



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

RAUL DA SILVA NUNES

## **HOMOSSEXUALIDADE E AMBIENTE DE TRABALHO**

Contribuições da comunicação organizacional para  
a gestão da diversidade sexual

Brasília, junho de 2017

RAUL DA SILVA NUNES

## **HOMOSSEXUALIDADE E AMBIENTE DE TRABALHO**

Contribuições da comunicação organizacional  
para a gestão da diversidade sexual

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação da Professora Dra. Elen Cristina Geraldes.

Brasília, junho de 2017

NUNES, Raul da Silva.

Homossexualidade e ambiente de trabalho: Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual / Raul da Silva Nunes. – 2017.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade de Brasília, Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, 2017. Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elen Galdes.

1. Comunicação Organizacional. 2. Gestão da diversidade. 3. Homossexualidade. 4. Ambiente de trabalho. I. Galdes, Elen Cristina. II. Universidade de Brasília. Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional.

RAUL DA SILVA NUNES

## **HOMOSSEXUALIDADE E AMBIENTE DE TRABALHO**

Contribuições da comunicação organizacional  
para a gestão da diversidade sexual

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação da Professora Dra. Elen Cristina Geraldês.

Monografia aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elen Cristina Geraldês

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janara Kalline L. L. de Sousa

---

Mestranda Luana Ferreira Alves

---

Doutoranda Luísa Martins  
Barroso Montenegro

*Dedico este trabalho aos gays,  
lésbicas, bissexuais, transexuais e travestis  
que cotidianamente enfrentam e a LGBTfobia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Começo agradecendo a Deus, por todas as experiências que tenho vivido até então. Não aquele deus que condena, mas o Deus que todos os dias me oferece as possibilidades de subir um degrau na escada do progresso. Sei que não estou aqui e agora, exatamente como sou, por acaso.

Agradeço imensamente à minha família. À minha mãe, Diana, fonte das minhas referências de força e resiliência. Ao meu pai, Ivonaldo, maior inspiração para continuar me empenhando em ser uma pessoa melhor. Ao meu irmão, Ramon, e à minha cunhada, Suellen, por terem me presenteado com a criaturinha que mais preenche meus dias de luz: meu sobrinho, Davi.

Aos amigos do “Vale”: Luana, Karine, Maria Eduarda, Hanna, Isabela Parucker, Stefanny, Fabrício, Izabela Henrique e Reginaldo. Vocês foram meu alicerce nos momentos de aflição dessa jornada de conclusão de curso e o são também nos outros momentos da vida. Obrigado por escutarem minhas angústias e compartilharem seus melhores conselhos.

Ao meu amigo e sócio, Eduardo. Certa vez sua mãe disse que me considera um irmão seu, e é justamente assim que me sinto. Formamos uma dupla imbatível na graduação e estou certo de que nosso futuro profissional será ainda mais bem sucedido. Agradeço também ao Lucas e à Julia, pelo companheirismo durante essa empreitada acadêmica.

À Elen, orientadora e professora querida que revolucionou a minha visão de mundo. Minha admiração por você é imensurável. Obrigado pela motivação, pela confiança e por muitas vezes ter acreditado mais no meu potencial do que eu mesmo.

À professora Ellis Regina, por todo o carinho, pelos livros emprestados e pelas dicas valiosas ainda no pré-projeto. Você foi parte importante da concepção e, conseqüentemente, do resultado deste trabalho. Agradeço também à professora Janara, por levantar o meu astral em cada aula e reunião de PIBIC. Sua alegria e paixão pela pesquisa são contagiantes.

À Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB), por ter me permitido vivenciar um sonho. Mesmo com os percalços, sempre soube que meu lugar é na Comunicação e me formar um profissional da área em uma das melhores instituições do país é, sem dúvidas, minha maior realização pessoal.

Por fim, agradeço à Rosa, servidora da FAC, por ser tão prestativa, romper com as burocracias desnecessárias e facilitar minha vida durante esses quatro importantes anos.

Fica aqui a minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, colaboraram com a minha formação e me ajudaram a alcançar o título de bacharel em Comunicação Social.

*“Essa daqui é praquelas gay  
Que no prezinho já sabia que era gay  
A criançada apontava: ‘cê é muito gay’  
Já brincava com as Barbie, ‘Teu filho é gay, eu bem que te avisei’.  
É praquelas gay que num sabia bem porque era ruim ser gay  
Sentiu na pele bem cedo como tratam as gay  
Já brigou com Deus ‘por quê me fizeste gay?’, queria ser alguém*

*Já não temas, gay  
Aquilo que não mata fortalece um gay  
Sente o quanto te empodera ter nascido gay  
Em teus olhos um espelho onde eu me enxerguei  
É que eu também sou gay*

*E levante, gay  
Que a luta ainda não acabou pras gay  
Que a nossa vitória vai ser o close, gay  
E que se eu tô aqui hoje dando voz pras gay é por ser  
Gay”*

Gloria Groove

## RESUMO

A população LGBT têm conquistado direitos e se posicionado perante a sociedade, além de ter se inserido no mercado. No entanto, o preconceito continua sendo uma realidade para essas pessoas em todas as esferas da vida, inclusive a profissional. Esforços e ações voltadas para algumas minorias sociais são relativamente comuns dentro das empresas, porém cabe investigar se a diversidade sexual é contemplada da mesma forma. O tema deste trabalho é, portanto, a homossexualidade no ambiente organizacional. Seu objetivo geral é compreender as possibilidades de contribuição da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual, partindo do cotidiano de *gays* e lésbicas no ambiente de trabalho. Buscou-se também verificar os desdobramentos de ser homossexual nos referidos espaços e identificar as principais orientações da comunicação já consolidadas para a gestão da diversidade. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca de temas como a dimensão humana da comunicação organizacional, diversidade e orientação sexual, seguida de uma pesquisa exploratória, cuja técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada com homens e mulheres homossexuais em atividade profissional. A pesquisa consistiu em coletar as percepções dos(as) entrevistados(as) quanto aos seus locais de trabalho. Como resultado, pôde-se concluir que as empresas não se preocupam com a diversidade sexual que as compõe e, por isso, não promovem ações direcionadas à construção e manutenção de um espaço mais favorável para funcionários(as) *gays* e lésbicas. Foi possível perceber também um vasto campo de possibilidades de atuação da comunicação organizacional para gerir a diversidade sexual nesses contextos.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; gestão da diversidade; homossexualidade; ambiente de trabalho.



## **ABSTRACT**

The LGBT population has gained rights and positioned themselves in the society, besides having also inserted itself in the market. However, prejudice remains a reality for these people in all parts of life, including the professional. Efforts and actions directed at some social minorities are relatively common within companies, but it's worth investigating whether sexual diversity is treated in the same way. The theme of this project is, therefore, homosexuality in the organizational environment. Its general objective is to understand the possibilities of the organizational communication's contribution for the management of sexual diversity, starting from the daily routine of gays and lesbians in the workplace. It was also verified the consequences of being homosexual in these spaces and identified the main communication orientations already consolidated in the management of diversity. For this, a bibliographic review was carried out on topics such as the human dimension of organizational communication, diversity and sexual orientation, followed by an exploratory research, which technique was the semistructured interview with homosexual men and women in professional activity. The research consisted of collecting the interviewees' perspectives about their workplaces. As a result, it can be concluded that companies do not care about their sexual diversity and, therefore, do not promote actions aimed at building and maintaining a more favorable space for gay and lesbian employees. It was also possible to perceive a vast field of possibilities for the organizational communication in managing the sexual diversity in these contexts.

