudadas. De toda forma, já é possível observar o quanto as práticas comunicacionais das organizações, especialmente as que conformam narrativas de valorização, estão em voga nas organizações.

Assim, um aspecto fundamental é tocado por essa nova gestão: as representações sociais que se fabricam acerca das diversidades sexuais. Como explanado anteriormente, as instituições, desde o início do séc. XVII têm esta característica de impulsionarem imagens sociais e retóricas, principalmente, figuras sexuais. Nisso, tem sido cada vez mais recorrentes na comunicação das empresas uma realidade de representação e gestão da diversidade LGBT.

São as organizações, atualmente, uma parcela significativa nesse espaço de relações de poder que regula e produz representações sociais:

quanto às condições de produção e circulação das representações sociais, identificam-se três conjuntos, designados por rótulos genéricos de “cultura”, “linguagem e comunicação” e “sociedade”. Pesquisam-se as relações que a emergência e a difusão das representações sociais guardam com fatores tais como: **valores**, modelos e invariantes culturais; **comunicação** interindividual, **institucional** e de massa; comunicação interindividual, institucional e de massa; contexto ideológico e histórico; **inserção social dos sujeitos, em termos de sua posição e filiação grupal; dinâmica das instituições** e dos grupos pertinentes (CARMO, 2013, p. 323) [grifos nossos].

Partindo do pressuposto que as organizações, portanto, são capazes de criar e forjar representações sociais, o objetivo deste trabalho caminha em busca de entender como se dão as representações LGBTs, presentes nos processos e estratégias organizacionais, da atualidade, no contexto brasileiro. Dessa forma, o intuito é questionar o que essas representações querem dizer acerca dessa valorização da diversidade. Valorização da diversidade para quem? Será que tais retóricas atendem a uma inclusão própria e genuína de valorização da estética LGBT ou suas marcas carregam apenas a gestão desses corpos e sexualidades com um fim de valorização do seu trabalho? A

hipótese que se levanta neste estudo é de que as subjetividades LGBTs são capturadas em uma lógica circundada de sentidos de valorização e de igualdade; mas que, entretanto, suas representações são carregadas por uma estratégia de regulação das sexualidades periféricas para incluí-las na lógica da produtividade e dos resultados organizacionais, o que vai ao encontro a uma perspectiva mais socioeconômica da comunicação organizacional.

Acerca dessa necessidade de reflexão, para além de conceber tais narrativas como socialmente responsáveis, há um interesse em colocar essa discussão em um panorama maior de análise da comunicação organizacional. Acerca disso, em entrevista à revista *Matrizes*, a autora Margarida Kunsch é enfática:

Quero me referir à necessidade que temos de pensar a comunicação nas organizações num contexto socioeconômico maior, para chegarmos a uma reflexão igualmente profunda, mais abrangente do que aquela visão de globalização meramente econômica. Então, quando falamos hoje do contexto socioeconômico, qual é o mundo atual? Qual é a transformação do sistema técnico, social, econômico e institucional que estamos vivendo? (KUNSCH, 2012, p. 32)

É nesta lógica que se pretende entender a representação social dos LGBTs, dialogando com uma perspectiva de que as organizações regulam as sexualidades, não somente em um sentido de valorização cultural, mas também socioeconômica maior. Fundamentado nisto está a perspectiva de Castells (2007) acerca das retóricas organizacionais:

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pelo qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento (p. 56).

Isto não quer dizer que o estudo compele à uma negação dos esforços por igualdade e justiça social no que diz respeito à valorização de LGBTs pela comunicação organizacional, muito pelo contrário: o trabalho quer demonstrar que tais discursos estão sempre impregnados por uma lógica atravessado pelos jogos de poder, próprios à comunicação das organizações e ao dispositivo da sexualidade. Procura-se, assim, observar o quanto tais

processos são relacionados um ao outro, e o quanto tais retóricas podem ser aperfeiçoadas pelos próprios profissionais da comunicação.

Tendo isso em vista, apresenta-se a seguir a linha teórico-metodológica adotada para a compreensão da gestão da diversidade nas representações de LGBTs na comunicação organizacional, bem o percurso metodológico que culminou na escolha de análise do manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*.

4 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES: UMA MATRIZ ANALÍTICA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreender ou extrair de narrativas imagens sociais acerca de LGBTs, procurando entender como ocorre a chamada gestão da diversidade pelo viés da comunicação, pode parecer, em um primeiro momento, uma tarefa não tão difícil. Entretanto, quer-se aqui esclarecer a complexidade das representações sociais, enquanto fenômenos sociais, quando situados em uma realidade organizacional, que envolve jogos de poderes e estratégias. Sá (1998, p. 21) em seu livro “A construção do objeto de pesquisa em representações sociais” sinaliza logo no início do seu estudo que há diferença entre um fenômeno de representação social e um objeto de estudo em representação. Quando se almeja realizar um estudo de representações sociais há um processo que viabiliza tornar este fenômeno um objeto de pesquisa cientificamente analisável. Este processo diz respeito a uma simplificação do fenômeno. Nesta simplificação, o fenômeno torna-se inteligível pelo olhar de uma teoria, no caso, a da teoria das representações sociais.

Dessa maneira, este capítulo deseja situar este estudo como um estudo de representações sociais, apresentando a vertente teórica que fornece subsídios analíticos para um fenômeno que está situado entre as organizações, a cultura e a sexualidade.

1) É a partir da percepção de que as sexualidades podem ser objetos das ciências sociais e fenômenos da cultura que delimitamos nossos sujeitos em torno da categoria LGBT;

2) É através da produção de sentidos, das lógicas de disputa de poder que marcaram as trajetórias simbólicas da sexualidade que este estudo posiciona claramente as sexualidades LGBTs em uma dimensão comunicativa;

3) A partir da preocupação das organizações com a participação da sociedade civil (que permitiu um aumento significativo de práticas de responsabilidade social e de políticas de comunicação com ênfase na diversidade cultural e sexual), que este estudo situa a diversidade LGBT no eixo da comunicação organizacional.

Tais premissas direcionam o delineamento, portanto, de um objeto que atendesse a estas premissas: que falasse de LGBTs e fosse próprio da comunicação organizacional. Dessa forma, apresenta-se o marco teórico-metodológico que guiou o protocolo de análise dessa pesquisa.

4.1 O QUE SÃO AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A teoria das representações sociais conforme marco conceitual tem atravessado diversos campos de pesquisa, com abordagens cada vez mais interdisciplinares e métodos de pesquisa bastante polissêmicos. Como apontado por FERRARI e GUEDES (2012, p. 1) “é um conceito que se encontra em várias disciplinas que buscam compreender a relação das construções simbólicas com a realidade social”. Nesse aspecto, pensar as representações na contemporaneidade pressupõe que não se pode desvinculá-la de uma abordagem propriamente múltipla, dinâmica e interdisciplinar.

Como se conhece hoje, a teoria das representações sociais tem origem em duas vertentes: na Sociologia, com Émile Durkheim; e na Psicologia Social, através dos estudos de Serge Moscovici. Em tempos sociais e históricos distintos, as duas abordagens trazem contribuições pertinentes para a consolidação teórica do fenômeno.

A partir da obra *La Psychanalyse, son Image et son Publique* (1961), inaugurou-se um novo campo na Psicologia Social: o das representações. Nesta obra, Moscovici procurou entender como se dava a popularização, influência e conhecimento da psicanálise no cotidiano da sociedade parisiense. Em outras palavras, como o público parisiense representava e modelava a teoria psicanalítica. Mas, foi a partir da concepção de Émile Durkheim de "representações coletivas" que Moscovici construiu toda sua teorização e abriu, portanto, espaço para esta nova abordagem. Dessa maneira, anterior a apresentação da perspectiva de Moscovici, é importante compreender a noção de representações coletivas, herança de Durkheim aos estudos de representações sociais.

Émile Durkheim foi quem primeiro formulou uma noção de representações coletivas, quando, a partir do século XVIII, buscava consolidar a Sociologia como um campo científico de estudos. Ao analisar as sociedades primitivas, Durkheim percebia que formas muito peculiares de explicação da realidade eram condensadas na vida social, se manifestando através de tradições culturais, mitos e crenças religiosas, fixas e próprias dessas sociedades. A este fenômeno chamou de representações coletivas, isto é, formas congruentes, fixas de explicação e interação com a realidade que se originavam coletivamente e que, de certa forma, impunham certos tipos de comportamento a grupos específicos (GUARESCHI, 1996).

Para ele, as representações coletivas, portanto, diziam respeito

aos significados, às imagens, ao quadro de sentidos construídos e partilhados por uma sociedade; são formas estáveis de compreensão coletiva que atuam de forma mais ou menos impositiva e têm o papel de integrar a sociedade como um todo (FRANÇA PEREIRA, 2004, p.14).

Um aspecto muito importante que norteia as representações coletivas de Durkheim é o seu caráter anterior aos sujeitos. Isto é, para Durkheim não interessava como estas se originavam no seio social, como eram formadas, quais mecanismos a desenhavam, mas sim a sua função na conformação de práticas e atitudes sociais. Para ele, as representações coletivas eram instâncias já preexistentes, um certo tipo de código já inerente a qualquer indivíduo dado seu contexto cultural e histórico, desde o nascimento. Daí seu caráter estático, estável e fixo. Para Durkheim “uma representação coletiva é um “fato social” que nos é imposto, difícil de mudar, estático e uniforme em seus efeitos (...)” (GUARESCHI, 1996).

Serge Moscovici resgatou este conceito de representações coletivas e objetivou atualizá-lo, tratando-o em uma perspectiva diferente, tendo em vista os avanços das sociedades, no qual esta percepção já não daria conta de abarcar toda a dinâmica volátil das sociedades modernas. As representações seriam processos dinâmicos e mutáveis, já não tão fixos e delineados como Durkheim dizia. As principais críticas de Moscovici à noção de Durkheim eram, segundo Reis e Bellini (2011, p. 150):

1) falta de preocupação em se buscar a origem da generalidade dos fenômenos que o conceito de Representação Coletiva engloba: a ciência, a religião, os mitos, a ideologia entre outros fenômenos sociais ou psíquicos; 2) a ausência da dinâmica das Representações Coletivas que não a torna adequada aos estudos de sociedades complexas como a nossa onde existem pluralidade de sistemas envolvidos (políticos, filosóficos, religiosos, entre outros) e uma alta rotatividade do fluxo de representação.

Desses questionamentos, Moscovici (1978) propõe então a teoria das representações sociais, que busca voltar a sua atenção para a forma com que se produzem os *conhecimentos socialmente compartilhados*. Dada essa perspectiva, segundo o autor, as representações sociais, diferem-se das coletivas, pois não são simplesmente categorias ou conceitos que procuram compreender e explicar uma dada conjuntura social. Estas, para além disso, são “um processo de conhecer e forjar explicações do social” (SILVA, 2008, p. 46).

Um dos maiores objetivos da teoria das representações sociais (senão o maior) trata de entender como se formam as representações na teia social. Segundo Moscovici, as representações se constroem, sobretudo, por um processo específico: o de tornar familiar o não familiar. Este processo de geração das representações é detalhado no trecho abaixo:

As representações que fabricamos – de uma teoria científica, de uma nação, de um objeto, etc. – são sempre o resultado de um esforço constante de tornar real algo que é incomum (não familiar), ou que nos dá um sentimento de não familiaridade. Através delas, superamos o problema e o integramos em nosso mundo mental e físico, que é, com isso, enriquecido e transformado. Depois de uma série de ajustamentos, o que estava longe, parece ao alcance de nossa mão; o que era abstrato torna-se concreto e quase normal (...) as imagens e ideias com as quais nós compreendemos o não usual apenas trazem-nos de volta ao que nós já conhecíamos e com o qual já estávamos familiarizados (Moscovici, 2007, p.58)

No interior deste esforço de tornar familiar o não familiar, dois processos são geradores de representações sociais: a ancoragem e a objetivação. A ancoragem corresponde a um processo que implica “classificar e dar nome a alguma coisa. Coisas que não são classificadas e que não possuem nome são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras” (MOSCOVICI, 2003, p. 71). A ancoragem é, nesse sentido, toda assimilação inscrita em uma

representação social já existente, um referencial histórico, cultural, que as mentes já possuem acerca do objeto. É o intento de classificação com base em assimilações e referências anteriores. Moscovici, portanto, apresenta uma característica primordial da ancoragem: é também um juízo de valor, de classificar as coisas, inserí-las dentro de categorias históricas.

Nesse ponto, Chamon (2006) vai dizer que a ancoragem refere-se ao enraizamento social das representações sociais, que se articula a partir das representações sociais já constituídas e compartilhadas.

Já a objetivação, complementar à ancoragem, refere-se ao esforço de ligar estas novas classificações com uma imagem, ou seja, descobrir a qualidade icônica de uma ideia, de algo que ainda está impreciso. Nas palavras de Guareschi (1996, p. 12): "transformar a palavra que substitui a coisa, na coisa que substitui a palavra". A objetivação corresponde, dessa forma, à concretude da representação, todo o constructo que transformou a realidade em simulacro. A imagem, portanto, deixa de ser signo e transforma-se em réplica da realidade.

Nesse sentido, os dois processos (ancoragem/objetivação), podem ser apresentados a seguir:

Ancoragem envolve a nomeação e classificação de novos encontros, idéias, coisas e pessoas. Ela é baseada numa ordem existente de nomes significativos. Objetivação solidifica e torna tangível a nova idéia abstrata e potencialmente ameaçadora. Imagens, exemplares materiais, modelos, e metáforas verbais, como eles são usados na vida cotidiana, são as formas básicas para entender e compreender o mundo, e como tal são as informações empíricas no estudo das representações sociais (BAUER; GASKELL, 1999, p. 172).

Nessa perspectiva, ainda segundo os autores, a ancoragem e objetivação não são elementos fixos nas representações, eles são indicadores que se modificam "na evolução dos sentidos de um aspecto do mundo" (BAUER; GASKELL, 1999, p. 172). Dessa forma, pensar as representações pressupõe pensar o que as origina no seio social, suas ancoragens, o que a precede; e suas objetivações, suas realidades forjadas, as imagens que se tecem.

Para Moscovici (1978, p. 41), as representações sociais, em seus processos de ancoragem e objetivação “circulam, cruzam-se e se cristalizam incessantemente através de uma fala, um gesto, um encontro, em nosso universo cotidiano”. E ainda: “a maioria das relações estabelecidas, os objetos produzidos ou consumidos, as comunicações trocadas, delas estão impregnados”. Esta sentença lança luz sobre a imbricação muito forte que tais representações tem em relação à comunicação, o lugar que possui na criação de representações: toda comunicação é lugar de representações.

Nesses termos, o ato de comunicar, de interagir, de produzir sentidos da vida social, induz às representações; e estas, por sua vez, constituem uma realidade forjada, uma explicação de tal, presente em todos os espaços da vida social, tornando-se, sobretudo, um conceito relacional. Jodelet (2001, p. 22) condensa a proposta conceitual de representações na seguinte sentença:

(...) uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e uma realidade comum a um conjunto social. Igualmente designada como saber de senso comum ou ainda saber ingênuo, natural, esta forma de conhecimento é diferenciada, entre outras, do conhecimento científico. Entretanto, é tida como um objeto de estudo tão legítimo quanto este, devido à sua importância na vida social e à elucidação possibilitadora dos processos cognitivos e das interações sociais.

As representações sociais são este elo entre a produção dos sentidos sociais e a realidade. Ao nosso estudo, entende-se ser esta uma abordagem teórico-metodológica pertinente, pois é a que pode revelar quais as representações que se fazem na comunicação organizacional acerca dos sujeitos LGBTs. E, a partir disso, entender sua gestão.

Todavia, as representações somente em sua perspectiva social não dão conta da dimensão do problema, há também que se pensar sua dimensão nos caminhos entrecruzados pela cultura e pela comunicação.

4.2 REPRESENTAÇÕES NA CULTURA E NA COMUNICAÇÃO

Um aspecto teórico importante à reflexão das representações sociais são os seus desdobramentos nas instâncias da cultura e da comunicação, aproximação revelada nos escritos de Stuart Hall, especialmente em seu livro

Cultura e Representação (2016). Nele, Hall, que em nenhum momento cita Moscovici no que tange ao conceito de representações, elabora uma abordagem que em muito se assemelha aos princípios de ancoragem do qual Moscovici falava, mas vai além e privilegia uma análise de representação que a vê em relação profunda com a cultura. A primeira consideração que trazemos acerca de Hall é a sua perspectiva do processo de representação ser algo que ocorre no interior das teias culturais:

Representação é uma parte essencial do processo pelo qual os significados são produzidos e compartilhados entre os membros de uma cultura. Representar envolve o uso da linguagem, de signos e imagens que significam ou representam objetos. Entretanto, esse é um processo longe de ser simples e direto (HALL, 2016, p. 31).