**Keywords:** organizational communication; diversity management; homosexuality; worplace.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Ação afirmativa x Gestão da diversidade.....	18
<b>Tabela 2</b> – Direcionamentos conceituais da diversidade.....	20
<b>Tabela 3</b> – Perfil dos entrevistados.....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2.</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM MODELO DE INCLUSÃO</b> .....	17
	2.1. Da criação à manutenção de um espaço organizacional inclusivo.....	17
	2.2. Direcionamentos conceituais da diversidade.....	19
	2.3. Dissolver ou valorizar as diferenças?.....	20
	2.4. A gestão da diversidade no Brasil.....	21
<b>3.</b>	<b>DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: A VEZ DE PROFISSIONAIS GAYS E LÉSBICAS</b> .....	24
	3.1. Gerindo a diversidade sexual.....	24
	3.2. Homossexualidade: entendendo a orientação sexual heterodiscordante.....	27
	3.3. Um panorama da comunidade LGBT brasileira.....	29
<b>4.</b>	<b>A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM FATOR DE HUMANIZAÇÃO</b> .....	33
	4.1. A comunicação organizacional como campo de estudo e atuação.....	33
	4.2. As dimensões da comunicação organizacional.....	35
	4.3. Humanizando os processos organizacionais.....	37
	4.4. Identificando possibilidades de contribuição da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual: o Fórum de Empresas e Direitos LGBT.....	39
<b>5.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
	5.1. Descrição da metodologia.....	43
	5.2. A pesquisa de campo.....	43
<b>6.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	46
	6.1. Crescendo como homossexual: vivências na infância e adolescência.....	46
	6.2. O preço de ser diferente: a homossexualidade e seus desdobramentos .....	48
	6.3. Ser <i>gay</i> e <i>lésbica</i> no trabalho: carreira profissional e ambiente organizacional.....	52
	6.4. O papel da comunicação interna: ações voltadas para minorias sexuais.....	57
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	63
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho irá tratar da gestão da diversidade sexual nas organizações e pretende levantar como a comunicação organizacional pode atuar neste cenário. Para isso, serão levados em consideração os pontos de vista de homens e mulheres homossexuais em atividade profissional quanto aos ambientes de trabalho nos quais estão inseridos.

A gestão da diversidade pode ser entendida como a construção e manutenção de um ambiente que permita a todos(as) os(as) integrantes da organização, mesmo com diferenças, exercer completamente seus potenciais com foco nos objetivos da empresa (ROOSELVET, 1990), buscando minimizar a discriminação contra minorias baseando-se na garantia do tratamento igualitário (SAJI, p. 21, 2005). No entanto, cabe refletir se este modelo de gestão abarca e funciona para *gays* e lésbicas da mesma forma que para outros grupos minoritários.

Conhecer as impressões que *gays* e lésbicas possuem desses espaços organizacionais é fundamental para que críticas sejam tecidas e mudanças propostas, visto que as experiências com políticas organizacionais explícitas para lidar com a diversidade têm mostrado que as pessoas tendem a aceitar ainda menos a diversidade sexual que as diversidades étnica, social e de gênero (IRIGARAY, 2011, p. 47).

O preconceito continua sendo constante na vida de *gays* e lésbicas brasileiros, inclusive no âmbito profissional. Uma pesquisa realizada em 2015 pela empresa de recrutamento e seleção Enlancers, com 10 mil empregadores de todo o Brasil, apontou que 7% das empresas entrevistadas não contratariam homossexuais em hipótese alguma, principalmente pelo receio de ter sua imagem associada a essa população. O mesmo estudo revelou ainda que 11% do total entrevistado considerariam contratar homossexuais apenas se não houvesse a possibilidade de que chegassem a cargos de visibilidade ou alto nível hierárquico<sup>1</sup>.

Em outra pesquisa, promovida pela agência de engajamento Santo Caos, foram entrevistadas 230 pessoas LGBT profissionalmente ativas, de 14 estados diferentes do país e das mais variadas áreas de atuação. Deste grupo, 40% relataram já ter passado por alguma situação de discriminação oriunda de superiores, colegas de trabalho ou clientes. Surpreendentemente, todos(as) os(as) entrevistados, sem exceção, revelaram ainda ter enfrentado algum tipo de preconceito velado.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/sociedade/duas-em-cada-dez-empresas-se-recusam-a-contratar-homossexuais-no-brasil-1703.html>>. Acesso 10 abr 2016.

A comunicação organizacional tem um papel preponderante no tratamento com a diversidade dentro das organizações, já que vem dela as principais estratégias de grandes empresas brasileiras ou com filiais no país que investem na gestão de sua diversidade de orientações sexuais. Um exemplo é a Caixa Econômica Federal, como explicita Vinícius Siqueira (2015), que desde 2005 conta com o Programa Caixa de Diversidade, desdobrando ações de conscientização e inclusão sob as dimensões de gênero, raça, gênero e orientação sexual.

O banco também se mostra preocupado com o clima organizacional, realizando mapeamentos e mantendo um Canal de Relacionamento Interno na intranet do banco. No ano de 2014, a ferramenta registrou 79 ocorrências, incluindo denúncias e reclamações, das quais quatro eram referentes à orientação sexual, tendo sido apuradas e solucionadas. Foi elaborada e publicada também, pela Universidade Caixa, a Cartilha da Diversidade Caixa, com orientações para rodas de diálogo com as equipes da Instituição (SIQUEIRA, 2015, p.35).

Desta forma, as perguntas-síntese do presente trabalho são: na percepção de *gays* e lésbicas, as organizações têm se preocupado com a gestão da diversidade de orientação sexual? Qual tem sido o papel da comunicação organizacional nessa gestão?

O objetivo geral é, então, compreender os pontos de vista de homossexuais acerca da gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho e identificar as principais estratégias de comunicação organizacional para contribuir com esse modelo de gestão. Os objetivos específicos, por sua vez, consistem em analisar os desdobramentos de ser um profissional homossexual; definir gestão da diversidade, resgatando o conceito de homossexualidade e de comunicação organizacional; e pontuar recomendações para que a atuação da comunicação seja mais efetiva.

Uma investigação acerca do cotidiano de *gays* e lésbicas nas organizações contemporâneas públicas e privadas poderá colaborar com o entendimento das questões que envolvem a relação do(as) referidos(as) profissionais com o meio de trabalho. A partir do aprofundamento dessa compreensão, pensar a gestão da diversidade sexual das empresas para que o ambiente profissional seja mais inclusivo e acolhedor e para que as potencialidades desses(as) trabalhadores(as) sejam plenamente desenvolvidas é tarefa organizacional importante.

É preciso ressaltar ainda que o cotidiano de homossexuais no ambiente de trabalho é relativo às circunstâncias nas quais esses(as) profissionais estão inseridos, já que a realidade laboral varia muito do setor público para o privado. As consequências de se declarar homossexual dentro do serviço público se diferenciam bastante da mesma situação em um

emprego privado, uma vez que a estabilidade proporcionada pelo regime estatutário, regido pela Lei 8.112, impede que um(a) servidor(a) seja destituído(a) de algum cargo ou sofra com impedimentos na progressão da carreira por motivos banais, tais como ser *gay* ou *lésbica*.

Ao contrário de servidores(as) públicos(as), que só podem ser exonerados de suas funções mediante Processo Administrativo Disciplinar, empregados(as) de empresas privadas e terceirizados(as) regidos(as) por normas jurídicas celetistas ou do trabalho liberal estão submetidos a uma série de critérios próprios das empresas, não gozando de garantia de estabilidade. Declarar-se homossexual nessa esfera pode resultar em efeitos negativos para o funcionário, como a sabotagem a possíveis progressões e promoções e até mesmo a demissão.

A homofobia e a lesbofobia<sup>2</sup>, mesmo que ainda presentes no serviço público, não têm poder para exonerar servidores(as) homossexuais aprovados em concurso, já os(as) trabalhadores(as) contratados(as) pela iniciativa privada estão mais vulneráveis aos preconceitos de superiores e às adversidades hierárquicas.

Este trabalho irá tratar, então, da situação dos(as) profissionais liberais e regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que sejam homossexuais, englobando empregados(as) de empresas e instituições privadas, terceirizados(as) e funcionários(as) de órgãos públicos ou de economia mista.

Em 2013, o Conselho Nacional de Justiça, alinhado à decisão do STF dois anos antes, regulamentou o casamento civil homoafetivo através da resolução 175, impedindo assim que qualquer cartório no país se negue a celebrar ou converter em casamento civil a união estável entre pessoas do mesmo sexo. A ampliação de direitos civis para arranjos familiares homoafetivos trouxe novas possibilidades que, até então, não podiam ser usufruídas por homossexuais em atividade profissional.

Graças a todas as mudanças apresentadas, reivindicar a orientação sexual no espaço de trabalho se tornou uma demanda com viabilidade legal, já que o Código Civil e as normas trabalhistas passaram a abarcar também as necessidades de homossexuais.

Em conjunto com todos os avanços, surge a urgência de trabalhar o tema dentro das organizações, no sentido de, mais do que informar, conscientizar seus integrantes acerca da indispensabilidade do respeito à diversidade sexual presente nelas.

Uma importante justificativa para a escolha do tema é pautar essa discussão na comunicação organizacional, um campo potencialmente voltado para se pensar questões organizacionais a ela correlatas, como inclusão e gestão da diversidade.

---

<sup>2</sup> Discriminações e violências sofridas especificamente por *lésbicas*.

Os conhecimentos que norteiam a temática baseiam-se nos estudos de comunicação interna, de gestão da diversidade e de orientação sexual. Esses estudos são de ordem da administração, da comunicação organizacional, da sociologia e da psicologia, possuindo, portanto, um vasto arcabouço teórico. Identificamos também a possibilidade de contribuir para essas áreas, principalmente porque existem poucos estudos relacionados ao assunto e as produções referentes à gestão da diversidade com recorte de orientação sexual são escassas. Tal lacuna se reflete no próprio curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, visto que, até o ano de 2016, nenhum trabalho de conclusão de curso havia tratado de questões LGBT.

É importante também que discentes LGBT, como eu, produzam conteúdo acadêmico a partir de seu local de fala, justamente para trazer à universidade e ao seu campo de formação e atuação inquietações referentes às mais variadas questões que perpassam a realidade de *gays*, *lésbicas*, *bissexuais*, *travestis* e *transexuais*.

No primeiro capítulo será apresentado o arcabouço teórico referente à gestão da diversidade, em que serão descritos os direcionamentos conceituais da diversidade e o desenvolvimento do modelo no Brasil.

O segundo capítulo faz o resgate teórico dos estudos referentes à diversidade sexual, incluindo os conceitos de sexualidade, orientação sexual e homossexualidade. Além disso, traçamos também um panorama da comunidade LGBT no Brasil.

O terceiro capítulo trata da Comunicação Organizacional, focando em seu papel humanizador e levantando possíveis contribuições da área para a gestão da diversidade sexual.

O quarto capítulo descreverá os procedimentos metodológicos, que foram orientados por uma pesquisa exploratória. Destrinchará também a pesquisa de campo, em que a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, a fim de coletar as percepções dos(as) entrevistados(as) quanto ao ambiente de trabalho.

A apresentação dos resultados da pesquisa será feita no quinto capítulo, sob a luz das teorias apresentadas e do levantamento de estratégias de gestão da diversidade sexual elencadas no capítulo anterior.

As considerações finais, por fim, fecharão o trabalho.

## 2. GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM MODELO DE INCLUSÃO

### 2.1. Da criação à manutenção de um espaço organizacional inclusivo

Os debates referentes à diversidade começaram a ser levantados no fim da década de 1960, nos Estados Unidos. Em um contexto de discriminação racial nas empresas e instituições de ensino, um regulamento federal, intitulado “*Affirmative Action*”<sup>3</sup>, definiu que organizações que possuíam contratos ou recebiam recursos do governo deveriam passar a balancear o corpo de funcionários com base em uma avaliação da diversidade existente nelas (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p. 4).

No final dos anos 1980, a noção de gestão da diversidade, bem como sua implementação, passou a ganhar força graças à situação econômica do país na época. No período, “os esforços governamentais para desenvolver a liberalização da economia eram crescentes, o que significava reduzir o papel do Estado na economia e fazer aumentar o papel do mercado” (PEREIRA, 2008, p. 37). Já a partir dos anos 1990, conforme Oliveira e Rodriguez (2004, p. 4), a gestão da diversidade se consolidou e passou a ser pensada como estratégia de negócios, sendo um critério levado em consideração em vários prêmios de qualidade.

A primeira vez que o termo “gestão da diversidade” surgiu em um trabalho de destaque foi no artigo “*From affirmative action to affirming diversity*”<sup>4</sup>, de R. Roosevelt Thomas, em 1990, para a revista *Harvard Business Review*<sup>5</sup>. Nele, o autor apresenta a importância de substituir as ações afirmativas por formas de gerir a diversidade. O artigo focou na necessidade de

mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional – as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 22-23).

Como bem introduziu R. Roosevelt Thomas em sua obra pioneira, é importante ressaltar as diferenças entre ação afirmativa e gestão da diversidade, uma vez que as duas noções podem se confundir. A essência da ação afirmativa

---

<sup>3</sup> “Ação afirmativa”

<sup>4</sup> “Da ação afirmativa para a afirmação da diversidade”.

<sup>5</sup> Revista sobre gestão inteligente publicada pela Universidade Harvard.



baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade. Nesse sentido, entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 22).

Os objetivos das ações afirmativas se distinguem das proposições decorrentes da gestão da diversidade. As duas noções se diferenciam, portanto, já em seus cernes.

(...) as atividades voltadas para desenvolver a ação afirmativa e as fundamentadas em um modelo de gestão voltada para a diversidade são diferentes em propostas e escopo. A ação afirmativa serve como condutor para introduzir membros de grupos protegidos (isto é, indivíduos protegidos por uma ação afirmativa e outras legislações civis) dentro da organização e oferecer a eles oportunidades de desenvolvimento (PEREIRA, 2008, p. 37).

As ações afirmativas dão para indivíduos o acesso a espaços que lhes foram limitados ou negados ao longo da história, por meio, principalmente, de políticas governamentais; já a gestão da diversidade proporciona a esses indivíduos a devida permanência nos referidos espaços, assim como a de indivíduos não protegidos pelas ações afirmativas, com todas as suas diferenças e particularidades.

Tabela 1 – Ação afirmativa x Gestão da diversidade

<b>Variáveis</b>	<b>Ação afirmativa</b>	<b>Gestão da diversidade</b>
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos, sensibilização de novas culturas/novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas, aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: GALEÃO e SILVA, 2004, p. 44

Oliveira e Rodriguez y Rodriguez abordam no artigo “Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva” (2004) as estratégias competitivas que englobam a gestão da diversidade. Segundo eles, a inovação e o compromisso social também são tidos como requisitos para o sucesso da organização.

Os autores realizaram uma pesquisa exploratória e bibliográfica para entender a relação entre diversidade e competitividade, a fim de retirar dela recursos para maximizar os resultados da organização, com foco principalmente na criatividade.

Os resultados mostraram que empresas que investem em programas de diversidade apresentaram melhor desempenho do que as que não procuram gerir sua diversidade. O principal argumento é que organizações preocupadas com a diversidade formam equipes de profissionais com diferentes experiências de vida, que enriquecem e alavancam o rendimento dessas empresas. Espaços heterogêneos, dessa forma, são mais propensos à criatividade e à inovação.

No entanto, são destacados também os possíveis problemas de coesão organizacional gerados pela diversidade. Isso pode acontecer pois as pessoas que compõem a organização “são atraídas e se sentem mais confortáveis e satisfeitas com membros de grupos que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas”. A diferença entre os indivíduos pode causar um impasse na comunicação, comprometer sua eficácia e causar problemas de entendimento. Isso prejudica o desempenho do grupo em suas tarefas (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p. 4). Em um cenário desta natureza, são inúmeras as possibilidades de contribuição da comunicação organizacional para solucionar esses problemas.