Nessa complexidade, as representações se instituem nas culturas por meio da linguagem. A linguagem é a categoria central na formação das representações segundo Hall, pois são através dos signos, dos códigos, dos constructos simbólicos que as representações se condensam e circulam na sociedade. Nesse sentido, o autor compreende as representações como produções de sentido pela linguagem.

Tendo em vista esse lugar importante da linguagem na teia das representações, é necessário trazer uma noção de linguagem e cultura, como fenômenos distintos, no interior das representações:

Cultura tem a ver com “sentidos compartilhados”. Agora, linguagem é o meio privilegiado no qual nós “fazemos sentido” das coisas, no qual o sentido é produzido e compartilhado. Sentidos só podem ser compartilhados através de nosso comum acesso à linguagem. (HALL, 1997, p. 01)

Dessa forma, Hall permite uma visualização da pertinência que a comunicação tem nos fenômenos de representação social. As diferentes linguagens utilizadas para dar sentido às coisas, sejam sons, textos, gestos, vídeos, imagens, etc, são vistas como práticas de significação, como sistemas de linguagem. Os sistemas de linguagem para Hall podem ser lidos especificamente como *sistemas de representação*.

Essa perspectiva de sistemas de representação significa uma contribuição relevante para a noção clássica da teoria das representações sociais oriunda da psicologia social, pois inscreve a complexidade da representação ancorada em um circuito sumariamente cultural. Daí que Hall fala em mapas conceituais, que seriam estes sistemas de representação próprios da cultura que nos ajudam a criar novas representações e interpretar o mundo.

Sobre o sistema de representação, Hall acredita que se trata de um

sistema pelo qual toda ordem de objetos, sujeitos e acontecimentos é correlacionada a um conjunto de conceitos ou representações mentais que nós carregamos. Sem eles jamais conseguiríamos interpretar o mundo de maneira inteligível (HALL, 2016, p. 32).

Poder-se-ia dizer, portanto, que estes novos documentos, manuais, cartilhas que abordam a figura LGBT no ambiente organizacional são sistemas de representação? Tais documentos tem como objetivo construir sentidos acerca da realidade dos indivíduos e perscrutam um saber acerca de como devem ser tratados no ambiente organizacional? Neste estudo entende-se que sim. Entende-se que estes materiais são propostas de explicação e entendimento de uma realidade social, são formas de *conhecimento socialmente elaborado* acerca das sexualidades LGBTs e, por isso, podem inferir na sua gestão nas organizações.

Muito importante é distinguir que essas formas de conhecimento socialmente elaborados não são oriundas do mundo material, são criadas dentro da própria linguagem, lugar onde as práticas e processos simbólicos se dão, que é onde se realizam as representações. Acerca disso, Hall é enfático ao salientar que as representações não são, portanto, um mero reflexo, uma imitação da linguagem no mundo real, são pelo contrário, sentidos produzidos pela linguagem:

O mundo não é precisamente refletido, ou de uma alguma outra forma, no espelho da linguagem: ela não funciona como um espelho. O sentido é produzido dentro da linguagem, dentro e por meio de vários sistemas representacionais que, por conveniência, nós chamamos de "linguagem". O sentido é produzido pela prática, pelo trabalho, da representação. Ele é construído pela prática significativa, isto é, aquela que produz sentidos (HALL, 2016, p. 54).

Destarte, esta abordagem que Hall privilegiou em seus estudos em concomitância com os pressupostos teóricos oriundos da teoria das representações da corrente da Psicologia social são os marcos teóricos metodológicos que se estabelecem para pensar a busca pelo objeto de estudo, dentro desta gama de práticas, ações, narrativas e materiais que as organizações vem criando para representar a diversidade LGBT, a inserção deste sujeito, dessas figuras, no âmbito organizacional.

Com base nessa perspectiva de estudo das representações sociais, a intenção foi relacionar, dentro do âmbito organizacional, práticas comunicativas que tivessem como temática principal a questão LGBT. Tendo isto em mente, o ponto de partida se deu através de um mapeamento realizado com base nas 85 empresas que foram convidadas a participar do primeiro fórum realizado no Brasil sobre organizações e LGBTs. Denominado Fórum de Empresas e Direitos LGBTs, ocorrido em 2014 em São Paulo, a iniciativa representou um esforço de uma série de empresas e organizações com o objetivo de alcançar um debate efetivo sobre as condições de trabalho dos profissionais LGBTs nas empresas.

O Fórum, segundo sua própria descrição “é uma organização informal que reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais” (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTs, 2014). A partir dessa premissa, a primeira evidência era que através deste fórum poder-se-ia encontrar organizações que abordassem a perspectiva LGBT em suas políticas, ações de responsabilidade social, relatórios e demais estratégias de comunicação. Este evento que visava um “compromisso” das empresas com a questão LGBT foi o que assinalou, também, a amostra da pesquisa exploratória.

Foram 85 empresas (somente 26 eram brasileiras) convidadas a aderir ao pacto intitulado *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*. Com base na lista dessas empresas que iniciamos a procura, de organização por organização, em busca de algum material com potencial de análise para a pesquisa. Entretanto, curiosamente, deste total de 85 empresas convidadas a assinar o termo, apenas 14 assinaram na primeira reunião.

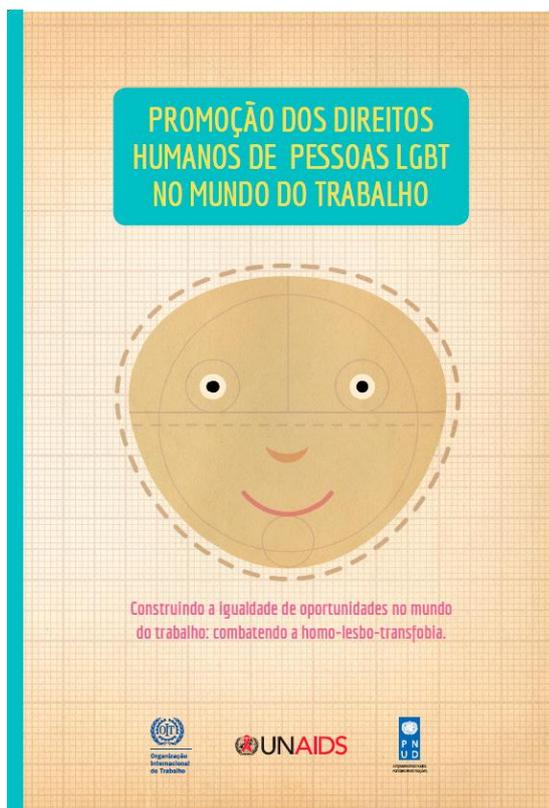
Houve, posteriormente, a adesão de outras duas empresas, mas ainda assim, estes dados revelariam o pouco interesse que esta pauta recebeu no âmbito organizacional brasileiro.

Nesse contexto, ficou evidente na pesquisa exploratória que a escolha do recorte analítico apresentaria desafios. Tais desafios foram se consolidando a medida que a pesquisa por estes materiais, (primeiramente realizadas nas 16 empresas que aderiram a carta e posteriormente nas 85 convidadas)– dito efetivos nas organizações – não eram encontrados; bem como respostas a e-mails e ligações para gestores não eram recebidas. Mais um indício: ao que parecia, as organizações tratariam mesmo a questão da diversidade superficialmente, principalmente em matérias de visibilidade a imagem organizacional e não enquanto práticas internas efetivas.

Dos quinze materiais encontrados alguns deles despertaram interesse para o objetivo da dissertação como a cartilha *Valorizamos a diversidade* do grupo Carrefour, o manual *O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais* do instituto Ethos, o manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*, bem como, demais planos de comunicação de órgãos governamentais e estaduais como prefeituras, secretarias, ordem de advogados, etc.

No entanto, por apresentarem um corpus muito diverso de conteúdo e pela dificuldade em categorizar esses materiais à teoria das representações optou-se pela escolha de um deles para uma análise mais aprofundada. Dessa forma, o recorte analítico escolhido foi o manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*.

IMAGEM 1 – Parte externa Manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia*.



Fonte: Organização Internacional do Trabalho, 2015²³

A seguir apresentam-se as dimensões do objeto pertinentes a uma análise de representações, a justificativa de sua escolha e a técnica de pesquisa que foi empregada.

4.3. O MANUAL CONSTRUINDO A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO MUNDO DO TRABALHO: COMBATENDO A HOMO-LESBO-TRANSFOBIA

Lançado em 30 de setembro de 2014 em São Paulo, o manual *Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia* é fruto da idealização de três grandes organizações da ONU – a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O material contou ainda com a participação de mais de 30 representantes de empresários, trabalhadores,

²³ Disponível em: <http://www.oit.org.br/content/promocao-dos-direitos-humanos-de-pessoas-lgbt-no-mundo-do-trabalho-construindo-igualdade-de->

governo, sindicatos e movimentos sociais brasileiros na sua concepção. Elaborado pela Txai Consultoria e Educação, empresa brasileira que atua na área de responsabilidade social e sustentabilidade, o manual é um documento diretriz para que empresas, sindicatos e organizações brasileiras tratem as sexualidades LGBT no âmbito do trabalho. Nele contem diretrizes acerca do trato que as organizações podem ter em relação as sexualidades LGBTs, dando uma ideia de como gerir estes indivíduos no seio organizacional.

A sua primeira edição continha 80 páginas. Já a segunda edição, lançada em setembro de 2015, foi revisada e aumentada para 98 páginas. Em seu conteúdo apresentam-se diretrizes, nortes, posturas que as empresas podem desenvolver para barrar o preconceito contra lésbicas, gays, bissexuais, transexuais e transgêneros em âmbito organizacional. Além disso, o manual traz um enfoque também para o combate ao HIV. Para abranger essa discussão, o manual se utiliza, de forma peculiar, de quatro histórias ficcionais (baseadas em fatos reais) de quatro sujeitos: uma lésbica, um gay, uma transexual e um heterossexual com HIV, que unificadamente são pontuados no manual como a classe LGBT – tirando a figura heterossexual, que é tratada, no manual, como parte também estigmatizada.

A narrativa das quatro histórias é o que elucida sobre as formas como as organizações devem conformar seus comportamentos em relação à sexualidade de seus empregados. É um documento norteador, por assim dizer, que aborda as questões trabalhistas ligadas aos direitos LGBT. Nesse sentido, o material pode ser visto como uma “elucidação possibilitadora dos processos cognitivos e das interações sociais.” (JODELET, 2001, p. 22), pois apresenta explicações acerca de vivências LGBTs e de como deve se dar o trato destes no âmbito organizacional.

Dessa forma, o manual também pode ser visto como uma “modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (MOSCOVICI, 1978, p. 26).

No manual também está incluída a carta com os 10 compromissos que as empresas devem ter acerca dos direitos LGBTs, aludindo ao Fórum de direitos LGBTs anteriormente citado, encontro que também contemplou o

lançamento deste manual. Ele está disponível online nos diferentes sites das organizações realizadoras, bem como plataformas de discussão LGBT online. É propriedade intelectual da OIT, portanto, somente pequenos trechos do manual na íntegra pode ser reproduzidos.

O material é dividido em 10 partes, sendo as três primeiras uma introdução sobre o seu preâmbulo de criação, trazendo o circuito que possibilitou a realização do material; apresenta a questão dos direitos LGBTs, com pautas pontuais sobre HIV, identidade de gênero e orientação sexual; bem como de que maneira este material pode ser inovador e útil no sentido de permitir às organizações entender o desafio que a gestão da diversidade pressupõe na atualidade.

Já os quatro capítulos seguintes trazem, em cada um, uma história ficcional. A primeira história leva o título “*Nasceu Alaor, mas agora é Alana – A história de uma mulher transexual no ambiente de trabalho*”, a segunda “*O dilema de Ronaldo – a história de um homem gay que se assume no ambiente de trabalho*”, a terceira “*A luta de Meire – A história de uma mulher lésbica e sindicalista lutando contra discriminações de gênero e orientação sexual*” e a última “*Carlos é uma pessoa que vive com HIV - A história de um homem heterossexual que descobre que é hiv+*” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

Ao final de cada história, encontra-se um *box* seguido pela pergunta “*o que aprendemos com Alana?*”, “*O que aprendemos com Ronaldo?*”, “*O que aprendemos com Meire*”, “*O que aprendemos com Carlos?*”, seguidos por considerações explicativas acerca de como as organizações devem lidar com funcionários que se incluem nas perspectivas da história de cada um retratado.

Essas duas características: material produzido coletivamente e linguagem narrativa ficcional foram elementos que justificaram a escolha, pois o conteúdo narrativo do manual claramente queria fornecer noções às empresas de como realizar a gestão da diversidade. Isso iria ao encontro da preocupação teórica conceitual deste trabalho: as representações como gestoras da sexualidade nas organizações. Mas, algumas dúvidas surgiram: não seria muito redutora a análise de somente um material? Haveria alguma técnica de pesquisa disposta a auxiliar esta possível análise unitária? Por haver

nele quatro narrativas ficcionais, bem como a suposição deste tensionamento que se desejava fazer: gestão x representação, estas dúvidas se dissolveram. Esta escolha se deu, portanto, através dos delineamentos deste método e, principalmente pelo diálogo que o seu conteúdo realizava com o marco teórico das representações.

Nesse sentido, o que se propõe é uma análise deste manual, com o foco nas quatro histórias ficcionais que ele traz a partir do viés teórico metodológico da teoria das representações sociais, com o emprego de uma técnica de pesquisa também associada à teoria.

A partir de quais processos as narrativas do manual validam a inclusão de pessoas LGBTs no ambiente organizacional? Em que medida rompem (e se rompem) as representações generificadas e estereotipadas destes indivíduos? Quais os sentidos dessa “diversidade” tanto dita acerca de pessoas LGBTs? A partir dessas inquietações, que vigoravam com a leitura do manual, a pergunta problema que norteia essa pesquisa assim se reitera: **em que medida, as representações de LGBTs na comunicação organizacional são efeito dos processos de gestão da diversidade sexual? Como ocorrem esses processos?**

A hipótese que se levanta neste estudo é de que as subjetividades LGBTs são capturadas em uma lógica circundada de sentidos de valorização e de igualdade e, entretanto, as representações que a que geram indicam uma estratégia de regulação dessas sexualidades para incluí-las na lógica da produtividade e dos resultados organizacionais, o que vai ao encontro de uma perspectiva mais socioeconômica da comunicação organizacional.

4.4. DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO: UMA FORMA DE OBTER A REPRESENTAÇÃO

O discurso do sujeito coletivo é uma técnica de pesquisa desenvolvida no Brasil, por Lefreve e Lefreve (2005), pesquisadores da área da saúde da Universidade de São Paulo (USP). Esta técnica tem como sua característica central oferecer algumas figuras metodológicas dispostas a encontrar representações sociais de determinado objeto no interior de discursos brutos,

como depoimentos ou outros tipos de texto, os quais já estão recortados pelo tema que se deseja investigar.

Com o emprego do DSC é possível agrupar as ideias semelhantes em categorias de sentido comum presentes em diferentes depoimentos. A técnica, portanto, privilegia análises textuais de todo tipo:

os pensamentos de uma coletividade, mesmo que restritos à sua expressão verbal, podem, evidentemente, ser obtidos, por meio de pesquisa empírica, de vários modos: via documentos legais, demais documentos de arquivos, todo tipo de depoimentos, artigos de jornais, revistas, livros, etc. (LEFREVE, 2005, p. 49)

É uma ferramenta de pesquisa que permite a decomposição do texto escolhido, portanto, em quatro estados ou “figuras metodológicas” (JOHN, 2004, p. 84). Estas categorias auxiliam na análise de pesquisas com dados qualitativos: IC (idéia central), Ech (expressões chave), AC (ancoragens) e DSC (discurso do sujeito coletivo). Cada figura destas representa uma etapa de pesquisa ou momento em que o pesquisador deverá decompor estes fatores do texto.

A IC ou idéia central trata-se do **sentido** principal que o depoimento ou texto expressa, cada qual separadamente. As Ech ou expressões chave são marcações ou grafias de expressões nos diferentes textos que possuem **semelhança** entre si. Neste caso, são as palavras que ocorrem mais de uma vez nas ideias centrais de cada conteúdo analisado. Já as ancoragens dizem respeito ao caráter estritamente **ideológico** que o conteúdo analisado carrega, referindo-se às teorias, aos pressupostos políticos que podem estar intrínsecos ao texto de análise. As ancoragens podem estar, por vezes, associadas a ideias centrais ou às próprias expressões chave. Por fim, após o encontro de cada categoria nos textos de análise, forma-se então o DSC ou discurso do sujeito coletivo.

O discurso do sujeito coletivo é um texto que deve ser redigido em primeira pessoa, tendo em vista que pressupõe a fala direta do pensamento coletivo, neste caso unificado. É do trabalho do pesquisador trabalhar a concisão desta última etapa, pois o discurso do sujeito coletivo é o produto final da pesquisa que expressa o núcleo central da representação a que se quer extrair. Para se obter o discurso do sujeito coletivo, agrupa-se as Expressões

chave com ideias centrais que se repetem ou de sentido semelhante ao longo do texto.