## **2.2. Direcionamentos conceituais da diversidade**

O conceito de diversidade é bastante plural e possui diferentes significados de acordo com a categoria de análise. É possível identificar três principais direcionamentos conceituais (PEREIRA, 2008, p. 28): o primeiro e mais usado se refere à diversidade na perspectiva da identidade social e das diferenças que há entre grupos de indivíduos; o segundo trata da diversidade a partir dos elementos particulares que distinguem os indivíduos uns dos outros; e o terceiro, ainda pouco explorado, entende a diversidade como uma mistura em que não só as diferenças entre indivíduos devem ser consideradas, mas também suas similaridades, concebendo-a “não como um fenômeno a ser identificado, mas como um processo a ser compreendido” (idem).

Tabela 2 – Direcionamentos conceituais da diversidade

Perspectiva da identidade social	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva das similaridades
Diversidade como produto das diferenças entre grupos, formando as identidades sociais.	Diversidade como produto das diferenças particulares entre indivíduos.	Diversidade como produto tanto das diferenças, quanto das similaridades entre indivíduos.

Fonte: elaboração própria, com informações de Pereira (2008)

Por se tratar de homossexuais, uma minoria estigmatizada, este trabalho abordará a diversidade sob o entendimento da identidade social. *Gays* e lésbicas formam grupos sociais específicos, delimitado pela diferença pautada na orientação sexual não hegemônica. Como pontua Elizabeth L. Toth,

a diversidade como conceito também desenvolveu significado em torno da identidade do grupo. As sociedades criam grupos, designando ou atribuindo a eles certas características. Essas características se tornam fixas por meio da comunicação social até que nossas percepções enxerguem apenas essas características designadas (2010, p. 129).

A gestão da diversidade nas organizações trata de levar em consideração as diferenças dos grupos que as compõem, trabalhando na criação de uma unidade com a qual todos os indivíduos presentes possam se identificar, conforme Oliveira e Rodriguez (2004, p. 5). Para os autores, o sistema organizacional deve gerir “os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade (...), atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação”. Eles assinalam também a necessidade do reajuste na cultura organizacional, nos valores, processos e sistema, medida que deve ser tomada para alcançar esses objetivos.

### 2.3. Dissolver ou valorizar as diferenças?

Dois enfoques embasam a discussão da gestão da diversidade (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 4-7): a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças e a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças.

O modelo de gestão da diversidade baseado na dissolução das diferenças é aquele que “desenvolve práticas e políticas organizacionais ignorando as diferenças entre indivíduos associadas à identidade social” (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 4). Sob essa ótica, as pessoas teriam igualdade de oportunidades e direitos dentro das organizações, não importando

“quem o indivíduo é ou quais características tem, o que importa é que ele seja competente e efetivo na geração de resultados para a organização” (idem).

Já a gestão da diversidade que tem como pilar a valorização das diferenças, por sua vez, “inclui iniciativas que procuram realçar as diferenças entre as pessoas a partir das características grupais a que os indivíduos pertencem” (PEREIRA e HANASHIRO, 2007, p. 6), como, no caso dos homossexuais, a orientação sexual. Ao contrário da busca pela dissolução das diferenças, nesta visão de gestão, as pessoas, por não possuírem oportunidades iguais nas organizações, necessitam que as mesmas sejam criadas. Essas políticas organizacionais de diversidade “procuram justamente adotar o princípio de que as necessidades de cada grupo social são diferentes e que precisam ser respeitadas” (idem).

Pereira e Hanashiro concluem salientado que não há resposta simples para o questionamento quanto ao grau de importância e eficácia de ambos os modelos:

Isso é uma questão que estimula a pensar nesse fenômeno como objeto de estudo de pesquisas empíricas que possam contemplar dois outros construtos: valores culturais e justiça organizacional. Imagina-se que tanto os valores culturais quanto a percepção de justiça organizacional sobre as práticas de diversidade podem influenciar na escolha pela adoção por um ou outro modelo, ou ainda, a compreensão de que esses modelos podem não ser opostos, mas simplesmente complementares (2007, p. 11)

Mesmo contando com concepções variadas, fica claro que o objetivo da gestão da diversidade é criar um espaço mais favorável e inclusivo para os envolvidos, formando “uma organização de alto desempenho, assegurando o melhor aproveitamento dos empregados e propiciando um ambiente com altas taxas de inovação e criatividade” (OLIVEIRA E RODRIGUEZ, 2004, p. 8).

#### **2.4. A gestão da diversidade no Brasil**

No Brasil, a gestão da diversidade chegou do meio para o fim dos anos 1990, com a movimentação promovida pelas filiais de empresas multinacionais norte-americanas que estavam adotando este modelo de gestão. Paralelamente, o governo brasileiro estava sendo pressionado pelo movimento negro, justamente para que políticas de ação afirmativa fossem implementadas e agissem no combate à discriminação contra pessoas negras no mercado de trabalho. “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” (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, pp. 23-24).

A primeira produção acadêmica localizada por nós a tratar de gestão da diversidade no Brasil foi apresentada por Tereza Leme Fleury, na edição de 1999 do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). A obra discorre sobre programas de administração da diversidade em empresas instaladas no país (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 24). A literatura brasileira, no entanto, ainda é escassa se comparada à literatura estrangeira, mesmo com as recentes contribuições nacionais.

Em sua dissertação, “Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro” (2005), Saji versa sobre os conceitos de diversidade e seu gerenciamento e, por meio de estudo de caso com uma empresa de capital nacional, apresenta um cenário brasileiro da gestão da diversidade, apontando também suas principais restrições.

De acordo com seus levantamentos, o investimento em programas de gestão da diversidade feito pela empresa abarca apenas a empregabilidade de pessoas com deficiência. No entanto, mesmo que não haja tanta mobilização e poucas empresas tenham adotado programas que abrangem outras minorias, há um consenso de que este é um tema relevante e que deve receber a devida atenção. Surge a dissonância entre discurso e prática.

No contexto brasileiro, a gestão da diversidade apresenta algumas singularidades. O maior desafio deste modelo de gestão e a maior crítica às organizações se referem à resistência em reconhecer discriminações. As organizações brasileiras, pontua a autora, não enxergam a discriminação como uma realidade cotidiana na sociedade, graças principalmente às ditas características de miscigenação da nossa cultura, o que compromete a possibilidade de disseminação do modelo de gestão da diversidade.

As organizações brasileiras ainda não entendem a discriminação como algo rotineiro na nossa sociedade e, em função das próprias características “continentais” da nossa cultura, se torna difícil reconhecer as diferenças como algo a ser trabalhado dentro das organizações, pois ela faz parte do nosso dia-a-dia (SAJI, 2005, p. 60).

Para executar a gestão da diversidade, é necessário que as discriminações sejam reconhecidas, o que não acontece.

No Brasil não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. (...) A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar. (...) Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 28).

Dessa forma, a proposta do trabalho é evidenciar a importância de trabalhar a diversidade humana a fim de erradicar discriminações, inclusive a sexual, e colaborar para que este modelo seja mais bem compreendido e implementado.

### **3. DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: A VEZ DE PROFISSIONAIS GAYS E LÉSBICAS**

#### **3.1. Gerindo a diversidade sexual**

São diversas as políticas e estratégias tomadas para atender a pessoas com deficiência, por exemplo, assim como há uma potencial preocupação com a diversidade racial e de gênero. No entanto, as articulações voltadas para homossexuais são raras, e mesmo quando a empresa possui alguma, não vai além da teoria (SIQUEIRA, 2015, p. 15). Como elucida Renata Ferreira, “a orientação homossexual como forma de diversidade ainda é, em parte significativa das organizações, omissa nas discussões sobre gestão da diversidade” (2007, p. 11).

No caso de *gays* e *lésbicas*, mais importante que as ações afirmativas e a existência de uma legislação antidiscriminatória no âmbito organizacional, é o estabelecimento de uma cultura organizacional amigável para homossexuais, uma vez que políticas de diversidade não garantem que a discriminação não aconteça no cotidiano da organização (SIQUEIRA, 2015, p. 16). É preciso que a orientação homossexual seja incluída nas possibilidades de diversidade, contando com a prerrogativa do respeito.

Outro ponto do qual vale destacar a importância é quanto à plena integração dos membros homossexuais da organização. Gerir a diversidade não diz respeito a ajustar minorias dentro de uma cultura dominante, mas sim a construir uma cultura heterogênea, já que assim se representa a sociedade (SAJI, 2005, p. 21). Neste sentido, a homossexualidade não deve ser considerada como uma orientação sexual a se adequar à organização, mas uma orientação com tanto espaço e valor quanto a heterossexualidade.

O estudo de Siqueira e Zauli-Fellow, “Diversidade e identidade *gay* nas organizações” (2006), examina a diversidade sexual nas organizações e as dificuldades na implementação de políticas identitárias de combate à discriminação dentro delas. Os autores esclarecem que os efeitos da diversidade cultural dentro das organizações, que abrange a diversidade sexual, são bastante complexos e que sua compreensão deve ser priorizada. As organizações deveriam compartilhar o pensamento de que os indivíduos são a parte mais importante de sua constituição. A partir desta noção, promover o tratamento igualitário e respeitoso de todos os integrantes deveria ser uma premissa.

A obra ressalta ainda que a questão de empregados(as) homossexuais é cada vez mais presente nas empresas, demandando assim políticas que sejam interessantes para esses(as)

trabalhadores e para a organização. É defendido ainda que medidas meramente pontuais e paliativas, carentes de estratégias integradas e treinamento especial para toda organização, não reduzirão os problemas de discriminação sexual. Este entendimento possibilita um cenário fértil para que a comunicação organizacional atue na gestão da diversidade.

Partindo dessa lógica de integração, o maior atrativo da gestão da diversidade para as empresas é a vantagem competitiva que ela pode proporcionar. A gestão da diversidade vem sendo estimulada pelas organizações e “os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela ‘soma’ de perfis, formações, orientações e históricos diferentes” (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p. 5).

Em geral, a gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos. Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 –, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2004, p. 21).

Desta forma, pensar e trabalhar o gerenciamento de relacionamento interno, com os clientes e com a sociedade acarretaria no “aumento de produtividade e penetração de mercado, uma vez que a diversidade presente na comunidade está representada na empresa, com suas maiorias e minorias” (SAJI, 2005, p. 26).

No entanto, um programa de incentivo à diversidade precisa ser bem formulado e exige conhecimento da organização. Para dar início ao projeto de gestão da diversidade, é necessário que a empresa tenha ampla compreensão do problema para assim “elaborar uma estrutura geral para esse programa. Implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal” (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p. 6).

Em sua dissertação, Ferreira (2007) realizou uma pesquisa com homens *gays* empregados em organizações privadas, públicas e de economia mista de Brasília. Ela analisou os aspectos que envolvem a homossexualidade no ambiente de trabalho, focando nas experiências vivenciadas por esses profissionais, assumidos ou lidos como *gays*.

O estudo identificou os efeitos advindos de omitir ou declarar-se *gay* nos espaços de trabalho, em que o fator de motivação, em ambos os casos, se mostrou relativo aos contextos organizacionais. Foi pontuado também que, mesmo sob algumas iniciativas sociais, o



preconceito e a discriminação ainda se manifestam em atitudes homofóbicas, dificuldades de relacionamento e barreiras na ascensão da carreira.

Todavia, a pesquisa não investigou a fundo como os trabalhadores homossexuais enxergam as limitações e possibilidades que as empresas possuem para gerir sua diversidade sexual, além de não ter abarcado as impressões de lésbicas. Em nosso trabalho, pretende-se compreender a visão que homossexuais possuem da comunicação dentro das organizações nas quais estão inseridos e traçar um paralelo entre as percepções de *gays* e lésbicas, assinalando o que há de comum e divergente na realidade de ambos os grupos.

Já Siqueira, em sua pesquisa intitulada “Comunidade LGBT: um levantamento das estratégias de interação entre empresas e a comunidade LGBT” (2015), identificou planos estratégicos entre as organizações e a população LGBT, baseando-se em políticas de diversidade e inclusão. De acordo com ele, algumas empresas começaram a reconhecer as vantagens obtidas com equipes diversificadas, adotando assim estratégias de inclusão. Foram elencadas também estratégias de marketing direcionadas ao público LGBT, mas este tema será desconsiderado para os fins deste trabalho.

Foi então realizada pesquisa exploratória com 53 organizações, entre elas algumas do ranking de empresas mais “*gay friendly*”<sup>6</sup> do mundo e outras por interagirem com a comunidade LGBT de alguma forma. Várias estratégias internas de diversidade e inclusão foram identificadas, reafirmando as possibilidades de atuação da comunicação na gestão da diversidade sexual.

Os resultados mostraram que a maioria das organizações pesquisadas demonstram atenção ao segmento LGBT, mas que o padrão dos esforços empreendidos pelas empresas no Brasil revela um caminho que ainda precisa ser mais bem desenvolvido para que a discriminação sexual seja de fato minimizada. A pesquisa, porém, deixa uma lacuna ao considerar apenas as proposições das empresas, não abarcando a visão do funcionário homossexual.

No artigo “Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?” (2009), Saraiva e Irigaray têm como objeto de estudo as filiais brasileiras de uma empresa multinacional e avaliam, tendo como escopo documentos oficiais e entrevistas, o quão efetiva se mostra a aplicação de políticas de promoção da diversidade dentro delas.

Os resultados mostraram que, mesmo fazendo parte das políticas organizacionais, o preconceito enraizado nos empregados, a condescendência gerencial e o baixo senso coletivo

---

<sup>6</sup> “Amigável para *gays*”. Termo utilizado para denominar lugares receptivos ao público LGBT.

de diversidade tornam os discursos empresariais voltados para a diversidade pouco efetivos, causando um conflito entre discurso e práticas.

Por fim, os autores recomendam ainda que os pesquisadores da área busquem compreender melhor as dinâmicas sociais, levando em conta também os indivíduos que são silenciados ou têm suas identidades e subjetividades apagadas pelo preconceito e pela discriminação dentro das organizações.

### **3.2. Homossexualidade: entendendo a orientação sexual heterodiscordante**

Antes de qualquer definição acerca da homossexualidade, é preciso ter em mente que ela se apresenta como mais uma expressão de orientação sexual, assim como a heterossexualidade e a bissexualidade. Como esclarece Silva Junior (2014),

A orientação sexual refere-se ao sexo que atrai a pessoa de forma erótico-afetiva, o que independe de opção dela. A pessoa pode possuir atração erótico-afetiva pelo mesmo sexo (homossexualidade), pelo sexo oposto (heterossexualidade) ou por ambos (bissexualidade), as quais são apresentadas, no campo da psicologia, como naturais nuances da estrutura afetiva dos sujeitos (p. 85).

Os Princípios de Yogyakarta<sup>7</sup>, estabelecidos pela ONU no ano de 2007, versam sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero, e definem orientação sexual como a capacidade existente em cada indivíduo de ter “profunda atração sexual por indivíduos de gênero diferente, do mesmo gênero ou de mais de um gênero, assim como ter relações íntimas e sexuais com essas pessoas” (2007, p. 06).

As diversas orientações sexuais, incluindo a homossexualidade, devem ser entendidas como um fenômeno da sexualidade humana. A sexualidade faz parte da constituição física e psíquica dos indivíduos e pode ser conceituada como o

conjunto de manifestações afetivo-emocionais conscientes e inconscientes, que engloba a orientação sexual e as diversas expressões de gênero, enquanto produtos culturais, cambiantes e manipulados, assim como outros traços dos indivíduos, em sua constante busca pelo autoconhecimento e afirmação enquanto pessoa humana (SILVA JUNIOR, 2014, p. 83).