Nesse sentido, a representação que se quer extrair é a do sujeito LGBT com base nas quatro narrativas apresentadas pelo manual. Trata-se de identificar que representações são estas que se fazem acerca da categoria LGBT. Nesse caso, extraímos de cada um dos personagens as ICs, as Echs e as ACs afim de formular uma DSC que demonstre qual a representação que se faz acerca da categoria, de uma maneira unificada, no manual.

Esta técnica, associada à perspectiva teórico-metodológica da teoria das representações, é a ferramenta utilizada para evidenciar fatores preponderantes a resposta para a pergunta problema. Salienta-se que, dependendo da pesquisa realizada, não há uma necessidade de utilização de todas as ferramentas metodológicas da técnica de pesquisa. Para esse estudo, não foi necessária a utilização da ancoragem. No próximo capítulo, apresenta-se o emprego das ferramentas escolhidas pela técnica, bem como a análise dos resultados obtidos.

5 NARRATIVAS DE RUPTURA? GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS REPRESENTAÇÕES DE LGBTs NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A diversidade entre as pessoas é um insumo que, se explorado de maneira correta, leva a resultados surpreendentes de criatividade e inovação. [...] Colocar isso a favor da empresa e na maximização de seus resultados é o que chamamos de Gestão da Diversidade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 3)

O cenário da globalização – das inovações tecnológicas, dos conglomerados midiáticos, do aumento dos deslocamentos culturais e da competitividade organizacional –, marca conjecturas novas de atuação do dispositivo da sexualidade na contemporaneidade. Sustentado por discursos, saberes e poderes que se relacionam de organizações para a sociedade, de grupos minoritários para organizações, da sociedade civil para o estado, dentre outras relações, pensa-se ser a gestão da diversidade LGBT um complexo espaço, em que a comunicação tem caráter fundamental. Não somente na fabricação de imagens sociais, de figuras, mas também de métodos de gestão dos indivíduos, de estratégias e tecnologias que irão conformar os modos de vida LGBTs.

Há, entretanto, uma diferença entre a celebração dessas narrativas e a real valorização dos indivíduos e seus modos de vida. É isto que se quer entender com essa análise: as limitações do discurso e as relações que ele estabelece com o consumo e a lógica do mercado que regula os sujeitos LGBTs. Ou seja, são narrativas de ruptura? Ruptura diz respeito a interrupção de continuidade, a divisão, corte. Nesse trabalho a ruptura que se quer observar é a que promete as retóricas das organizações acerca da valorização da diversidade: a ruptura com a heteronorma, a estigma, a opressão já evidenciada nos capítulos anteriores acerca das figuras sociais gays, lésbicas, bissexuais, travestis, etc.

Acontece que, conforme Barret (2000) as empresas estão aprendendo que a única maneira de construir a verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano (BARRET, 2000), isso pode ser um fator preponderante na construção dessas representações. Nesse sentido, este capítulo final deseja compreender como o capital humano – a diversidade

LGBT – está disposto nas narrativas da comunicação organizacional, como ocorre sua captura e de que maneira as organizações gerem essas representações.

5.1 ONU, PNUD e UNAIDS: FABRICANDO REPRESENTAÇÕES

A Organização das Nações Unidas é uma organização intergovernamental que tem sua sede em Manhattan, Nova York. Fundada em 24 de outubro de 1945, a ONU tem como principal objetivo promover a cooperação entre países, no afã de evitar outro conflito como a Segunda Guerra Mundial. Hoje é uma entidade que possui 193 países membro²⁴.

Dentre suas principais metas está a manutenção da segurança e da paz mundial, a promoção dos direitos humanos, do desenvolvimento econômico e o progresso social. A ONU é uma entidade financiada com contribuições voluntárias e periódicas de países-membro. Esta captação de recursos permite o desenvolvimento e expansão de suas ações ao longo dos anos, levadas a efeito sumariamente por instituições da ONU, que funcionam como ramificações (agências especializadas) dispostas a atuar em diferentes contextos e assuntos específicos da sociedade.

As agências especializadas da ONU promovem ações, campanhas e projetos para cada diferente problemática ou setor da sociedade. Algumas das agências mais conhecidas da ONU são a OMS (Organização Mundial da Saúde), UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), o Banco Mundial e a Agência Internacional de Energia atômica. É através desses órgãos que a ONU realiza, também, seu trabalho humanitário. Alguns exemplos mais recorrentes que podem citar-se são as campanhas de vacinação em massa no combate a epidemias promovidas pela OMS (Organização Mundial da Saúde) e campanhas de combate a fome, AIDS, etc. Cada órgão da ONU pode estabelecer várias agências especializadas para abranger demandas específicas da sociedade.

Principais agências especializadas das Nações Unidas:

FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

AIEA – Agência Internacional de Energia Atômica

OACI – Organização da Aviação Civil Internacional

IFAD – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

OIT – Organização Internacional do Trabalho

FMI – Fundo Monetário Internacional

UIT – União Internacional de Telecomunicações

PAM – Programa Alimentar Mundial

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNAIDS – Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS.

Dentre as agências da ONU voltadas para o ambiente de trabalho estão a OIT – Organização Internacional do Trabalho e o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. A OIT é um órgão que atua desde 1998 sob o conceito de “trabalho decente”, o qual visa “promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade”. O Brasil integra a lista de 185 países membro da OIT, tendo em suas principais pautas o combate ao trabalho forçado, ao trabalho infantil e ao tráfico de pessoas para fins de exploração sexual e comercial.

Dessa maneira, a OIT vem atuando como uma agência da ONU com o objetivo de promover melhorias nas relações de trabalho ao redor do mundo, lançando um olhar para questões acerca das desigualdades no mundo do trabalho. É um órgão que possui uma série de projetos e publicações no Brasil, principalmente no que concerne a grupos sociais em situação de risco ou

desfavorecimento no ambiente de trabalho: jovens e adolescentes, trabalho infantil, indígenas, etc.

Já o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é uma agência que atua em questões mais gerais e não tão fechadas ao ambiente de trabalho. É um órgão voltado a questões institucionais que envolve governos e estratégias geopolíticas, com o foco na erradicação da pobreza, redução de desigualdades sociais e exclusão social. O PNUD está presente em cerca de 175 países e cria programas que auxiliam a formular políticas e parcerias de fortalecimento institucional, afim de manter resultados no âmbito do desenvolvimento.

Estes dois órgãos, especialmente no Brasil, vêm desenvolvendo ações e publicações voltadas a melhorias e condições mais igualitárias no ambiente de trabalho. São comunicações que formulam posturas e pautas a serem abordadas pelas organizações, de forma a permitir uma eficiência em seus processos e ao combate a desigualdades. Com frequência suas publicações envolvem o conhecimento de um grupo minoritário.

Nesse sentido, é do interesse deste trabalho, primeiramente, pontuar a capacidade destas organizações, em suas comunicações, de formularem representações sociais dos grupos aos quais direcionam seu enfoque. No início do manual, já aparece esse aspecto coletivo da sua produção: “realizamos consultas junto a organizações de trabalhadores, empresas privadas, além de representantes do governo brasileiro e de organizações da sociedade civil” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 4). Diz Moscovici que as representações sociais tem em seu caráter fundamental a produção em coletivo, voltada para orientação prática, ou seja, um conteúdo ajustado ao contexto em que o grupo está inserido.

No caso da OIT e PNUD, como sendo órgãos focados na questão institucional, suas falas são formuladoras de imaginários e sentidos que orientam representações sociais para outras instituições atingidas por seus programas, ações, documentos e publicações. Na teoria das representações sociais se analisa como um determinado grupo se apropria de um conhecimento, retrabalha-o e elabora um conhecimento novo (CHAMON;

CHAMON, 2007), provocando com isto um deslocamento simbólico (JOVCHELOVITCH, 2004). Nesse sentido, quando tais organizações prescrevem sobre a realidade, gerando novas interpretações acerca de grupos e indivíduos, estas estão formulando representações.

Segundo Sá (1995), as RS possuem um poder convencional e prescritivo perante a realidade, constroem o pensamento e este se torna um ambiente onde está presente a vida cotidiana, o senso comum, suas práticas, saberes (PURKHARDT, 1993). Dessa forma, podemos entender que tais instituições, sendo ramificações da ONU, quando postulam conhecimentos acerca de determinados grupos estão em um processo de fazer representações sociais. Neste caso, há uma captura de representações sociais das organizações destinada ao entendimento de outras organizações. A ONU, especialmente, com as diretrizes formuladas por suas agências – como a deste manual em destaque que compreendem três: OIT, PNUD e UNAIDS são responsáveis por uma produção de sentido acerca de grupos para outras organizações. Mas como pode a comunicação organizacional – no caso do manual – ser produtora de representações sociais?

Este questionamento só pode ser respondido ao entender o caráter, antes de tudo, social das organizações. As organizações podem ser entendidas como “sistemas de interpretação do ambiente (DAFT e WEICK, 1984) e vistas como construtoras do ambiente por meio de suas ações” (VASCONCELOS, 2007, p. 29). Organizações são, portanto, “um sistema complexo de símbolos, mensagens, esforços, e atividades” (CHENEY et al., citado por MARCHIORI, 2004, p. 8).

Quando se fala que as organizações orientam os ambientes por meio de seus sistemas de interpretação do ambiente está implícito ali que seus constructos simbólicos, ou seja, sua comunicação interpreta realidades e produz, assim, representações dessas realidades. Este caráter central da produção de sentidos através da linguagem das organizações pode ser identificada na concepção de organizações segundo Marchiori (2008, p. 43): “realidade organizacional é o resultado de uma dialética entre relações históricas e materiais e entre condições materiais e fatores socialmente construídos” (apud DEETZ e KERSTEN, 1983, p. 161). Nota-se assim o caráter

comunicativo que perpassa as organizações: sua constituição originalmente social.

Ademais, em estudos mais recentes que ampliaram a compreensão da comunicação organizacional, especialmente no Brasil, através de autores como Baldissera (2008, p. 32), a comunicação organizacional é entendida como “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer” (BALDISSERA, 2008, p. 32).

No caso das agências da ONU, este papel é ainda mais reforçado, pois são órgãos que atuam em uma lógica de lançamento de diretrizes e posturas, indo ao encontro de um conceito de políticas de comunicação, bem como esforços que devem ser realizados a fim de melhorias em setores diversos da sociedade, à exemplo das cartilhas e manuais destinadas a um conhecimento específico, como por exemplo empreendedorismo juvenil, migração laboral, povos indígenas, etc. Esses documentos contem em seus interiores informações, imagens e, por vezes, relatos que versam sobre tais grupos, fornecendo uma visão própria organizacional acerca destes indivíduos²⁵.

É o caso do manual “construindo a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho – combatendo a homo-lesbo-transfobia”. A OIT brasileira, em parceria com o PNUD e a UNAIDS (agência da ONU destinada ao debate e combate ao HIV) reúnem-se em 2010 para gestar o que seria sua primeira publicação – ao menos a nível nacional –, destinada a tratar sobre uma pauta contundente e pouco enfrentada até então, a das sexualidades LGBT no contexto organizacional. Dessa forma se deu a concepção do manual analisado que tem por objetivo, portanto: “identificar situações de estigma e discriminação contra a população LGBT e pessoas vivendo com HIV no contexto laboral, bem como formas de superá-las por meio de ações de enfrentamento a homo-lesbo-transfobia” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 5)

No manual, como já dito, forja-se a vivência de quatro indivíduos no ambiente do trabalho: um homem gay, uma mulher lésbica, uma transsexual e um heterossexual com HIV. Cada história captura os problemas enfrentados por estes sujeitos ao viverem problemáticas nas organizações a partir de suas sexualidades, motivo de sua inicial exclusão e, por fim, inclusão.

Sob uma proposta de “valorização da diversidade”, o manual prescreve uma retórica favorável às organizações para o trato destes indivíduos no ambiente de trabalho. Quer-se valorizar estes indivíduos e propõe-se um combate ao preconceito.

Nesse sentido, o manual está inserido nos principais campos de produção de representações sociais dos quais se tem estudos: o da produção. Nesta grande área, se fazem representações sociais que abordam valores e modelos culturais, bem como grupos sociais e suas dinâmicas de exclusão e inclusão:

quanto as condições de produção e circulação das representações sociais, identificam-se três conjuntos, designados por rótulos genéricos de “cultura”, “linguagem e comunicação” e “sociedade”. Pesquisam-se as relações que a emergência e a difusão das representações sociais guardam com fatores tais como: **valores**, modelos e invariantes culturais; **comunicação** interindividual, **institucional** e de massa; comunicação interindividual, institucional e de massa; contexto ideológico e histórico; **inserção social dos sujeitos, em termos de sua posição e filiação grupal; dinâmica das instituições** e dos grupos pertinentes. (SÁ, 1998, p. 32) [grifos nossos].

O manual é dividido em 10 seções apresenta noções sobre orientação sexual, identidade de gênero, explicando o que são cada uma delas e o que demandam das organizações. Posteriormente, seu conteúdo é todo voltado à análise e reflexão de quatro histórias ficcionais, que compreendem a de uma transsexual, um gay, uma lésbica e um heterossexual que se descobre com HIV. O manual cria esses personagens “baseados em fatos reais”, segundo a introdução, a fim de ilustrar, ou exemplificar, de uma maneira mais verossímil como se dá a inserção dos LGBTs nas organizações e como isso deve ser gerido pelas organizações. Portanto, cada figura compreende um núcleo de

representação que com a utilização da técnica de pesquisa DSC é identificado. Interessa aqui saber o que estas sugestões no manual operam uma gestão da subjetividade LGBT. Em outras palavras, quais os sentidos dessa diversidade.

5.2 AS FIGURAS SEXUAIS E O QUE COMUNICAM: ALANA, RONALDO, MEIRE E CARLOS

[...] se torna um personagem: um passado, uma história, uma infância, um caráter, uma forma de vida [...]. Nada daquilo que ele é escapa à sua sexualidade. Ela está presente nele todo: subjacente a todas as suas condutas [...]. É-lhe consubstancial, não tanto como pecado habitual, porém como natureza singular (FOUCAULT, 1980, p. 43).

Não é coincidência que a citação acima se refira à invenção da figura “o homossexual” a partir da ciência psíquica-médica, conforme descrita por Foucault em 1980 quando explorava os sentidos da sexualidade no começo da modernidade. Enquanto construção social, de fato, a categoria homossexual é fixada como personagem, alegoria. No manual analisado, também a diversidade LGBT é retratada através de personagens, figuras. São quatro personagens: Alana, uma transexual de 43 anos; Ronaldo, homem homossexual de 29 anos; Meire, mulher lésbica de 29 e Carlos, homem heterossexual²⁶ com HIV.

Na primeira narrativa presente no manual – *“Nasceu Alaor, mas agora é Alana”* – retrata-se a história de uma mulher transexual de 43 anos no ambiente de trabalho. É uma narrativa em terceira pessoa que evidencia as dificuldades e dilemas sofridos ao aceitar sua sexualidade. A narrativa inicia contando que Alana – nome que tinha antes de se perceber transexual – teve seu ingresso no mercado de trabalho e suas qualificações quando ainda identificava-se como homem, o qual atendia pelo nome de Alaor. Descreve que

²⁶ É necessário pontuar acerca da figura heterossexual presente em meio às narrativas LGBT. Escolheu-se analisá-la juntamente com as outras três, que são sexualidades desviantes, justamente pela inclusão de sua figura no manual como parte do conjunto LGBT. Pensou-se que seria oportuno compreender o que o manual quis expressar ao incluir tal personagem, uma figura hegemônica em meio às sexualidades periféricas.

tal indivíduo hoje atua como analista sênior no departamento financeiro de uma grande empresa. Entretanto, “sua boa conduta como empregado”, escondia, desde sua juventude, um desejo de ser mulher e um problema em relação a seu gênero. “Desde jovem Alaor sentia o desejo de se manifestar como mulher, mas reprimia sua vontade por medo de reações externas”. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 22)

O relato explicita situações como “piadas” e “tons jocosos” que ele ouvia no trabalho acerca de transexuais, situações que o deixavam mais enrijecido acerca de sua vontade pessoal. Segundo o relato, com o tempo e o desejo aumentando, Alaor começa gradativamente a aderir algumas vestimentas e atitudes “próprias” de mulheres: “modelou as sobrancelhas, passou a usar brincos (ainda que discretos), pintou as unhas, mudou as cores das roupas e o corte do cabelo” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 22).