---

<sup>7</sup> Disponível em <[http://www.ypinaction.org/files/01/37/principios\\_yogyakarta.pdf](http://www.ypinaction.org/files/01/37/principios_yogyakarta.pdf)>. Acesso 14 de set 2016

A homossexualidade é, portanto, a sexualidade exercida com alguém do mesmo sexo, tendo sido cunhada pela primeira vez como um vocábulo, “homossexual”, em 1869, pelo médico húngaro Karl-Maria Benkert (SILVA JUNIOR, 2014, p. 87). Foi assim definido “a partir da junção do prefixo grego homos (o mesmo) e do sufixo “sexual”, que vem do latim *sexus* (sexo), significando, assim, “a sexualidade exercida com uma pessoa do mesmo sexo” (idem).

A partir do século XX, o termo “*gay*”, livremente traduzido como “alegre” ou “desinibido”, passou a fazer referência à homossexualidade e a homossexuais (GODOI, 2013, p. 8). Com uma origem pejorativa e usada como ofensa, a palavra passou a se resignificar ao longo do tempo e à medida que homossexuais se reconheceram grupo:

Inicialmente utilizado como ofensa, teve seu significado reapropriado a partir de *StoneWall* como afirmação de um “Orgulho *Gay*” que buscou enfrentar a culpabilidade vivenciada por pessoas não heterossexuais como afirmação positiva da identidade – e, nesse sentido, recupera-se a alegria e a jovialidade da palavra. O uso da palavra *Gay* também buscou romper com a perspectiva excessivamente psico-medicalizada da palavra “homossexual” (GODOI, 2013, p. 8).

Ao se enxergarem como pertencentes a um grupo, homossexuais passaram a se mobilizar contra o sistema que os discriminava devido a essa condição. Surgia, então, a noção de que *gays*, lésbicas, bissexuais e transexuais constituem uma minoria sexual.

Apesar de remeter a dados quantitativos, é importante pontuar que minorias sociais não necessariamente representam setores da sociedade com uma menor quantidade de integrantes. O conceito de minoria social se refere a grupos estigmatizados e inferiorizados em relação a grupos dotados de privilégios sociais. Como esclarece Junior Silva,

O elemento numérico, embora seja um ponto de partida, por si só (ou seja, considerado exclusivamente), não é suficiente para caracterizar determinado grupo de pessoas arbitrariamente estigmatizado socialmente. Como exemplo, lembra-se o *Apartheid*, na África do Sul, onde a maioria negra era dominada pela minoria branca (2014, p. 74)

A vulnerabilidade social é o que de fato caracteriza a população LGBT como uma minoria. Tal vulnerabilidade é consolidada por uma série de fatores, como a discriminação e a violência.

As minorias sexuais (...) se inserem no contexto dos grupos minoritários e vulneráveis, sendo formadas por pessoas de interesses multifacetados e que sofrem

preconceito, discriminação e intolerância em razão de contrariarem a heteronormatividade ou de serem percebidas como heterodiscordantes (2014, p. 79).

Grupos minoritários sofrem também quando não correspondem às expectativas sociais, como é o caso de *gays* e *lésbicas* ao lidarem com a homofobia e com a lesbofobia que se fazem presentes em seu cotidiano. Tal como pontua Silva Junior (2014, p. 79), quando essas pessoas rompem “com o que é ditado em matéria de gênero, sexualidade e afetividade, sofrem diversos tipos de violências, desrespeitos e agressões, das mais variadas ordens, às suas integridades físicas/psíquicas”. A homofobia e a lesbofobia podem ser descritas como

forma de preconceito, que pode resultar em discriminação. De modo mais específico, e agora valendo-me da acepção mais corrente, é a modalidade de preconceito e de discriminação direcionada contra homossexuais (...) As definições valem-se, basicamente, de duas dimensões, veiculadas de modo isolado ou combinado, conforme a respectiva compreensão. Enquanto umas salientam a dinâmica subjetiva desencadeadora da homofobia (medo, aversão e ódio, resultando em desprezo pelos homossexuais), outras sublinham as raízes sociais, culturais e políticas desta manifestação discriminatória, dada a institucionalização da heterossexualidade como norma, com o consequente vilipêndio de outras manifestações da sexualidade humana (RIOS, p. 31).

### 3.3. Um panorama da comunidade LGBT brasileira

A população LGBT tem se posicionando na sociedade, assim como no mercado. De acordo com um levantamento de 2012 da agência de pesquisa inSearch Pesquisas e Tendências de Mercado, cerca de 18 milhões de pessoas são *gays*, *lésbicas*, *bissexuais* ou *transsexuais* no Brasil<sup>8</sup>. A pesquisa ainda releva que esse público possui uma média salarial considerada alta, girando em torno de R\$ 3.200,00, e que, do total, 36% pertence à classe A e 47% à classe B. Outro estudo, promovido pela Associação Brasileira de Turismo para *Gays* e *Lésbicas*, mostrou ainda que essa população movimentava R\$ 150 bilhões de reais por ano no país<sup>9</sup>. No entanto, cabe refletir até que ponto dados tão otimistas refletem a realidade profissional de homossexuais brasileiros.

Mesmo sob os avanços conquistados até então, o preconceito continua sendo uma realidade. Segundo informações fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 3.701 casamentos entre pessoas do mesmo sexo aconteceram em 2013<sup>10</sup>, porém, de

<sup>8</sup> <https://www.mundodomarketing.com.br/index.php/reportagens/mercado/25000/mercado-e-cego-para-potencial-de-consumo-do-publico-lgbt.html>

<sup>9</sup> <http://www.innovarepesquisa.com.br/blog/o-turismo-lgbt-brasil/>

<sup>10</sup> <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/os-estados-que-mais-tiveram-casamentos-gays-em-2013>

acordo com um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) no mesmo ano, 53% dos brasileiros se posicionaram de forma contrária ao dito “casamento gay”<sup>11</sup>, o que deixam claras que a resistência e a baixa aceitação quanto à homossexualidade.

Ainda na infância, meninos e meninas que rejeitam padrões e estereótipos de gênero sofrem com inúmeras retaliações em nome de uma suposta normatividade. Na escola, as ofensas, piadas, agressões psicológicas e até físicas fazem parte da rotina dessas crianças. Em 2004, a UNESCO realizou uma pesquisa com estudantes de 13 capitais do país e do Distrito Federal e mostrou que 25% dos pesquisados não gostariam de ter um colega de classe homossexual, opinião compartilhada pelos pais, que disseram não desejar ter os filhos estudando com colegas homossexuais<sup>12</sup>. Um estudo semelhante e mais recente, divulgado pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) em 2009, revelou que 87% da comunidade escolar, formada por alunos, pais e professores, apresenta algum grau de preconceito contra homossexuais<sup>13</sup>, mostrando que a situação chegou a piorar nos anos seguintes.

Já em 2016, a UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) ouviu um grupo de homossexuais em idade escolar, do qual 32% afirmou sofrer preconceitos dentro da sala de aula<sup>14</sup>. Tantas violências acarretam em um crescimento repleto de angústias e medos, que geralmente são encarados na adolescência ou no início da vida adulta, quando, por fim, pessoas homossexuais se assumem perante a sociedade.

Outro grande ponto de conflito é com a família. Muitos homossexuais são coagidos e violentados também por familiares que não aceitam sua orientação sexual, em muitos casos sendo expulsos ou deixando a casa dos pais precocemente. De acordo com pesquisa feita pela consultoria de engajamento Santo Caos com 116 homossexuais entre 18 e 25 anos, 63% desses jovens revelaram ter sido rejeitados de alguma forma pela família após assumirem sua orientação sexual<sup>15</sup>. Essa pressão faz com que homossexuais iniciem suas vidas profissionais cedo, justamente para que tenham como se manter diante de tantas tribulações. Como esclarece Renata Ferreira (2007, p. 53), “buscar a independência financeira o quanto antes é

---

<sup>11</sup> <http://oglobo.globo.com/brasil/maior-parte-dos-brasileiros-contras-casamento-gay-aborto-legalizacao-da-maconha-13821047>

<sup>12</sup> <http://www.portalodia.com/noticias/geral/preconceito-afasta-homossexuais-da-escola-12561.html>

<sup>13</sup> <http://educacao.uol.com.br/ultnot/2009/07/24/ult105u8411.jhtm>

<sup>14</sup> <http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2016-03/pesquisa-mostra-que-discriminacao-contras-homossexuais-esta-presente-em>

<sup>15</sup> <http://www.demitindopreconceitos.com/>

necessidade do homossexual que se vê em ambiente hostil, passível de repressão e de pouca aceitação”.