Tempo depois, já não mais se identificando no gênero masculino, Alaor escolhe ser chamado de Alana. Ainda assim, por um período, escondeu isso em seu ambiente de trabalho. Procurou ajuda especializada em um chamado “ambulatório de saúde integral para Travestis e Transsexuais”, recebendo lá suporte psicológico e jurídico para sua questão. Decidiu realizar o processo transsexualizador – que inclui hormonioterapia, retirada de pelos faciais e próteses de silicone (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 22).

Quando resolveu voltar ao trabalho, agora Alana, decidira comunicar ao RH da empresa. No relato, a atitude da empresa foi de convocar uma reunião para entender o caso. Quando avisado pelo RH, o gestor da empresa, a princípio, não aceitou o retorno de Alana, pedindo que ela aguardasse até ter um posicionamento da empresa:

“logo começou a pensar motivos para demitir a funcionária, como falta **de produtividade, baixo desempenho** ou outros argumentos que não denunciasses seu **preconceito** e que justificassem racionalmente a dispensa. No entanto, nada disso se aplicava. A decisão do gestor não foi bem aceita pelo RH, porque entendiam que **a demissão seria prejudicial à imagem da empresa e que abriria espaço para possíveis processos jurídicos**” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 23) [grifos nossos].

Esta é, portanto, a primeira reação da empresa, conforme descrito no relato. Pensou-se em rejeitar a volta de Alana, mas temeu-se o quanto aquilo afetaria a imagem da empresa e seria precedente de processos jurídicos. Nisso, o RH pondera e contesta a decisão do gestor da empresa, mesmo não sabendo como lidar com a nova realidade sexual de sua funcionária (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

A história conta que aos poucos os funcionários do RH foram lembrando-se do tema da valorização da diversidade, que já era trabalhado na empresa com relação a mulheres, deficientes e aprendizes. Lembraram-se de políticas globais da matriz que contém diretrizes sobre LGBTs e patrocínio a paradas gay, bem como a missão, visão e valores da empresa que reforçariam uma postura de não discriminação. Dessa forma, foi repensada a admissão de Alana e convocada uma reunião com ela. Nessa reunião Alana contou de suas experiências e do desejo de permanecer na empresa. Por fim, por mais que não fosse um consenso total sobre a readmissão de Alana em seu trabalho, a empresa optou por seguir as normativas das políticas de diversidade que a empresa global já desenvolvia e também sua missão, visão e valores (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

Foi decidido também que a empresa faria um trabalho de sensibilização com outros funcionários sobre o tema e em um segundo momento realizariam uma conversa com Alana. Alana sugeriu a criação de um grupo de afinidade para discutir questões relativas à diversidade sexual, “ajudando a empresa a lidar melhor com o tema na atração e retenção de talentos e também nos negócios” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

Por fim, a narrativa encerra sua história relatando os êxitos do grupo, que realizou pesquisa sobre direitos transexuais e políticas de saúde, o que fez com que esse grupo se tornasse referencia no assunto para outras empresas. Finaliza o texto contando do êxito de Alana, **que canalizou seus esforços no trabalho nesta nova atividade, o que fez, com isso que melhorasse “a sua produtividade”**. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p.

24). E esta atuação tornou-se referência no setor, “fortalecendo a reputação da empresa no mercado”.

A seguir, tem-se a tabela com as categorias metodológicas analisadas da personagem Alana e, posteriormente, o Discurso do Sujeito Coletivo criado com base na análise das categorias:

TABELA 1 – IDEIAS CENTRAIS E EXPRESSÕES CHAVE PERSONAGEM ALANA

PERSONAGEM 1: <i>Nasceu Alaor, mas agora é Alana – a história de uma mulher transsexual no ambiente de trabalho</i>	
Ideia central	Expressões Chave
Bom profissional com cargo elevado quando era Alaor	Alaor atua como analista sênior, (...) nunca teve nada que abonasse sua conduta profissional, (...) mantendo postura e comportamento impecáveis.
O desejo de ser do sexo oposto como uma problemática, um dilema	Na sua intimidade vivia um desejo (...) vivia uma dualidade em relação ao seu gênero, sentia o desejo de se manifestar como mulher (...) ter necessidade de se expressar como uma mulher por meio de vestimenta, acessórios e de sua aparência em geral.
Sexualidade como desejo reprimido por causa do preconceito	Reprimia sua vontade por medo de reações externas de preconceito e exclusão (...) na empresa observava o tom jocoso e as piadas feitas em relação a travestis e transexuais (...) sempre negativas e alimentadas pela transfobia.
Processo transexualizador exemplificado com a utilização de signos do sexo feminino: brincos, batom	O desejo foi se intensificando como um caminho sem volta (...) deixava transparecer em algumas atitudes: modelou as sobrancelhas, passou a usar brincos, mudou as cores das roupas e o corte do cabelo, escolheu para si o nome de alana. (...) Não era um gay afeminado, mas uma mulher. (...) Decidiu procurar ajuda especializada, lá recebeu suporte psicológico e jurídico, obtendo informações sobre sua realidade.
Exclusão e não aceitação da funcionária associado a baixo rendimento	Não confiava no entendimento de seu gestor (...) seu gestor a princípio não aceitou seu retorno (...) logo começou a pensar motivo para demitir a funcionária, como falta de produtividade, baixo desempenho ou outros argumentos que não denunciavam seu preconceito
Transtorno à comunicação prejuízo a imagem	Quem comunicaria a equipe? E quando ela se relacionasse externamente? Alana não havia pensado no transtorno que estava causando para a empresa?
Compromisso com as políticas e diretrizes da empresa	Seria interessante observar como lidavam com a situação na matriz e nas políticas globais da empresa (...) Descobriram várias iniciativas, como documentos, diretrizes, lembraram também da missão visão e valores da empresa, que reforçavam uma postura de valorização da

	diversidade. (...) Nem todos tinham o mesmo ponto de vista, mas prevaleceu o compromisso com a identidade da empresa. (...) Decidiram com base nos valores da organização e no código de conduta.
Melhoria da produtividade da funcionária benefícios nos resultados da empresa	Alana sugeriu que fosse criado um grupo de afinidade, ajudando a empresa a lidar melhor com o tema na atração e retenção de talentos e também nos negócios, enriquecendo as discussões internas, sugerindo aprimoramentos nos processos internos, (...) direcionando suas energias para o trabalho. melhorou sua produtividade. (...) O gestor que se baseava em resultados começou a perceber que gerava um clima propício para os bons resultados na sua área.

5.2.1. Alana

Na minha intimidade vivia um desejo, vivia uma dualidade em relação ao meu gênero. Sentia o desejo de me manifestar como mulher, de me expressar como uma mulher por meio de vestimenta, acessórios e de minha aparência em geral. Reprimia minha vontade por medo de reações externas de preconceito e exclusão. Na empresa observava o tom jocoso e as piadas feitas em relação a travestis e transexuais, sempre negativas e alimentadas pela transfobia. Não confiava no entendimento do meu gestor. Meu gestor a princípio não aceitou meu retorno, logo começou a pensar motivo para me demitir, como falta de produtividade, baixo desempenho ou outros argumentos que não denunciasses seu preconceito. Quem comunicaria a equipe? E quando eu me relacionasse externamente? não havia pensado no transtorno que estava causando para a empresa? Após minha readmissão, sugeri, então, que fosse criado um grupo de afinidade, ajudando a empresa a lidar melhor com o tema na atração e retenção de talentos e também nos negócios, enriquecendo as discussões internas, sugerindo aprimoramentos nos processos internos, direcionando suas energias para o trabalho. Melhorei minha produtividade. O gestor que se baseava em resultados começou a perceber que gerava um clima propício para os bons resultados na sua área.

A segunda narrativa conta a história de Ronaldo Silva, um homem de 35 anos que é diretor de suprimentos no setor bancário. O relato inicia descrevendo que seu jeito sempre fora percebido pelos colegas de forma adversa: **“ele era mais delicado que os demais homens dali”** (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 25). A narrativa conta que Ronaldo era casado e pai de dois filhos e que, por ser de família religiosa, sempre negou a atração e desejo que sentia por outros homens.

Casou-se pensando que com a amizade e amor pela sua esposa o fariam fugir deste pensamento “pecaminoso” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24). Conta também que mesmo sendo promovido, tendo família e um bom emprego, Ronaldo via-se em um dilema, pois seu desejo por homens não havia cessado.

A história avança para algumas dúvidas em que Ronaldo se depara em relação a igreja e sua família. Seus dilemas se atenuam e ele fica depressivo. Então, sua mulher pediu o divórcio. Ronaldo não precisou enfrentar a família nem a esposa, guardou aquilo para si e sem precisar do enfrentamento ficou “livre” para exercer sua sexualidade. Após o término do relacionamento, Ronaldo é alvo de boatos no meio empresarial, de que estivesse ocultando sua sexualidade para se promover na empresa – ficar no armário para subir na carreira (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

Através de uma ida a um evento na Inglaterra de aprimoramento de processos na empresa, Ronaldo tem então seu primeiro contato com a questão da diversidade sexual. Observa em um folheto “aqui a diversidade é bem-vinda!” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 30). Esse folheto, segundo o relato, o deixou com um sentimento de pertencimento a seus dilemas sobre ser gay. Isso fez com que procurasse o RH da empresa na Inglaterra para obter maiores informações. Descobriu que havia um grupo estruturado para discutir tais questões e trabalhar a perspectiva da inclusão de pessoas LGBTs na empresa, o que não era comum na sua filial no Brasil, em que só se falava em inclusão de pessoas com deficiência. A partir disso, em sua volta para o Brasil, ganhou mais coragem para rebater as piadas que sofria no ambiente de trabalho, bem como sua convicção em ser gay. “Gradualmente foi se assumindo”, observa. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 31).

Estimulado com essas mudanças em sua visão pessoal, tomou a iniciativa de sugerir ao RH da sua empresa que se criasse um grupo de afinidade sobre diversidade sexual. Nesse caso, a visão da organização sobre a criação de um grupo com tal temática foi bem representada pela postura do diretor do RH:

O diretor de RH ficou espantado. Começou a se perguntar sobre as razões para se discutir a questão LGBT. Para ele, era óbvio que Ronaldo queria legislar em causa própria, trazendo para o banco o que deveria ficar na vida pessoal dele. Se os europeus são “moderninhos”, isso não significa que o Brasil deva segui-los (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 31).

Além da utilização de frases como a empresa não poderia estimular o que ele considerava uma doença, a narrativa, semelhantemente a da primeira história com Alana, ocorre uma situação de embate e resistência por parte da organização no desenvolvimento de ações de diversidade (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

A história segue relatando mais situações de homofobia da qual Ronaldo enfrentava no ambiente de trabalho, e avança para um ponto em que o personagem decide chamar o grupo inglês que conheceu a questão da diversidade na empresa para uma palestra de sensibilização sobre o tema na sua filia no Brasil. A partir da palestra, segundo Ronaldo, algumas posturas foram sendo modificadas, principalmente por parte dos gestores, que passaram a ter que incluir em suas posições a legislação que protege crimes de discriminação. Isso permitiu que Ronaldo criasse o grupo de afinidade que, mesmo com não muita aderência, foi ganhando força dentro da organização. Relata o texto que a partir desse grupo foram criados “canais de comunicação”, como panfletos e ouvidoria anônima para que os funcionários pudessem contribuir, falar sobre o clima na empresa acerca da temática, sem o medo de serem julgados. Isso estimulou o pertencimento dos funcionários LGBTs a empresa, bem como a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho. Por fim, é relatado que esta sensibilização a partir da experiência de Ronaldo possibilitou que fosse modificada a legislação acerca dos benefícios de licença para casais, agora incluindo homossexuais (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

Dessa forma, tem-se desenhado a partir do emprego da técnica de expressões-chave e ideia central a representação da personagem Ronaldo e o Discurso do Sujeito Coletivo que tal evoca acerca da condição de homossexual.

TABELA 2 – IDEIAS CENTRAIS E EXPRESSÕES CHAVE PERSONAGEM RONALDO

PERSONAGEM 2: <i>O dilema de Ronaldo- a história de um homem gay que se assume no ambiente de trabalho</i>	
Ideia central	Expressões Chave
profissional com cargo elevado	Ronaldo silva ingressou no banco como superintendente, responsável pela gestão de fornecedores (...) respondendo diretamente a diretoria da área.
Comentários pejorativos no ambiente de trabalho	Logo que entrou seus colegas perceberam e comentaram de forma maldosa que ele era mais delicado que os demais homens
Heterossexualidade melhor vista que homossexualidade	Quando descobriram que ele era casado e pai de dois filhos, os comentários sobre sua possível homossexualidade se amenizaram
Homossexualidade como desejo pecaminoso	Ronaldo foi promovido a diretor de suprimento, mas vivia um drama em casa, de família religiosa, ele sempre havia negado a atração e o desejo que sentia por outros homens (...). Decidiu se casar acreditando que esses desejos pecaminosos desaparecessem
homossexualidade como desejo irremediável	Não conseguia admitir de que aquele desejo não havia desaparecido, só se intensificou
humor como preconceito	Logo que se separou, os rumores na empresa se espalharam e muitos voltaram a observá-lo com maldade e a fazer piadas
Heterossexualidade associada a melhores cargos na empresa	Alguns diziam até que Ronaldo havia sido oportunista, ficando no armário só pra subir na carreira
Piadas no ambiente de trabalho	Ronaldo percebia esse movimento estranho e às vezes até reparava em algumas piadas
Conheceu as políticas de diversidade da empresa global	Ronaldo foi mandado a matriz da empresa, na Inglaterra. Quando chegou teve a oportunidade de conhecer a estrutura de lá, ficou encantado com a diversidade de pessoas vindas de culturas variadas, ficou muito interessado. Descobriu que o banco possuía um grupo de afinidade LGBT inserido num programa de diversidade
Através das políticas tomou coragem para enfrentar as piadas preconceituosas	Manteve contato com o grupo de afinidade LGBT da matriz, isso fez com que ele criasse coragem e começasse a rebater piadas no ambiente de trabalho, trouxesse informações sobre a importância estratégica da aceitação da diversidade sexual

homossexualidade associada a doença e pecado	Havia entendido que não era doente, pecador e que não estava cometendo nenhum crime. Gradualmente foi se assumindo.
homossexualidade como moda de países desenvolvidos	Diretor do RH ficou espantado. Começou a se perguntar sobre as razões para se discutir a questão LGBT. Obvio que Ronaldo queria legislar em ausa própria. Se os europeus são moderninhos isso não significa que o Brasil deva segui-los.
humor como preconceito e vetor de homofobia	Logo espalharam a notícia da vontade de Ronaldo liderar um grupo LGBT, e mais uma vez as piadas sobre sua homossexualidade emergiram.
homossexualidade como intimidade e doença	Para eles, isso dizia respeito a vida pessoal de cada m e não ao trabalho. um eles chegou a comentar que a empresa não poderia estimular o eu ele considerava uma doença.
estratégia de comunicação como prevenção a homofobia	Percebeu que estava sendo vitima de homofobia, conversou com o grupo inglês e propôs relizar um evento no Brasil com a presença deles para tratar da valorização da diversidade
estratégias de comunicação para o combate a discriminação na empresa	Uma das estratégias foi produzir um folheto contendo concetos, orientações e estabelecendo o vínculo do tema LGBT com a empresa e seus negócios... outra estratégia foi criar um canal de comunicação por meio do qual os funcionários, de forma anônima, pudessem dar suas contribuições, falar sobre o clima na empresa e ter acesso a todos os materiais produzidos
valorização da diversidade como política da empresa	A valorização da diversidade era um princípio da empresa e havia um compromisso com o cumprimento da legislação do país.
Estreitamento de relacionamento com o funcionário	Essa mudança fortaleceu seus vínculos com a empresa, fazendo com que passasse a ter orgulho de trabalhar ali. Gerou uma maior motivação para o seu trabalho, se tornou mais feliz e criativo.
valorização da diversidade como captura de talentos para a produtividade empresarial	Há barreiras criadas pela homofobia. Ela reforça preconceito fazendo com que as empresas percam oportunidades valiosas de atração e engajamento de talentos, além de negócios com seus clientes e sua cadeia de valor
apelo a valorização da diversidade como força produtiva melhoria dos resultados empresariais	Um ambiente de trabalho sem discriminação gera maior produtividade, diminui o absenteísmo e a exposição a riscos, melhora a qualidade dos serviços e dos relacionamentos com os diferentes

5.2.2. Ronaldo

Logo que entrei na empresa meus colegas perceberam e comentaram de forma maldosa que eu era mais delicado que os demais homens. Quando descobriram que eu era casado e pai de dois filhos, os comentários sobre minha possível homossexualidade se amenizaram. Fui promovido a diretor de suprimento, mas vivia um drama em casa. De família religiosa, sempre havia negado a atração e o desejo que sentia por outros homens, decidi me casar acreditando que esses desejos pecaminosos desaparecessem. Mas não conseguia admitir de que aquele desejo não havia desaparecido, só se intensificou. Logo que me separei, os rumores na empresa se espalharam e muitos voltaram a me observar com maldade e a fazer piadas. Alguns diziam até que eu havia sido oportunista, ficando no armário só pra subir na carreira. Percebia esse movimento estranho e às vezes até reparava em algumas piadas. Fui mandado, então, para a matriz da empresa, na Inglaterra. Quando cheguei tive a oportunidade de conhecer a estrutura de lá, fiquei encantado com a diversidade de pessoas. Descobri que o banco possuía um grupo de afinidade LGBT inserido num programa de diversidade. Mantive contato com o grupo de afinidade LGBT da matriz, isso fez com que eu criasse coragem e começasse a rebater piadas no ambiente de trabalho, trouxesse informações sobre a importância estratégica da aceitação da diversidade sexual. Havia entendido que não era doente, pecador e que não estava cometendo nenhum crime. Gradualmente fui me assumindo. Logo espalharam a notícia da minha vontade de liderar um grupo LGBT, e mais uma vez as piadas sobre minha homossexualidade emergiram. Para eles, isso dizia respeito a vida pessoal de cada um e não ao trabalho. Um deles chegou a comentar que a empresa não poderia estimular o que eles consideravam uma doença. Percebi que estava sendo vítima de homofobia, conversei com o grupo inglês e propus realizar um evento no Brasil com a presença deles para tratar da valorização da diversidade. Uma das estratégias foi produzir um folheto contendo conceitos, orientações e estabelecendo o vínculo do tema LGBT com a empresa e seus negócios... outra estratégia foi criar um canal de comunicação por meio do qual os funcionários, de forma anônima, pudessem dar suas contribuições, falar sobre o clima na empresa e ter acesso a todos os materiais produzidos. Há barreiras criadas pela homofobia. Ela reforça preconceito fazendo com que as empresas percam oportunidades valiosas de atração e engajamento de talentos, além de negócios com seus clientes e sua cadeia de valor. Um ambiente de trabalho sem discriminação gera maior produtividade, diminui o absenteísmo e a exposição a riscos, melhora a qualidade dos serviços e dos relacionamentos com os diferentes públicos.