Essas histórias acontecem repetidamente há décadas, porém no fim dos anos 1970, graças ao descontentamento com as situações de preconceito, injustiça e violência, LGBTs passaram a se mobilizar no Brasil, ainda durante o regime militar. Nascia assim um movimento político em prol dos direitos de *gays*, lésbicas, bissexuais e transexuais, tendo como marco inicial a criação do Jornal Lampião e a fundação do grupo Somos de Afirmação Homossexual, uma organização de ação pelos direitos de homossexuais, em São Paulo (FERREIRA, p. 17, 2007).

Desde então, o movimento LGBT, nomeado desta forma na 1ª Conferência Nacional de *Gays*, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais em 2008, substituindo a sigla GLS (*gays*, lésbicas e simpatizantes), vem contabilizando conquistas importantes. Entre elas, a retirada da homossexualidade das categorias de patologia da Classificação Internacional de Doenças (CID) e da Organização Mundial da Saúde, a união estável homoafetiva, garantindo a casais homossexuais uma série de direitos conjugais, e a realização de cirurgias de transgenitalização<sup>16</sup> para transexuais no Sistema Público de Saúde (SUS).

Ainda que diante de conquistas, a realidade profissional de homossexuais continua difícil. Ao adentrar no mercado de trabalho, *gays* e lésbicas também enfrentam barreiras por conta de sua orientação sexual. A LGBTfobia<sup>17</sup> faz-se presente ainda nas esferas organizacionais, uma vez que elas constituem sistemas vivos e frutos do meio social.

Vale pontuar que mesmo diante de tantas dificuldades, a realidade de *gays*, lésbicas e bissexuais é muito diferente da de travestis e transexuais, uma vez que, mesmo com todas as adversidades, há um amplo acesso ao mercado de trabalho para LGBs, ao contrário do que acontece com transexuais. Para a população “T”, o mercado de trabalho formal é negado pela transfobia que veda a ocupação de postos de emprego por transexuais. Além da discriminação, a falta de acesso à educação também é um grande responsável por manter essas pessoas à margem, já que sendo expulsas de casa e da escola elas são impedidas de se capacitar profissionalmente.

Dados divulgados pela ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais do Brasil) deixam clara essa discrepância entre transexuais e outras pessoas LGBT: 90% das travestis e transexuais brasileiras estão na prostituição, que é um dos únicos meios de sustento

---

<sup>16</sup> Procedimento cirúrgico de readequação sexual realizada em transexuais, popularmente conhecida como “mudança de sexo”.

<sup>17</sup> Preconceitos e discriminações sofridas por indivíduos LGBT.

encontrados por elas. Em Minas Gerais, por exemplo, a Associação das Travestis e Transexuais do Triângulo Mineiro (Triângulo Trans) levantou que apenas 5% das travestis da cidade de Uberlândia estão inseridas no mercado de trabalho formal, as outras 95% trabalham como profissionais do sexo<sup>18</sup>. Percebe-se, portanto, que a população transexual possui particularidades no que diz respeito à vida profissional, impossibilitando a construção de uma analogia com a população de *gays*, lésbicas e bissexuais profissionalmente ativos. Por essa razão, este trabalho não irá tratar da situação de transexuais e travestis.

---

<sup>18</sup> <http://www.cartacapital.com.br/blogs/feminismo-para-que/o-preconceito-contra-transexuais-no-mercado-de-trabalho-2970.html>

## **4. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM FATOR DE HUMANIZAÇÃO**

### **4.1. A comunicação organizacional como campo de estudo e atuação**

A comunicação organizacional é um campo recente e carece de uma definição concreta. Ainda na década de 1980, autores como Almeida e Hesketh manifestavam a inquietação acerca da escassez conceitual da comunicação organizacional, quando diziam que não existia, “quer em termos de grande teoria, quer de pequenas teorias, um conceito firmado sobre o campo” (1980, p. 22). Desde então, teorias e pesquisas se desenvolveram, mas ainda há muita discussão em torno do conceito de comunicação organizacional.

A falta de tradição teórica e metodológica também foi apontada pelos autores como um problema para a formulação de um conceito sólido da área. A comunicação organizacional não possui, segundo eles, uma herança intelectual, “um acervo de autores considerados clássicos a cujas obras o pesquisador recorre sempre e nas quais descobre, invariavelmente, coisas novas sobre que meditar” (idem, p. 23).

As primeiras produções na área surgiram entre os anos 1920 e 1950, sendo influenciadas pelo interesse na comunicação empresarial. Um período posterior, que seguiu até os anos 1970, foi marcado pela influência das escolas de relações humanas (CORREIA e PEREIRA, 2015, p. 02). A partir dos anos 1980, a comunicação organizacional passou a ser estudada sob novas perspectivas: a teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica, “apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar a comunicação organizacional” (idem).

No Brasil, a comunicação organizacional teve origem no jornalismo empresarial (CORREIA e PEREIRA, 2015, p. 03) e tem como grandes expoentes na pesquisa e nos estudos da área autores como Margarida Kunsch, Torquato do Rego e João José Curvello. O presente trabalho será norteador pelas reflexões dos autores brasileiros, por se adequarem melhor à proposta de pesquisa.

Os estudos brasileiros, no entanto, em muitos pontos se assemelham e compartilham características com as pesquisas estrangeiras. De acordo com apontamentos de Martins (2014, p. 41) quanto à comunicação organizacional, “a preocupação com a dimensão administrativa a aproxima dos estudos americanos. Da mesma forma, a visão da comunicação como área estratégica é uma característica que também aparece nas pesquisas europeias”.



Para Kunsh (2009), a comunicação organizacional deve ser pensada de uma maneira ampla e abrangente, levando em consideração seus processos de formação e os agentes envolvidos em sua construção.

Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (2009, p. 54).

De acordo com a autora, faz-se necessário dar atenção à complexidade dos processos relacionais que compõem a organização:

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 (2003, p. 71-72).

Corroborando com a dimensão humana apresentada por Kunsch e também mantendo o foco nos relacionamentos, Cardoso (2007) destaca a importância de enaltecer os aspectos interacionais quando se pensa a comunicação nas organizações.

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação (p. 1132).

Curvello (2009) complementa tais noções afirmando que a comunicação organizacional se constitui “como sendo o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (p. 02) e levanta a crítica de que ainda existem deficiências nas práticas desenvolvidas em seu âmbito “pois esta comunicação ainda é vista em muitas organizações como uma função técnico-operacional ou, no máximo, uma ação estratégica ou de planejamento” (p. 03).

Ainda na esfera das definições, Torquato (2002, p. 35) contribui pontuando que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

No artigo “Comunicação Organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas” (2003), Pacheco realizou um levantamento bibliográfico sobre cultura organizacional, comunicação empresarial e diversidade, a fim de analisar a funcionalidade da comunicação organizacional na gestão da diversidade.

A autora esclarece que há um vasto cenário para se trabalhar a gestão da diversidade nas organizações, mas que sua implementação encontra muitas dificuldades de aceitação e adesão da gerência e funcionários. A autora também esclarece que existe um descompasso entre a gestão da diversidade e a comunicação. As práticas voltadas para a diversidade ainda não foram incorporadas no cotidiano das empresas no Brasil e a comunicação empresarial falha em trabalhar com as informações que envolvem a temática. Faltam recursos para suprir essas deficiências no sistema comunicacional das organizações.

Este trabalho seguirá, portanto, o conjunto de considerações e definições referentes à comunicação organizacional que levanta questões acerca da dimensão humana das organizações. O foco será o papel da comunicação organizacional nos processos que diretamente envolvem os integrantes da organização e as relações que estes constroem uns com os outros e com o próprio ambiente organizacional, o que caracteriza a matéria prima da gestão da diversidade.