Na terceira história apresenta-se a personagem Meire. Uma mulher lésbica de 29 anos que, desde adolescente já namorava meninas. Devido à situação econômica da família, ingressou cedo no mercado de trabalho, a partir de um curso de operador de máquinas e foi contratada. É descrita como uma mulher com grande senso de liderança e jeito “masculinizado”. Sendo uma das poucas mulheres da companhia sofria diversas situações de machismo, bem como era alvo de piadas entre os colegas, sendo apelidada de “Meirão” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24). Entretanto, a narrativa foca mais nos entraves que Meire enfrenta em relação à sua ascensão a cargos hierárquicos dentro da empresa.

Conta-se que ela passou por várias situações em que poderia ter sido promovida, mas não era. “Com o tempo, percebeu também que, apesar de dar o melhor de si, sua chefia não a valorizava e não a promovia” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24). O texto apresenta diversas situações de preconceito lesbofóbico e machista que Meire passa ao procurar se afirmar em sua empresa, bem como uma situação em que resolveu reclamar a seu chefe as situações desconfortáveis que vivia pelas piadas e por não ser promovido. “Era claro para ela que não se tratava de uma discussão de trabalho, mas de preconceito por ser mulher e lésbica” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 31).

Além disso, outras situações foram exploradas pela história da personagem, como frases com teor altamente lesbofóbico em relação à postura de funcionários da empresa: “Você sabe ler? Tá na cara que a vaga é para uma mulher. Você é tão homem que deve mijar em pé! Inclusive eu já defendi que você deveria usar o banheiro dos homens” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 24).

Segue-se à história de Meire sua finalmente ascensão profissional, quando disputa um recrutamento e vence. Agora, em uma posição mais privilegiada dentro da organização, propôs a criação de um grupo de discussão do tema, com o foco na pauta de direitos de lésbicas. Leva tal ideia ao sindicato da empresa e obtem êxito em sua criação. Com muita reivindicação e por ela estar em um cargo já melhor na empresa usou de sua autoridade para enfrentar e neutralizar as atitudes preconceituosas de seu antigo chefe, que

agora era seu par. Finaliza o relato explicando da dupla forma de discriminação que Meire sofria, além de ser lésbica, por ser mulher (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

Abaixo elenca-se as principais ideias centrais e expressões chave retiradas do fragmento de análise e o posterior Discurso do Sujeito Coletivo da mulher lésbica representada no manual.

TABELA 3 – IDEIAS CENTRAIS E EXPRESSÕES CHAVE PERSONAGEM MEIRE

PERSONAGEM 3: A luta de Meire – a história de uma mulher lésbica e sindicalista lutando contra discriminações de gênero e orientação sexual	
Ideia central	Expressões Chave
personagem que assume figura paterna na família	Meire após o falecimento do seu pai precisou cuidar de sua mãe idosa, levou-a para morar junto com ela e sua companheira
rejeição pela família	Meire já namorava meninas. Isso não era problema para dona Genésia, diferentemente de seu pai e irmãos, que não aceitavam o fato dela ser lésbica
características masculinas de liderança	Apesar de ser uma das poucas mulheres, foi bem avaliada pelos professores, dado seu desempenho e espírito de liderança
Jeito masculino como algo negativo	Seu jeito masculinizado e seu comportamento de liderança logo lhe causaram problemas. Passaram a chamá-la de meirão.. sua chefia não a valorizava e não a promovia
Filiação ao sindicato por ter pautas LGBTs	Meire sensibilizou com a fala do diretor sindical quando ele disse que os/as empregados/as deveriam ser respeitados/as em relação a gênero, raça, cor, idade, deficiência, etc. Ela achou que seria uma boa ideia filiar-se ao sindicato.
Descaso da organização com suas reclamações	Meire cada vez mais se incomodava com os problemas na execução de procedimentos, tentou alertar a chefia mas não era ouvida.
Se viu vítima preconceito no ambiente de trabalho	Um dia, Meire, muito irritada, disse ao chefe que já não aguentava mais esse tipo de situação. Era claro para ela que não se tratava de uma discussão de trabalho, mas de preconceito por ser mulher e lésbica.
Lésbica vista como mulher que quer ser homem	O chefe respondeu: “Você sabe ler? Tá na cara que a vaga é para uma mulher. Você é tão homem que deve mijar em pé! Inclusive eu já defendi que você deveria usar o banheiro dos homens”.
Estratégias de comunicação	O diretor instruiu-a sobre questões de gênero e sobre o esforço que o sindicato já realizava (...)

	garantir direitos e oportunidades iguais para as mulheres no ambiente de trabalho. Falou sobre campanhas, debates e outras ações que visavam a isonomia salarial e o tratamento justo para homens e mulheres.
Pouco entendimento da organização sobre a lesbofobia	Meire escutou suas orientações, mas sabia que seus problemas iam além da questão de gênero e então questionou o diretor sobre o que o sindicato estava fazendo para garantir os direitos das mulheres lésbicas. Ele ficou calado, demonstrando falta de conhecimento sobre o tema.
Criação de um grupo de discussão LGBT com vistas a garantia de direitos	Meire conseguiu constituir um grupo de discussão envolvendo outras lésbicas, gays e aliados heterossexuais. O grupo teve como objetivo inserir nos acordos coletivos cláusulas de respeito à diversidade sexual, como políticas de não discriminação por orientação sexual e identidade de gênero, nome social, adequação dos direitos no plano de saúde, licença adoção, licença falecimento, acompanhamento do cônjuge em situação de internação
Visão de normalidade do gestor sobre homossexuais não terem os mesmos direitos	“Poxa, mas você já está trabalhando com a gente! O que mais você quer? Privilégios só por ser lésbica? Se foi contratada é porque aqui não temos preconceito”.
Imagem da empresa afetada por ter uma chefe lésbica	Disse que deveria ter sido escolhida naquele primeiro recrutamento, porém decidiam por outros candidatos porque não pegava bem para a empresa ter uma chefe assumidamente lésbica.
Como chefe pode enfrentar o preconceito do chefe	Quando chegou à chefia, ganhou mais autoridade para enfrentar seu antigo chefe, agora seu par. Com isso, conseguiu neutralizar muitas de suas atitudes preconceituosas
Mulheres sofrem preconceito sem serem lésbicas	Num ambiente predominantemente masculino, mulheres que se sobressaem, sejam elas heterossexuais ou lésbicas, invariavelmente sofrem preconceito e discriminação. Isso não tem a ver com sua liderança ou competência, mas sim com a cultura sexista e machista a que somos submetidos
Mulheres que executam tarefas realizadas por homens são tidas como lésbicas	Mulheres que executam atividades tradicionalmente realizadas por homens, costumeiramente são rotuladas como lésbicas sofrem assédio moral e sexual, e até violência, mesmo quando não são.
Combate a discriminação como retenção de bons funcionários	Enfrentar a discriminação é essencial para que a empresa valorize seus bons funcionários, sobretudo para oportunidades de ascensão profissional.
Ascensão profissional	

5.2.3. Meire

Apesar de ser uma das poucas mulheres, fui bem avaliada pelos professores, dado meu desempenho e espírito de liderança. Meu jeito masculinizado e meu comportamento de liderança logo me causaram problemas. Passaram a me chamar de "Meirão" e minha chefia não me valorizava, não me promovia. Cada vez mais me incomodava com os problemas na execução de procedimentos, tentava alertar a chefia mas não era ouvida. Um dia, muito irritada, disse ao meu chefe que já não aguentava mais esse tipo de situação. Era claro para que não se tratava de uma discussão de trabalho, mas de preconceito por ser mulher e lésbica. O chefe respondeu: "Você sabe ler? Tá na cara que a vaga é para uma mulher. Você é tão homem que deve mijar em pé! Inclusive eu já defendi que você deveria usar o banheiro dos homens". "Poxa, mas você já está trabalhando com a gente! O que mais você quer? Privilégios só por ser lésbica? Se foi contratada é porque aqui não temos preconceito". Disse que eu deveria ter sido escolhida naquele primeiro recrutamento, porém decidiam por outros candidatos porque não pegava bem para a empresa ter uma chefe assumidamente lésbica. Quando cheguei à chefia, ganhei mais autoridade para enfrentar meu antigo chefe, agora meu par. Com isso, consegui neutralizar muitas de suas atitudes preconceituosas. Num ambiente predominantemente masculino, mulheres que se sobressaem, sejam elas heterossexuais ou lésbicas, invariavelmente sofrem preconceito e discriminação. Isso não tem a ver com a liderança ou competência, mas sim com a cultura sexista e machista a que somos submetidos. Mulheres que executam atividades tradicionalmente realizadas por homens, costumeiramente são rotuladas como lésbicas sofrem assédio moral e sexual, e até violência, mesmo quando não são. Enfrentar a discriminação é essencial para que a empresa valorize seus bons funcionários, sobretudo para oportunidades de ascensão profissional.

O último personagem que o manual apresenta não é uma figura LGBT, mas é inserida neste mesmo grupo. Talvez por "sofrer" ou estar estigmatizado com uma doença associada aos homossexuais: o HIV. A história que se relata é a de Carlos, um heterossexual que descobre que é HIV. Não se sabe ao certo qual o motivo de ter incluído a figura de um personagem heterossexual com essa doença. Fica a dúvida se é uma tentativa do manual de demonstrar

que heterossexuais também podem adquirir tal vírus, não ficando só circundado aos sujeitos LGBTs, ou se é uma tentativa do manual demonstrar que heterossexuais também “sofrem” um preconceito associado, por vezes, à gays, ao serem confundidos com gays, ou terem sua sexualidade hegemônica e privilegiada, questionada (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

De qualquer forma, é necessário pontuar o quão problemático se torna, para uma narrativa deste teor, se tal intenção foi a segunda, a partir do que se a intenção do manual é explorar que heterossexuais também sofrem um tipo preconceito por ter uma característica que, genericamente, é associada a LGBTs, é validar que tais características são, de fato, ruins ou negativas. Seria legitimar o quão negativo para um hetero pode ser lido socialmente como homossexual? Dá a impressão de que reforça, contraditoriamente e inversamente, o que o manual procurou incentivar e esclarecer acerca de valorização das subjetividades LGBTs.

Dada essas questões reflexivas iniciais, a história explora, inicialmente, a situação financeira do personagem Carlos. Vindo de família humilde do interior de Minas Gerais, relata que concluiu o ensino médio apenas adulto e que tinha seis irmãos, sua mãe era faxineira. No segundo parágrafo, apresenta-se algumas características "heterossexuais" de Carlos, a fim de marcá-lo como heterossexual: ele tinha duas paixões, o futebol que jogava todo domingo e as namoradas. Terminava com uma e já estava com outra. Tem fama de ser um grande mulherengo". Carrega-se aí o estereótipo de homem hetero: futebol, mulheres, "galinha".

A partir da vinda de um hipermercado para a sua cidade, Carlos decidiu candidatar-se a uma vaga de operador de caixa. Já desempenha esta função, portanto, há quatro anos. A parte seguinte da narrativa explora sua relação com a doença, que inicia através da perda de peso, também por começar a faltar o trabalho por se sentir com febre e indisposto. Um médico da empresa o atendeu, tendo sido indicado pelo próprio gestor da empresa, e este solicitou que fizesse uma bateria de exames, dentre eles o HIV. A reação de Carlos sobre a solicitação do exame foi a seguinte: disse que não era gay para fazer esse tipo de exame, que o negócio dele era mulher. O médico o convenceu

que era uma doença que acometia não somente homossexuais, bem como heterossexuais, e com isso, foi realizar o exame. Carlos é então detectado com HIV.

Sua reação, apesar das explicações esclarecidas do médico, ainda é de rejeição:

Apesar da conversa com o médico, Carlos saiu do consultório muito confuso, dizendo para si mesmo: “Eu não sou gay, eu nunca transei com homens”. Sempre pensou que essa doença só acometia homossexuais. Não se conformava com a situação. Pensava na reação das pessoas quando descobrissem que ele estava infectado. Poderiam achar que ele era gay. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 46)

O chefe, percebendo a situação, chama Carlos para uma conversa e informa que a empresa tem um grupo de apoio jurídico, psicossocial e médico a pessoas com HIV, disse que é dever da empresa incluir estes profissionais, pois com tratamento, podem estar inseridos no ambiente de trabalho da mesma forma. Essa conversa inicial com o chefe instigou Carlos a conhecer mais sobre seus direitos e a refletir sobre seus próprios preconceitos. Numa outra conversa com seu chefe, foi passado a Carlos o contato de Mara, uma empregada do financeiro que vive com HIV/Aids há mais de dez anos e passou pelas mesmas situações que Carlos:

Ela o ajudou bastante e o apresentou a um grupo de pessoas soropositivas que se reuniam numa instituição. Além da convivência, tinham espaço para discutir as experiências com a utilização dos medicamentos, as questões da alimentação, e da sexualidade (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 45).

Isso fez com que Carlos, gradativamente, passasse a conviver melhor com a doença, seguindo seu trabalho. A seguir apresenta-se o emprego das técnicas de análise para extrair o DSC do sujeito heterossexual analisado. Apresenta-se, com isso, também, a representação heterossexual que o manual quer trazer.

PERSONAGEM 4: *Carlos é uma pessoa que vive com HIV – A história de um homem heterossexual que descobre que é HIV*

Ideia central	Expressões Chave
personagem situação baixa renda	Carlos é de uma família do interior... concluiu o ensino médio já adulto devido à situação econômica da família, iniciou-se no trabalho muito cedo. Tinha que ajudar em casa, visto que o que o pai ganhava, somado com as faxinas que a mãe fazia, não era suficiente para o sustento da família de seis irmãos.
estereótipo homem hetero: futebol e mulher	Tinha duas paixões: o futebol que jogava todo domingo e as namoradas. tem fama de ser um grande mulherengo.
: trabalha em um hipermercado	Soube que um grande hipermercado iria se instalar no bairro vizinho. candidatou-se a uma vaga de operador de caixa, foi contratado e está nessa função há quatro anos.
saúde e trabalho	Começou a sentir-se muito cansado e percebeu que estava perdendo peso. Sua fisionomia estava muito abatida, faltava no emprego pelos mais variados motivos, todos ligados à saúde começou a causar um mal estar com seus colegas de trabalho, ocasião em que ele não foi trabalhar por estar com febre e muito indisposto.
doença associada a homossexuais	Carlos estranhou uma solicitação de exame anti-HIV e disse que não era gay para fazer esse tipo de exame, que o negócio dele era mulher.
medo de exclusão da empresa por ser soropositivo	Carlos estava com muito medo de que as pessoas descobrissem que ele era soropositivo. E se elas agissem com ele da mesma forma que ele agia anteriormente com outros soropositivos? Sua empresa teria que saber da sua sorologia? Eles poderiam dispensá-lo por isso?
Doença vista como motivo de afastamento dos colegas	o boato de que ele estava usando remédios para Aids espalhou em algumas rodas, e isso fez com que alguns colegas de trabalho comesçassem a se afastar.
Gestão da empresa sendo sensível ao funcionário	O chefe de Carlos, numa conversa muito sensível e sem entrar em sua intimidade, falou para ele que a rede de hipermercados era membro do Cenaids
Gestão da empresa colocando em contato com outras pessoas que tem HIV	O chefe o colocou em contato com Mara, uma empregada do financeiro que vive com HIV/Aids há mais de dez anos e passou pelas mesmas inquietações.
Criação de estratégias para conhecimento dos riscos do HIV	Percebendo que várias medidas poderiam ser adotadas no seu trabalho, ambiente propício para

Inclusão de trabalhadores com HIV	se trabalhar a redução da transmissão do HIV, estimular a participação e o empoderamento de todos/as os/as trabalhadores/as, sem considerar a orientação sexual, a identidade de gênero ou o fato de pertencer ou não a um grupo vulnerável.
Apesar de enfrentar a doença, Carlos tem uma vida normal	Hoje, Carlos segue seu tratamento. Está com carga viral indetectável, encontrou uma namorada no grupo de apoio e já fala até em casamento. Voltou até mesmo a jogar futebol.

5.2.4. Carlos

Eu tinha duas paixões: o futebol que jogava todo domingo e as namoradas. Tinha fama de ser um grande mulherengo. Comecei a faltar no emprego pelos mais variados motivos, todos ligados à saúde. Começou a causar um mal estar com seus colegas de trabalho, ocasião em que não fui trabalhar por estar com febre e muito indisposto. Estranhei uma solicitação de exame anti-HIV e disse que não era gay para fazer esse tipo de exame, o meu negócio era mulher. Descobri que estava com HIV e estava com muito medo de que as pessoas descobrissem. E se elas agissem com ele da mesma forma que eu agia anteriormente com outros soropositivos? Minha empresa teria que saber da sua sorologia? Eles poderiam me dispensar por isso? O boato de que eu estava usando remédios para Aids espalhou em algumas rodas, e isso fez com que alguns colegas de trabalho comesçassem a se afastar de mim. Meu chefe, numa conversa muito sensível e sem entrar em minha intimidade, falou que a rede de hipermercados era membro do CENAIDS. O chefe me colocou em contato com Mara, uma empregada do financeiro que vive com HIV/Aids há mais de dez anos e passou pelas mesmas inquietações. Percebendo que várias medidas poderiam ser adotadas no meu trabalho, vi que era um ambiente propício para se trabalhar a redução da transmissão do HIV, estimular a participação e o empoderamento de todos/as os/as trabalhadores/as, sem considerar a orientação sexual, a identidade de gênero ou o fato de pertencer ou não a um grupo vulnerável. Hoje, sigo meu tratamento. Estou com carga viral indetectável, encontrei uma namorada no grupo de apoio e já falo até em casamento. Voltei até mesmo a jogar futebol.

Tendo em vista os quatro DSCs extraídos do objeto de pesquisa, apresentamos a seguir as principais representações que ocorreram acerca de LGBTs no manual – conforme as marcas mais constantes ocorridas entre as quatro figuras. Através delas é possível compreender as ressonâncias sociais que originam tais falas e, principalmente, as representações, entendendo qual o seu núcleo social. É observado a seguir, também, como através dessas representações se deu o sentido e gerenciamento da diversidade sexual como um processo próprio da comunicação organizacional.

5.3 GERENCIANDO A DIVERSIDADE LGBT COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Cada história revela facetas distintas de vivências e trajetórias sexuais, demonstrando muito sobre a capacidade que a comunicação organizacional tem de conformar e direcionar abordagens diferentes sobre o sexo, sobre o gênero e as vivências LGBTs. Todos os núcleos de representações encontrados no manual revelam, primeiramente, este caráter múltiplo da diversidade: quatro personagens, quatro vivências, quatro identidades fragmentadas. Nelas se exploram a classe social, o gênero, a relação com a família, a relação com as instituições que fazem parte (igrejas, bancos, sindicatos, etc), também os dilemas, as formas subjetivas de lidar com sua sexualidade, os conflitos. Infere-se, anteriormente a tudo, portanto, que as paisagens culturais e socioeconômicas estão presentes nessas narrativas, próprias de identidades fragmentadas da pós-modernidade (HALL, 2006).

Dessa forma, encerrar todas as representações possíveis desse manual em uma pesquisa só, a considerar o próprio influxo do tempo abordagem da pesquisa não seria viável, bem como não é o objetivo encerrar a análise. Pelo contrário, o intento é abrir. Abrir espaços teóricos de diálogo entre a comunicação organizacional e a sexualidade. Mais do que entender os sentidos da diversidade, se são ou não narrativas de ruptura aos modelos hegemônicos, é refletir sobre esse complexo dispositivo da sexualidade aproximado das organizações. Nesse sentido, apresenta-se algumas das principais representações encontradas com a utilização da técnica de pesquisa, que possibilitam responder o problema de pesquisa originalmente postulado.

5.3.1 Diversidade como fim para o sucesso: “É LGBT, mas...”

Nas três narrativas que representaram as sexualidades desviantes – à exceção da personagem heterossexual – um aspecto em comum chama a atenção, que fica claro também nos DSCs extraídas: são personagens que já possuem cargos em suas empresas. Seu processo, portanto, de visibilidade ou

expressão enquanto LGBTs se deu quando já haviam sido admitidos e já eram força de trabalho da organização. Uma marcação social importante aí é a do recorte socioeconômico: são profissionais que já faziam parte da organização, já tinham seus empregos. Todos são descritos como excelentes profissionais. Tendo isso em vista, ocorre uma ascensão nas narrativas de maneira semelhante: tanto Alana, quanto Ronaldo, quanto Meire, quando se deparam com o “dilema” de serem uma sexualidade que não atende à norma, enfrentam muita resistência em seus ambientes de trabalho e agora tem sua permanência e ascensão profissional em risco. Isto revela a noção social da sexualidade não heterossexual como desviante a norma, que tem origem nas fabricações médicas do início do séc. XVIII, com as catalogações sobre a homossexualidade como uma doença. Um paciente. Apesar do manual querer demonstrar que essa característica não mais é oportuna para julgar a produtividade de um funcionário, reforça a marcação de que esses indivíduos, quando se vêem com uma norma de gênero disruptiva, têm sua permanência no trabalho em risco, afinal, o modelo mercadológico de trabalho ainda é o hetero-dominante.

Conforme eles tinham acesso às diretrizes e políticas globais das próprias empresas sobre valorização da diversidade – que todas sem muita contextualização afirmaram a existência de políticas – começavam a empoderar-se, dando uma ideia de que a organização estaria, ela própria, permitindo ao sujeito desviante, permanecer na empresa. O que há de valorização das subjetividades LGBTs nisso? Conforme iam gradualmente sendo amparados pelas políticas globais, os personagens se percebiam como força, produtividade, resultado e eficiência agora das organizações, o que possibilitaria a eles a permanência dos seus cargos de trabalho. Tornavam-se, assim, histórias de sucesso.

A primeira percepção que essas representações trazem é que – apesar de serem LGBTs – uma conotação que parece negativa – poderiam ser muito úteis a organização. Isso tem uma ressonância social nas narrativas meritocráticas liberais que circulam na sociedade, que “por um lado ilustram o “sucesso” social e servem de incentivo aos outros – ao mesmo tempo que

consagram a lógica do sistema capitalista, iludindo as desigualdades na ideia da “falta de empenho e perseverança” (FERNANDES, 2015).

Isso revela um traço peculiar dessas representações: estão sendo atravessadas por jogos de poderes. De acordo com as demandas de poder que as organizações e sua rede de relacionamentos operam, a sexualidade mais ou menos se regula. No caso do manual, são trajetórias sexuais que se apresentam com vistas a ter um lugar favorável nos cargos das empresas, o que vai ao encontro de um discurso organizacional que priorize um “final feliz” para esses sujeitos, bem como a ideia de “é LGBT, mas...” alcançou sucesso.

Essa característica é própria das tentativas de representações culturais que ocorrem na pós-modernidade, as quais os fluxos econômicos e globais ressignificam as identidades marcadas por processos de exclusão e diferença. De acordo com Hall (2013, p. 377)

a cultura atravessa um período de abertura, resultante das pressões de lutas em torno da diferença, que culminaram no aparecimento de novos sujeitos no cenário político. Entretanto, há uma ressalva com relação a esta luta por representação cultural: o poder de regulação a que estão submetidos estes sujeitos. Reconheço que os espaços “conquistados” para a diferença são poucos e dispersos, e cuidadosamente policiados e regulados. Acredito que sejam limitados. Sei que eles são absurdamente subfinanciados, que existe sempre um preço de cooptação a ser pago quando o lado cortante da diferença e transgressão perde o fio na espetacularização. Eu sei que o que substitui a invisibilidade é uma espécie de visibilidade cuidadosamente regulada e segregada. (HALL, 2013, p. 377).

Nota-se que este processo é replicado quando pensado sob a ótica das organizações. A categoria LGBT, enquanto segmento social, cultural e político passa a receber visibilidade organizacional, mas esta é engendrada de acordo com as técnicas, estratégias e ferramentas próprias das organizações, que são ornamentadas segundo uma lógica sóciotécnica capitalista e neoliberal, apesar de haverem sido formuladas segundo entrevistas, pesquisas e consultas previamente realizadas com os diversos setores da sociedade. Há um predomínio da comunicação, neste sentido, sob uma lógica descendente, ou seja, de cima para baixo.

Exemplo disso é a utilização da técnica que irá gerenciar toda esta representação: o storytelling. As novíssimas estratégias de comunicação

aplicadas nas organizações chamadas *storytelling* em que se conta uma história de sucesso para se vender alguma ideia ou produto. São ferramentas muito utilizadas recentemente estratégias de marketing e comunicação organizacional. Essa “ascensão do eu” é base para as narrativas de *storytelling* Salmon (2013).

Segundo Salmon (2013, p. 225) é uma “nova ordem narrativa”, na qual há o aparecimento de uma racionalidade que circunscreve e controla, através do *storytelling* e de outros mecanismos de ficção, as condutas individuais:

Os *storytelling* modernos servem para construir um eu coletivo, onde todos possam se sentir capazes de serem visualizados de modo empático com o herói da narrativa dada. (...) Não se trata mais de um eu individual, mas sim, de um eu enredado nas informações mediadas e que estão no ar, à disposição de quem as quiser captar. Nele se apresentam todas as culturas e o homem com todas as suas angústias e vontades. (DOMINGOS, 2009, p.2).

O *storytelling* ocorre como uma ferramenta, portanto, que conta histórias de uma maneira favorável para as organizações:

A ideia é que a narrativa organizacional ganha atratividade e legitimidade com a contação de histórias ou *storytelling*, um formato envolvente, afetivo e de repercussão, que dá expressão e visibilidade à cultura da empresa ou instituição, mesmo em tempos de diversidade e competição (NASSAR; COGO, 2013, p.1).

Essa ideia de “caso de sucesso” amplia os sentidos dados à diversidade, a torna visível e atraente, tanto para a empresa quanto para os funcionários. Conforme os autores pontuam, em tempos de diversidade e competição. Portanto, a permanência nos empregos e uma ascensão profissional de LGBTs se torna o objetivo fim da narrativa.

Percebe-se a relação entre a conformação das representações com a sua gestão propriamente dita, realizada através de uma estratégia de comunicação. Ou seja, é a sexualidade, vivências e subjetividades desses indivíduos sendo regulada por uma tecnologia da comunicação organizacional – no caso o *storytelling*.

5.3.2 Diversidade LGBT como produtividade

Um traço em comum, notoriamente observado, é o de que a diversidade recebe um sentido positivo quando é explorado seu potencial para o aumento da produtividade desses empregados. Meire, Carlos, Alana e Ronaldo em seus DSCs tiveram esta palavra em comum: a produtividade. Suas trajetórias enquanto LGBTs ganham significância especial a partir de que podem aumentar suas atividades laborais. Isso se torna benéfico para as organizações e, na leitura do manual, benéfico para os próprios funcionários.

Acerca disso, logo início do manual, em sua apresentação, tem-se a seguinte sentença: “No mundo do trabalho, o estigma e a discriminação influenciam os níveis de **eficiência e produção, o bem-estar laboral** e o próprio acesso ou **permanência em um trabalho decente**” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 4). Nessa frase já fica evidente um traço ao qual a sexualidade ganha: a diversidade pode interferir os níveis de produção da organização.

Cada sujeito coletivo nestas narrativas: gays, lésbicas, trans e heteros com HIV pode fazer parte do ambiente de trabalho, suas especificidades desviantes à norma sexual não mais são vistas com desdém pela organização. E, apesar de ainda sofrerem com o ambiente adverso através do preconceito dos colegas, possuem amparo nas políticas de comunicação da organização. Tanto é que após cada história é proposto uma forma de combate ao preconceito inerente a esses espaços, que irá se relacionar às estratégias de comunicação das empresas, conforme aponta Nassar:

Há um vínculo, por meio das histórias, com as estratégias da organização no relacionamento com seus diferentes públicos, como clientes, fornecedores, comunidade, entre outros, bem como com ações no campo de produtos, serviços, atendimento, comunicação interna, comunicação externa (propagandas) (2014, p. 67).

Outro trecho que é particularmente revelador daquilo que se apontou como hipótese deste trabalho, ou seja, a captação da sexualidade para o benefício organizacional, está expressa na frase grifada: “Essa expressão da diversidade humana cerceada torna a vida mais difícil, **o ambiente organizacional mais pobre, menos produtivo**, com uma homogeneidade artificial e apoiada em uma repressão que acaba por prejudicar a todos”

(ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 22) [grifo nosso].

A noção de produtividade ocorre aí como uma justificativa para a legitimidade de uma valorização da diversidade: “ambientes que geram pessoas infelizes e **menos produtivas** por causa de preconceito, estigmas, assédio, violência e práticas”. Estas pessoas improdutivas “**não interessam à luta pela ampliação dos direitos dos/as trabalhadores/as, e nem às empresas** em busca de sucesso em suas atividades e resultados” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015, p. 15) [grifo nosso].

Esta noção de produtividade em muito assemelha-se com a noção foucaultiana de homo economicus, a qual é compreendido este como empresário de si mesmo, como alguém que mesmo não sendo proprietário dos meios de produção, investe suas próprias habilidades e competências como um capital. O sucesso ou o fracasso da economia vivida por homens fundamentalmente econômicos é que passa a possibilitar a classificação de um governo como eficaz ou ineficaz, competente ou incompetente. Nem sujeitos da verdade nem sujeitos de direito, mas sujeitos autointeressados é que nortearão o modo de agir do Estado e a governabilidade dos homens.

O homo economicus é, aponta Foucault, aquele indivíduo que obedece primordialmente seu interesse. Nesse sentido é que ele atua observando as variáveis do ambiente, numa busca por alocar os melhores recursos para si no que se refere à realização de algum fim. Através dessa lógica de ação que, diante de uma teoria de governo, o homem econômico, observa o autor, vai funcionar como “um elemento intangível em relação ao exercício do poder” (2008a, p.369).

Entretanto, essa noção de produtividade e das relações de trabalho está presente desde o surgimento da comunicação organizacional, conforme KUNSCH (2012, p. 24) explora:

Voltando um pouco no tempo, não podemos nos esquecer de que a comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas já na Revolução Industrial do século XIX, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Ela, com a conseqüente expansão das empresas, provocou mudanças radicais nas relações de trabalho,

nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se deve buscar o surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo. O incremento da industrialização obrigou as empresas a criarem formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, diante da concorrência que ia se expandindo e dos novos processos de comercialização que iam se estabelecendo.

Essa relação, portanto, da comunicação organizacional com as lógicas de produção, consumo e trabalho já ocorrem desde o surgimento da prática. Deve-se ater, enquanto profissional, ao limiar em que isto se expressa nas estratégias de comunicação de uma forma que dialogue com os sujeitos da representação, a fim de encontrar, também, a necessidade destes indivíduos e sua valorização.

Para Foucault, a invenção da sexualidade parte dessa regulação dos corpos com vistas a sua inserção em uma lógica de produtividade e trabalho: para ele a sexualidade não é um dado da natureza, mas o nome de um dispositivo histórico, datado da metade do século XVIII: o dispositivo de sexualidade, que se trata de uma rede trançada por um conjunto de práticas, discursos e técnicas de estimulação dos corpos, intensificação dos prazeres e formação de conhecimentos (FOUCAULT, 1980, p.100).

Com o surgimento das sociedades burguesas, esse dispositivo se estabeleceria como forma de afirmação da burguesia, que não desqualificou ou anulou seu corpo, instituindo-o, antes, como fonte de inquietação e cuidado

Se anteriormente a nobreza se distinguiu pelo "sangue", a burguesia marcou sua diferença e hegemonia atribuindo-se um corpo específico com saúde e higiene. A valorização de seus prazeres e a proteção de seu corpo contra perigos e contatos, além de garantirem seu vigor, descendência e longevidade, serviam como emblema de respeito e poder social. Afinal, diz Foucault, sua supremacia, além de depender da exploração econômica, requeria uma dominação física, já que "uma das formas primordiais da consciência de classe é a afirmação do corpo; [...] (a burguesia) converteu o sangue azul dos nobres em um organismo são e uma sexualidade sadia" (FOUCAULT, 1980, p. 119).

A partir dessa "norma" figurada pela relação legítima ser apenas a heterossexual – homem e mulher –, todas as outras manifestações de sexualidade ganhariam caráter periférico, como não adequadas. Entretanto,

conforme os jogos de poder na sociedade se reconfiguram, outras sexualidades são inventadas ou “aceitas” para atenderem a determinado poder. É o que acontece nessas representações do manual: são reinventadas para incluir-se à norma. Sua valorização é com base em um benefício na produção ou, ao menos, no não atrapalhar dos processos organizacionais.

5.3.3 Diversidade como melhoria nos resultados das organizações

as relações de poder operam sobre ele de modo imediato; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, submetem-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais (FOUCAULT, 1983, p. 28. Ver também 1980, p.142).

Semelhante ao sentido de diversidade como produtividade, outra representação recorrente é a diversidade associada a uma melhoria nos resultados e da visibilidade organizacionais. Nos DSCs é apresentado que a valorização dos indivíduos, segundo suas histórias, promovia uma melhoria nos processos e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Isto fica claro na narrativa de Alana, a personagem transexual, que agora com sua nova identidade de gênero, poderia causar muito mais prejuízos à empresa do que benefícios. Sua demissão poderia ser mais prejudicial à organização. Após isto, o texto pontua então que, com base nas políticas globais de diversidade, essa “característica” poderia ajudar a empresa, melhorando seus processos, bem como “na atração e retenção de talentos”.

O objetivo da valorização da diversidade em detrimento da homofobia nas organizações iria fazer com que as empresas percam oportunidades valiosas de atração e engajamento de talentos, além de negócios com seus clientes e sua cadeia de valor. Nesse sentido, a diversidade é justificada como forma de captura da sexualidade adversa para um fim que atende aos resultados positivos para a rede de relacionamentos das organizações. Sob o discurso da valorização da diferença, as quatro subjetividades dos personagens são retratadas como uma força benéfica à maximização dos processos organizacionais somente.

Isto também leva a refletir sobre os jogos econômicos que sempre estiveram intrínsecos à comunicação organizacional e a sua necessidade de uma reflexão em vista a uma ótica menos mercadológica e mais inclusiva nos processos organizacionais:

A comunicação organizacional atual, que está inserida num cenário onde é crescente a interdependência da economia mundial, deve promover a união de duas propostas que, historicamente sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais. (TORQUATO, 1986, p. 68).

Foucault já afirmava que a sexualidade tornava-se uma referência fundamental no processo de produção da verdade e subjetividade dos indivíduos na modernidade, sendo regulados por táticas e estratégias de poder de instituições. Dessa forma, é uma complexa rede que, ao contrário da exaltação da diversidade ou sua valorização, é arquitetada por jogos de poder se apropriam do sexo para a valorização, na verdade, não da sexualidade, mas sim da marca que esta pode ter nas relações de poder: “não devido a alguma propriedade natural, inerente ao próprio sexo, mas em função das táticas de poder imanentes a tal discurso (FOUCAULT, 1980, p. 68-69).

Nisso, as modernas organizações e sua lógica comunicativa tem atuado cada vez mais furtivamente nas atuais tecnologias do gênero e da sexualidade, tornando-se espaços inseridos neste dispositivo histórico. Isto ocorre porque as lógicas culturais imprimidas pela globalização modificaram em muito os cenários organizacionais, promovendo, assim, a sua inserção: “as organizações contemporâneas estão expostas a uma pluralidade de visões (...), principalmente decorrentes dos processos de internacionalização que foram facilitados pela tecnologia, pela abertura das economias e pelos processos migratórios (COGO, 2014, p. 38).

Este seria, portanto, um grande desafio que emerge à área da comunicação organizacional no trato das sexualidades LGBTQ: uma relação mais simétrica entre os objetivos da organização e a produção de um sentido de diversidade mais genuíno e próximo das noções de igualdade e respeito que prevê para estes sujeitos. Nisso, cabe o trabalho do profissional da comunicação, que deve estar apto para uma gestão dessas sexualidades mais

atenta às demandas destes indivíduos. Como explicado por Berlo (1999, p. 67-68):

Toda idéia a ser comunicada tem suas particularidades, que podem ser determinantes para a escolha do conteúdo da mensagem, o código, o tratamento da mensagem, as preferências do próprio emissor, o objetivo do emissor, o impacto que se deseja atingir e as quantidades de verba disponíveis para tal ação influenciam na escolha dos canais de comunicação (BERLO, 1999, p. 67-68).

O que isto quer dizer para nós, profissionais de comunicação organizacional, que tanto vemos a valorização da diversidade como uma alternativa proveitosa e necessária aos processos organizacionais? Que esta poderia ou deveria estar mais em consonância com as especificidades e subjetividades das sexualidades LGBTs. Ainda se observa que as representações desses indivíduos são muito voltadas ao interesse geral organizacional, que é por fim o lucro, e não tanto de uma proposta efetiva de igualdade e erradicação da discriminação e respeito a estes indivíduos. Nota-se que o preconceito é visto como um vetor, uma possibilidade de captação de rendimentos, de produtividade, de talentos para a organização. Esta perspectiva que, obviamente, não anula a crescente necessidade destas retóricas nos contextos organizacionais, se relaciona, entretanto, a uma visão da comunicação das organizações ainda descendente, ou seja, dos gestores organizacionais para os funcionários (FISHER, 1993).

Apesar de o objeto de estudo estar em consonância com as representações culturais atuais das identidades marcadas pelos processos de alteridade e ser significativo no processo de visibilidade e reconhecimento destes sujeitos, não se pode deixar de refletir sobre estas representações inseridas em uma lógica sociotécnica e econômica, que apesar de dar a impressão de serem narrativas subversivas e disruptivas às significações de gênero tradicionais, condensam ainda modelos assimétricos de comunicação.

5.3.4 Diversidade e o risco de perder o emprego

Estes personagens se vêm afrontados por um medo em comum: o comprometimento de seus cargos ou de sua ascensão profissional tendo em vista suas sexualidades desviantes. Até mesmo a personagem Carlos, heterossexual soropositivo, se vê acometido da dúvida na permanência do emprego, tendo em vista o estigma e preconceito que sua doença carrega. Este pensamento tem ressonância social, na medida em que conforme aponta Rubin (2003, p. 34), estar mais abaixo na hierarquia das sexualidades pode significar a “perda de suporte institucional e sanções econômicas”. Da mesma maneira, isso remete a uma ideia de heteronormatividade, na qual a sexualidade disforme da norma precisa ser explicada, legitimada, para assim permanecer nos postos de trabalho (BORRILLO, 2010).

Essa noção também está diretamente relacionada às possíveis mudanças de imagem que as organizações podem sofrer, caso tenham em sua equipe LGBTs assumidos. Exemplo disso é no diálogo bastante expressivo oferecido pela narrativa de Meire, quando tem uma conversa com seu chefe: *Disse que eu deveria ter sido escolhida naquele primeiro recrutamento, porém decidiam por outros candidatos porque não pegava bem para a empresa ter uma chefe assumidamente lésbica.*

Para Croteau (1996), ser identificado como homossexual no mundo corporativo pode comprometer o acesso desses indivíduos a cargos mais elevados. Isto ocorre devido à dificuldade que homossexuais enfrentam ao elaborar uma rede de contatos, tendo em vista que, por constrangimento ou medo, não participarão dos eventos da empresa (RAGINS & CORNWELL, 2001).

No caso de Meire, a questão se torna ainda mais agravante pelo fato de ser mulher e haver a discriminação, além da sexual, pelo gênero, ponto que fica bem pontuado na narrativa. Enquanto Alana – mulher transsexual que já tinha um cargo elevado na sua empresa quando homem – e Ronaldo, personagem que também já ocupava uma posição privilegiada na empresa que atuava, o caso de Meire explora a dicotomia que existe no preenchimento de vagas femininas e masculinas. Enquanto para homens é mais fácil acessar cargos elevados, para ela, Meire, como mulher e lésbica, seu acesso foi muito mais dificultoso. *“Poxa, mas você já está trabalhando com a gente! O que mais*

você quer? Privilégios só por ser lésbica? Se foi contratada é porque aqui não temos preconceito”

Conforme Borrillo (2010, p. 24), esta é uma das formas de exprimir a discriminação, pois “ninguém fica chocado pelo fato de que eles não usufruam dos mesmos direitos reconhecidos por heterossexuais”. Este tipo de discurso de ódio é uma das formas de ordenar as sexualidades e de manter as fronteiras da norma e sexualidade (BORRILLO, 2010).

Da mesma forma é recorrente que muitas organizações temem ter sua imagem associada a de um funcionário LGBT, e que através disso possam acabar por perder clientes ou ter danos na sua reputação. Apesar de nos relatos as histórias terem uma postura combativa ao evidenciar essa problemática, se torna claro como a alusão a tal questão remonta a um pensamento social associado à exclusão do ambiente de trabalho de sexualidades “desviantes”.

5.3.5 Diversidade e as piadas no ambiente organizacional

Uma representação social também associada às personagens LGBT que foi encontrada através dos DSC é a referência a piadas no ambiente de trabalho. Todos os personagens, de acordo com suas especificidades desviantes a norma sexual, tiveram este ponto como motivo de uma ridicularização ou ironização, bem exposta na narrativa através de piadas.

Isto encontra uma origem social na premissa de que o humor é uma forma legítima de expressão da homofobia, também uma forma de validação da heteronormatividade (IRIGARAY, 2009). Uma das finalidades do humor é a de servir como “lubrificante social” (MOODY, 1978, p. 28), por ser uma maneira eficaz de transmissão de emoções positivas ou negativas (GRUGULIS, 2001).

Como ferramenta de comunicação, o humor ocorre nas formas de sarcasmo, piadas, sátira e ironia (WÄHLIN, 2001; WOOD & CALDAS, 2005), aspectos encontrados nas narrativas. Alana, que pela sua abjeção ao gênero masculino, é alvo de piadas; Meire, por ter um jeito “masculinizado” e Ronaldo, por ser visto como um homem “mais delicado que os demais”, todas essas

características são expostas como características passíveis de ridicularização. Para Borrillo (2010, p. 90) “nos insultos, nas piadas, nas representações caricaturais e na linguagem cotidiana, a homofobia aponta gays e lésbicas como criaturas grotescas e desprezíveis”. As passagens alimentadas pela narrativa dão uma forte ideia de naturalização desta característica no ambiente organizacional.

Isto expressa também, de acordo com IRIGARAY (2007), que o humor – por meio da comicidade, ironia, piadas e anedota – naturaliza a homofobia e é usado como um **sutil instrumento de controle** (FREITAS, 1999) da sexualidade.

O que vai ao encontro ao que FOUCAULT (1997, p.12) pontua acerca dos modos de fabricação dos discursos: “ganham corpo em conjuntos técnicos, em instituições, **em esquemas de comportamento**, em tipos de transmissão e de difusão, em formas pedagógicas, que ao mesmo tempo se impõem e as mantêm” [grifo nosso]. Neste caso, a representação das piadas a LGBTs figura como um esquema de comportamento que também dá corpo a uma fabricação de discurso que procura legitimar e naturalizar a norma heterossexual.

As organizações precisam ficar atentas a produções de conteúdo que despertem ou naturalizem ainda mais padrões discriminatórios. Este é um traço particularmente desafiante à comunicação nas organizações, tendo em vista que lidam constantemente com disputas de poder e devem responder a uma exigência global de reconhecimento e igualdade entre os públicos.

5.3.6 Diversidade e uma concepção essencialista

Retomando as noções apresentadas no começo do texto – da sexualidade como um destino biológico (essencialista) ou construída socialmente (construtivista) –, um traço comum nas narrativas é a de que estas ganham um contorno de destino, de fim incondicional. Como apontado na história de Ronaldo, “que sentia um desejo irremediável por homens” ou na de Alana, a qual o desejo de ser do outro gênero “foi se intensificando como um caminho sem volta”, essa visão atravessa uma concepção de desejo

inexorável, de fim irremediável. Tais narrativas tem reflexo social nas noções essencialistas da homossexualidade, muito próximas das que a observam como uma patologia – da qual não se pode escapar. Apoia-se em uma visão biológica, ou seja, é genético e não há como fugir.

Mariano (2005), em seu artigo *O sujeito do feminismo e o pós-estruturalismo*, reflete que a classe social por vezes é vista como uma categoria de análise baseada em um essencialismo, concebendo a “criação” dessa classe a partir de diferenças biológicas – superiores ou inferiores – que delimitam as características de cada grupo. Ancorado em percepções assim, muitos grupos foram excluídos e criminalizados ao longo dos séculos, como por exemplo, o de grupos que apresentam diferenças raciais e étnicas.

Beauvoir (1980, p. 18) parte da concepção hegeliana de que *ser é ter-se tornado*, é ter sido feito tal qual se manifesta, dessa forma ninguém se torna outro a não ser que esse processo tenha sido realizado por outro. Uma pessoa ou um grupo de pessoas só tornam-se inferiores na medida em que outra pessoa ou outros grupos de pessoas o tenham feito assim. Dessa maneira, dizer, portanto, que as sexualidades são porque são recai em uma visão essencializadora, que vê o sexo distante de uma construção social, de significações.

CONSIDERAÇÕES: PARA REFLETIR AS SEXUALIDADES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Um dos impactos que o século XXI vê, diante da globalização e das mudanças significativas que aconteceram no mundo, é a de que o ambiente social se torna cada vez mais complexo, conseqüentemente, as organizações também. As teias de sentido e espaços de disputa estão armadas de maneira sofisticada e isto representa um novo cenário teórico para a pesquisa em comunicação organizacional. Uma questão que pouco se articula acerca dessas novas conjecturas nas organizações é algo que, na verdade nela sempre esteve presente: a regulação nos modos de vida dos sujeitos, a captura de suas subjetividades pelas organizações – a sexualidade. Esta, que sempre esteve sendo conformada por estruturas de poder, instituições e discursos, pouco foi explorada, do ponto de vista comunicacional, em sua relação com as organizações. Este, portanto, foi o objetivo inicial desta pesquisa: colocar em diálogo a comunicação organizacional e a sexualidade.

Com este objetivo em mente observamos algumas semelhanças entre o dispositivo da sexualidade e a comunicação nas organizações: ambos são fenômenos processuais, conformados por redes e estratégias, são atravessados por interações, por disputas de sentido. A sexualidade acontece próxima das organizações em uma perspectiva histórica e comunicativa, afinal, são os discursos e as instituições que conformam o sexo e suas representações. Ocorre em forma de gestão.

As quatro narrativas do manual – seus discursos de sujeitos coletivos gays, lésbicas, transsexuais e heterossexuais – demonstram isso. Foi um esforço coletivo de organizações com o objetivo de comunicar a outras organizações acerca do sexo, das suas tipificações, do que interferem nas organizações e no que a organização quer interferir. Uma rede articulada que tem em seu cerne do discurso sobre a sexualidade de quatro indivíduos, conformando políticas e diretrizes novas de gestão.

Sob a perspectiva foucaultiana se observou o sentido desta gestão: uma gestão da diversidade que, ao passo que procura abrigar sexualidades

periféricas, esses seres diversos, termina por encarcerar, às vezes, certas lógicas discriminatórias. Piadas, comentários maldosos, desrespeito são marcas das quatro representações, são característica da evolução das narrativas, que demonstram uma resistência de viés heteronormativo e homofóbico, apesar do discurso maior sobre a valorização da diversidade. De maneira semelhante também o viés heteronormativo é revelado quando a manifestação da sexualidade é vista como um risco, uma ameaça a perda do emprego. E essa resistência toda é suplantada, finalmente, quando a organização cria uma cultura de observar a diversidade LGBT como uma fonte de produtividade, de captura de talentos e maximização de resultados para a empresa.

Utilizando-se do storytelling, o manual ensina como a sexualidade deve ser observada: através de sentidos que evocam produtividade, melhoria nos resultados, maximização dos processos organizacionais, qualidade. Aí entra o ponto chave desta análise e a resposta ao problema de pesquisa. Sobre isso, podemos dialogar com Ribeiro (1999, p. 363): “a sexualidade, hoje, sofre influência do dispositivo que concebeu uma sociedade voltada para o consumo e, como tal, é efeito desse dispositivo”. Por poucas vezes foram notadas nas narrativas analisadas um apelo ao respeito, à valorização das estéticas e das vivências destes indivíduos que fugissem a uma lógica de benfeitoria aos resultados organizacionais.

Com os esquemas de comportamento que eram descritos nas narrativas também se evidenciou que a valorização dessa diversidade não vinha com o sentido de acolhimento ou pertença que prometia dar: observava-se a sexualidade LGBT como fonte de maximização de resultados. Isso demonstra que as organizações se não estão regulando segmentos sociais, estão emitindo significados acerca destes através do que produzem. No caso, essas figuras LGBTs do manual são utilizadas como um reforço ao caráter ideológico da organização a que pertencem. A representação da valorização da diversidade não é, nesse sentido, só cidadã ou cultural, ela é ideológica e de mercado nas organizações. Qual seria portanto um sentido oposto a esse que percebe as sexualidades LGBTs na lógica do consumo?

Um caminho que se quer apresentar aqui com este estudo é que uma valorização da diversidade LGBT parte da valorização das próprias estéticas e subjetividades LGBTs. Ou seja, realocar estas narrativas nas políticas de comunicação e nas práticas de responsabilidade fora de uma perspectiva heteronormativa, que ainda recai em noções essencialistas e preconceituosas das sexualidades LGBTs. Seria reposicionar as estratégias de comunicação com vistas a darem mais espaço a expressões próprias dos indivíduos, de suas vivências e estéticas de existir. O que Foucault (1995) entende como vias de resistência e liberdade, isto é, quando o sujeito que é capturado é ressignificado, ou seja, visualiza um posicionamento político, ético e poético de si. Tornar-se sujeito e possibilitar o governo de si representariam a construção de uma ética com a própria existência (DREYFUS, H. & RABINOW, 1995). A esse processo, Foucault dá o nome de estética da existência. Quando as organizações passarem a valorizar a estética desses indivíduos, seus modos de vida e sua cultura aí sim se estaria falando em valorização da diversidade.

Assim, o que se observa com este estudo é que os discursos acerca da diversidade sexual e as suas representações recaem em uma visibilidade que esvazia o sentido de valorização que prometeu evocar e reforça, em certa medida, padrões heteronormativos e discriminatórios. Nas seis representações encontradas nesse trabalho (diversidade como produtividade, como melhoria nos resultados, medo de permanecer no emprego, diversidade como piadas e hostilização no meio de trabalho ou como “apesar de ser LGBT”) o que se nota é que ainda são processos representacionais que engessam um saber social muito pouco ressignificador da categoria LGBT.

Nisso, cabe ao profissional de comunicação organizacional refletir sobre estes mecanismos e, principalmente, sobre as estratégias a serem utilizadas, a fim de contribuir para uma gestão da diversidade que vá ao encontro dos sujeitos LGBTs em suas perspectivas culturais e identitárias, para além de uma lógica mecanicista e de consumo. Como isso é possível? A partir do momento em que a pauta da sexualidade se aproximar cada vez mais das discussões e pesquisas em comunicação organizacional, quando seu potencial for percebido pela comunicação. A sexualidade não está somente nas práticas, nos desejos, ela está na vida social, nos discursos, nas representações, e tudo isto são

perspectivas de análise que se abrem para nas pesquisas em comunicação. Abrir caminhos para novas discussões com estas páginas é o que se espera com este estudo. Entende-se que uma dissertação de mestrado contém limitações e este próprio estudo não explorou todas as representações possíveis e sentidos da diversidade encontrados no manual, mas a semente para próximos estudos está lançada, bem como o intento que esses dois temas – sexualidade e comunicação organizacional – estejam cada vez mais presentes na agenda das pesquisas em comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABRIC, Jean-Claude. O estudo experimental das representações sociais. In: JODELET, Denise. (Org.) **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- AIDAR, F. C. **Ambientes multiculturais estimulam diversidade, criatividade e crescimento: os gestores estão preparados?** Revista Organicom. Ano 11, número 21, 2º sem. 2014.
- ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ARENDT, HANNAH. **Origens do totalitarismo**. Trad. Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- BADINTER, E. **XY: sobre a identidade masculina**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1993.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BADGETT, M. **Vulnerability in the workplace: evidence of anti-gay discrimination**. *The Policy Journal of the Institute for Gays and Lesbian Strategic Studies*. Vol.2 n.1 September 1997.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BAUER, M. and GASKELL, G. **Towards a paradigm for research on social representations**. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 29(2) 163-186, 1999.
- BARRET, RICHARD. **Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva**. Cultrix. São Paulo, 2000.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de Marco Estevão. 3ª edição. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo. A experiência vivida** (Vol. 2). 2.ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In CARONE, I.; BENTO, M. A. S. **Psicologia social do racismo**. Petrópolis: Vozes 2002.

BILA, Fabio Pessanha. RODRIGUES, Wagner. **O movimento e a luta por direitos lgbt: o reconhecimento da diferença no campo social e jurídico brasileiros**. Parlatorium - revista eletrônica da FAMINAS-BH, 2008.

BHABHA, Homi. A outra questão (estereótipo, a discriminação e o discurso do colonialismo). In: **O local da cultura**, p. 105-128. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

BORGES, Zulmira Newlands. **Sexualidade: o olhar das Ciências Sociais**. *Horiz. antropol.*, Jun 2002, vol.8, no.17, p.265-265

BRECHT, Bertolt. **Estudos sobre o teatro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1978.

BUENO, Wilson da Costa. **A transparência na comunicação empresarial. Comunicação empresarial online**. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/comunicacaocorporativa.php . Acesso em 05 jun. 2016.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009, 338 p. A

BUTLER, Judith. Merely cultural. *New Left Review*, n. 2, p. 109-121, mai./jun, 2000.

BUTLER, Judith **Vida precaria: el poder del duelo y la violencia**. Buenos Aires: Paidós, 2006.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

CAPELLA, Ana Cláudia N. Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. In HOCHMAM, Gilberto, ARRETCHE, Marta, MARQUES, Eduardo. **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2007.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

CESAR, A.M.R.V.C., ANTUNES, M.T.P., VIDAL, P.G. **Método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade: uma comparação do seu rigor metodológico em publicações nacionais e internacionais**. RIC - Revista de Informação Contábil. Vol. 4, no 4, p. 42-64, Out-Dez/2010.

CASTELLS, M. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: CORTINA, A. (Org.). **Construir confiança: ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 55-74.

CHAMON, E. M. Q. O. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p.1-27.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Representação Social da pesquisa pelos doutorandos em ciências exatas. Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, Ano 6, n. 2, jul. 2006.

CORREIO, Edson. CORREIO, Wallas. **Homo eroticus: Considerações acerca do conceito de Sodomia nos processos da Inquisição Portuguesa**. Revista Esboços, Florianópolis, v. 23, n. 35, p. 265-284, set. 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. **A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. v. 6, n. 10/11, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 32., Curitiba – PR, 2009. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2016.

DAFT, Richard L. WEICK, Karl E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **The Academy of Management Review**. Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 284-295

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). **Communication and organizations: an interpretive approach**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147 - 172.

DINIZ, Francisco Rômulo alves. OLIVEIRA, Almeida. **Foucault: do poder disciplinar ao biopoder**. Scientia. vol. 2, nº 3, p. 01 - 217, nov. 2013/jun, 2014.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. **Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba.

ETHOS, Instituto. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000.

FACCHINI, R. PILON, A. C., DANILIAUSKASS, M. **Políticas sexuais e produção de conhecimento no brasil: situando estudos sobre sexualidade**

e suas conexões. Revista de Ciências Sociais, Fortaleza, v. 44, n. 1, jan/jun, 2013, p. 161-193.

FACCHINI, Regina. **Sopa de letrinhas? Movimento homossexual e produção de identidades coletivas nos anos 90.** Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

FACCHINI, Regina. **Entre compassos e descompassos: um olhar para o “campo” e para a “arena” do movimento LGBT brasileiro.** Revista Bagoas, Natal, n. 4, p. 131-158, 2009.

FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins. De **cores e matizes: sujeitos, conexões e desafios no Movimento LGBT brasileiro.** Sexualidad, Salud y Sociedad, Rio de Janeiro, n. 3, p. 54-81, 2009.

FEITOSA, Luís Alberto Torres. **Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste brasileiro.** Programa de pós-graduação em administração – mestrado profissional em administração. Natal, 2014

FERRARI, C.; GUEDES, S. **A contribuição da teoria das representações sociais para o estudo do patrimônio cultural – o exemplo da ilha da rita/SC.** Congresso internacional interdisciplinar em sociais e humanidades, Niterói RJ, ANINTER-SH/ PPGSD-UFF, 03 a 06 de Setembro de 2012.

FERREIRA, A. J. **Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Sexualidade: Perspectivas Contemporâneas.** 1. ed. Ponta Grossa: EDUPEPG, 2014. v. 1. 180p

FRIEDAN, Betty. **MÍSTICA FEMININA - O livro que inspirou a revoltadas mulheres americanas.** Tradução portuguesa por Editora Vozes Limitada. Rio de Janeiro, 1971.

FLEURY, M. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras.** RAE –Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.3, p.18-25, jul./ set. 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade 1: A vontade de saber,** tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. – 2ª Ed. São Paulo. Paz e Terra, 2015.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1990. 9º edição.

FREIRE FILHO, João. **Mídia, estereótipo e representação das minorias.** Eco-Pos. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2: 45-65, 2004.

- FREIRE FILHO, João; HERSCHMANN, Michael; PAIVA, Raquel. **Rio de Janeiro: estereótipos e representações midiáticas**. Revista eletrônica e-compós. Ed. 1, dezembro, 2004.
- FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. *In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. São Paulo: UMESP. n. 1, Jun. 2003.
- GUARESCHI, P. A ideologia: um terreno minado. *In: Psicologia Sociedade*. 8(2): p.82-94; jul./dez., 1996.
- GUARESCHI, P. Representações Sociais: Alguns comentários oportunos. *In: NASCIMENTO-SCHOLZE, C. Novas Contribuições para a Teorização e Pesquisa em Representação Social*. Florianópolis : Coletâneas da ANPEPP 10, 1996.
- GUIMARÃES, M. Relação de afeto e direitos. *In: Psique*. No. 16. São Paulo, Ed. Escala, 2007.
- GOFFMAN, Erving. **Estigma: la identidad deteriorada**. 5. ed. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1993, 172p.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.
- GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.
- HALL, Stuart. **Cultura e Representação**. Rio de Janeiro: Ed. PUC Rio: Apicuri, 2016.
- HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções de nosso tempo**. Educação & Realidade. v. 22, n. 2, jul./dez. 1997.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro : DP&A, 2005.
- HALL, Stuart. Da diáspora: Identidades e mediações culturais. 2ª ed. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2013, 480p.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. *In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.2, p.260-289.
- HEILBORN, Maria Luiza. "Construção de si, gênero e sexualidade", *in: HEILBORN, Maria Luiza. (org.). Sexualidade: o olhar das ciências sociais*, IMS/UERJ. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1999, p. 40-59.

IRIGARAY, H. A. R. **Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, XXXI, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. **Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 18, n. 59, p. 625-641, out./dez. 2011.

IRIGARAY, H. A.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. **Humor e discriminação por orientação sexual no trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906. set./out. 2010.

IRIGARAY, H. **Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente de Trabalho: Uma Questão de Classe Social? Uma Análise sob a Ótica da Pós-Modernidade Crítica e da QueerTheory.** In: EnAPG, Salvador, 2008.

JOITCHELOVITCH, S. Espaços de Mediação: Vida Pública e gênese das Representações Sociais. In: **Psico**, v. 27, n.1, p.193-205. Porto Alegre, 1996.

JODELET, Denise. (Org.) **As representações sociais.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

JODELET, D. **Representações sociais: um domínio em expansão.** In D. Jodelet (Org.), *As representações sociais* (L. Ulup, trad., pp. 17-44). Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001.

JOVCHELOVITCH, S. Psicologia Social, saber, comunidade e cultura. In: **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, 16 (2), p. 20-31, mai./ago. 2004.

KNIGHTS, D., & TULLBERG, M..**Managing masculinity/mismanaging the corporation.** Organization, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na Comunicação Organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. 2a. Ed.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** 2. ed. Volume 1. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti; Teixeira, Jorge Juarez Vieira. **O Discurso do Sujeito Coletivo. Uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul; Educs 2000.

LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **O discurso do sujeito coletivo. Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos).** Caxias do Sul, RS: Educs, 2003.

LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Depoimentos e discursos. Uma proposta de análise em pesquisa social.** Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **O sujeito coletivo que fala. Interface. Comunicação, Saúde e Educação.** v. 10, n. 20, 517-524, 2006.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

_____. **Teoria queer – uma política pós-identitária para a educação.** Estudos Feministas, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 541-553, 2001. 129

_____. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer.** Porto Alegre: Autêntica, 2004.

MECCHI, C. L. **Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte.** *In:* Anais do EnGPR-ANPAD. Natal: ANPAD, 13 a 15 de junho de 2007. CD-ROM.

MECCHI, Cassiano Luiz. **Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte.** SÃO PAULO, 2006. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. (Monografia de Graduação em Administração).

MARCHIORI, M. R. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** volume 1. Série Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006a, p. 205-222.

MACEDO, Luiz Carlos de. et al. **Relações Públicas orientando a gestão da responsabilidade social na Sercomtel S.A. Telecomunicação.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa>

MAGALHÃES, Theresa Calvet de. **Violência e/ou poder.** *In:* **Poder, normalização e violência. Incursões foucaultianas para a atualidade,** por Org. Izabel C. Friche Passos. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica.** *In:* GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. (Orgs.).

Textos em Representações Sociais. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MIGUEL, L. F.; BIROLI, F. **Feminismo e política.** 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014. v. 1. 164p

MOSCOVICI, Serge. Das representações coletivas às representações sociais: elementos para uma história. In: JODELET, Denise. (Org.) **As representações sociais.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Petrópolis: Vozes, 2003.

MOSCOVICI, Serge. **A representação social da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1978.

NASCIMENTO, Wanderson Flor do. **Michel Foucault, uma entrevista: sexo, poder e a política da identidade.** verve, 5: 260-277, 2004.

NKOMO, S.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. p.117-133.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e memória.** São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v 4. (Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. (no prelo).

OLIVEIRA, Ualison Rébula. RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DE PESSOAS LGBT NO MUNDO DO TRABALHO. 2a. ed. Brasília, OIT/UNAIDS/PNUD, Projeto “**Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia**”, 2015.

PETTIGREW, A. M. **Strategy formulation as a political process.** **International Studies of Management and Organizations**, v.7, n.2, p.78-87, 1977.

PRETES, E. A.; VIANNA, Túlio Lima. História da criminalização da homossexualidade no Brasil: da sodomia ao homossexualismo. In: LOBATO, Wolney; SABINO, Cláudio; ABREU, João Francisco. (Org.). **Iniciação Científica: Destaques** 2007. 1ed. Belo Horizonte: Editora PUC MINAS, 2008, v. 1, p. 313-393.

RICH, Adrienne. **Heterossexualidade compulsória e existência lésbica**. Revista Bagoas, Natal, v. 4 n. 5, pag. 17-44, 2010. Disponível em: Acesso em: 27 jul. 2016.

REICH, W. **A função do orgasmo**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1975.

REICH, W. **Análise do caráter**. São Paulo. Martins Fontes, 1995

RIBEIRO, M.O. **A sexualidade segundo Michel Foucault: uma contribuição para a enfermagem**. Rev.Esc.Enf.USP. , v. 33 , n. 4, p. 358-63, dez. 1999.

ROWLAND, Robyn; KLEIN, Renate. **Radical Feminism: History, Politics, Action**. In: **Radically Speaking: Feminism Reclaimed**. North Melbourne, Victoria: Spinifex Press, 1997. p. 9-17.

SÁ, C. P. de. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SEDGWICK, Eve Kosofsky. **A epistemologia do armário**. Cadernos Pagu, Campinas, v. 28, p. 19-54, jan./jun. 2007.

SILVA, Juremir Machado da. **As tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

SCHIAVAN, Marcos; SPOSITO, Fabiana Vissoto. **A visão de Reich para o Orgasmo: Compreendendo o significado de uma terapia do orgasmo**. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XIV, IX, 2009. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2009. CD-ROM.

SIQUEIRA, M.; ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e Identidade Gay nas Organizações**. In: ENEO, 4º, 2006. Porto Alegre: Anais..., 2006, CD-ROM
STAKE, Robert E. **The case study method in social inquiry**. In DENZIN, Norman K.;

PURKHARDT, C. **Transforming social representations: A social psychology of common sense and science**. New York: Routledge, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (ORG). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LINCOLN, Yvonna S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.

VASCONCELOS, F. C. de. **Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos.** Thomson Learning, 2007.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz T.; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e Diferença. A perspectiva dos estudos culturais.** Trad. e org.: Thomaz Tadeu da Silva. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 7-72.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos.** São Paulo: Editora Bookman, 2005.