#### **4.2. As dimensões da comunicação organizacional**

Antes pensada apenas como um instrumento de apoio para que objetivos organizacionais fossem alcançados, a comunicação agora se mostra como mais do que um simples departamento ou setor. Parte ampla e vital de toda a organização, a comunicação é formada pelo fluxo contínuo e dinâmico de informações, interações e trocas. Neste contexto, a comunicação organizacional tem o papel de articular fatores que interferem no desenvolvimento da organização.

A comunicação organizacional é composta e permeada por diferentes áreas da comunicação: a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. Convergindo de maneira cooperativa e harmônica, esse grupo forma o que Margarida Kunsch (2003, p. 150) chama de comunicação

integrada. A partir desta lógica, a comunicação organizacional precisa ser entendida como fenômeno que constitui a organização, incluindo variados processos e meios, e não somente como uma mera função técnico-operacional.

Tendo em vista a multiplicidade característica e a complexidade de seu significado, Kunsch (2010, p. 44), buscando compreender como essa comunicação está estruturada hoje e como se dão suas dinâmicas nas práticas organizacionais, analisou a comunicação organizacional sob três principais dimensões: instrumental, estratégica e humana.

A dimensão instrumental é a mais usual e presente nas organizações, orientada de maneira funcional e técnica. De acordo com a autora (2010, p. 46), “é aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização”. Kunsch cita ainda uma metáfora de Linda Putman (2009, p. 45-47), que “descreve a organização como um contêiner ou um objeto que abriga a comunicação e também apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais”. Nesta dimensão, a comunicação possui a função de transmissora linear de informações.

A dimensão estratégica se assemelha, em alguns pontos, à dimensão instrumental. Ela está ligada à ideia da comunicação como instrumento para alcançar eficácia e resultados, agregando valor à organização e aos negócios. “Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores”, como esclarece Kunsch (2010, p. 46). A estudiosa pontua também que esta é uma dimensão em estágio mais avançado das práticas de comunicação organizacional (2010, p. 47), “pois há uma busca contínua de informações dos públicos ouvidos, a fim de que os gestores tenham subsídios para direcionar o planejamento das ações com eficácia”. É uma dimensão que estabelece uma relação sólida e de vínculos com os públicos, alimentada por *feedbacks*.

Já a dimensão humana, por sua vez, é a mais negligenciada, mesmo sendo a mais importante. Nela, a comunicação deve ser pensada de maneira crítica, levando em consideração as subjetividades e as relações interpessoais dos sujeitos que constituem a organização. Deve tratar, assim, da comunicação humana e das múltiplas e variadas perspectivas que perpassam o ato comunicativo. As organizações são sistemas sociais vivos, estruturadas por indivíduos e todas as suas cargas culturais que “se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (KUNSCH, 2010, p. 49).

Neste entendimento, a comunicação organizacional precisa atuar levando em consideração as narrativas da organização e seus significados culturais e históricos, a linguagem, os discursos, os comportamentos, a interação social e as possibilidades de expressão.

### **4.3. Humanizando os processos organizacionais**

No caso de homossexuais, que silenciam e sufocam suas subjetividades graças ao receio quanto às possíveis represálias, a comunicação organizacional tem uma grande responsabilidade e o poder de torná-los capazes de protagonizar narrativas em contextos organizacionais, possibilitando que contadores(as) e ouvintes construam uma experiência coletiva sem exclusão. Conforme Kunsch, “a questão das “narrativas e o espaço que as organizações porventura derem para que as pessoas possam contar e escrever suas histórias podem contribuir muito para valorizar a dimensão humana da comunicação” (2010, p. 50).

No tocante do papel da dimensão humana da comunicação organizacional junto às outras dimensões, fica claro que focar em estratégias de obtenção de resultados e negligenciar os aspectos da diversidade humana nas organizações é assumir riscos de produtividade e crescimento, principalmente no período atual, em que debates sociais têm ganhado força e indivíduos que antes tinham suas identidades apagadas, se empoderaram e passaram a reivindicá-las. Mulheres, negros, homossexuais, pessoas com deficiência e outros grupos historicamente marginalizados se qualificaram, ingressaram no mercado de trabalho e hoje movimentam a economia. Faz-se necessário, então, que esses trabalhadores sejam plenamente respeitados e valorizados no ambiente organizacional, inclusive para o próprio sucesso da organização, já que

O homem tem a necessidade de se expressar, de se sentir reconhecido e perceber sua identidade formada por meio das interações sociais. Interações estas que acontecem em todas as esferas da sua vida, desde o convívio familiar até o convívio profissional. A ausência do espaço da palavra e do diálogo espontâneo faz com que a organização perca oportunidades de crescimento e de mudança positiva. Quando há esta falha na estrutura organizacional, os relacionamentos se tornam mais complicados, com mais tensões e processos morosos (FERREIRA, 2009, p. 79).

É fundamental que os integrantes da organização possam expressar suas subjetividades, uma vez que as próprias organizações são um produto delas.

A subjetividade permeia todas as decisões e gera as características que diferenciam as organizações, os grupos e os indivíduos. As organizações são frutos da subjetividade, estruturas que surgiram para atender necessidades materiais e imateriais dos seres humanos. (idem).

Ainda segundo Kunsch (2010), é preciso que gestores e pesquisadores trabalhem na criação de mecanismos que promovam a atuação sólida dos profissionais nesses espaços. A comunicação organizacional deve ser analisada sob uma perspectiva mais holística, que envolve a subjetividade dos integrantes da organização e a manutenção de um ambiente de trabalho com mais qualidade.

Tratar da diversidade sexual sob a luz da dimensão humana da comunicação organizacional contribuirá para que este enfoque se torne mais rico e palpável, se tornando assim mais bem compreendido e trabalhado.

Assim como Kunsch, Ferreira (2009) discorre sobre a dimensão humana da comunicação organizacional, destacando a formação e o comportamento de grupos espontâneos nas empresas e instituições. Ela evidencia a importância desta dimensão dentro das organizações e esclarece que, quando negligenciada, surgem problemas psicológicos que comprometem as relações profissionais dos indivíduos. Assim, os membros das organizações que se sentem agredidos buscam reconstruir suas identidades nos relacionamentos informais. Desse modo, é preciso entender o referido fenômeno entre os(as) trabalhadores(as) para que assim seja possível desenvolver resoluções criativas para as intempéries organizacionais.

A autora alega que a comunicação organizacional deve entender a dimensão humana como matéria prima de trabalho e ter o fator humano como cerne de suas dinâmicas e planejamentos. Segunda ela, ignorar sua dimensão humana faz com que se perca oportunidades de mudança positiva e crescimento, causando também uma falha na estrutura organizacional. Desta forma, os relacionamentos se tornam mais difíceis.

Ela alega também que o discurso ouvido hoje tem um viés moderno, de vanguarda e gestão participativa, mas que em vários casos permanece apenas no campo das ideias e não é posto em prática, trazendo novamente à tona a incoerência entre discurso e execução. Cabe aqui analisar como homossexuais em atividade profissional avaliam os modelos de gestão nos quais estão inseridos, além de entender também como a comunicação está envolvida nesses processos.

A estudiosa finaliza defendendo que a estrutura informal de relacionamentos não deve ser combatida pelas empresas, mas sim compreendida, para que se aproveite os benefícios que essa ótica de relacionamento e participação pode gerar. É papel da

comunicação organizacional se alimentar desses eventos para propor soluções ousadas e inovadoras.

Em “Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações” (2010), Dennis K. Mumby defende ainda que as organizações não são apenas ambientes de trabalho, mas locais de grande importância para a construção da identidade humana. O trabalho precisa ser agradável e acolhedor, para que os trabalhadores se sintam parte integrante. Assim, as organizações devem seguir uma perspectiva que abranja toda a experiência humana dentro delas.

O autor esclarece também que deve haver um constante estudo crítico da comunicação organizacional, em que as teorias não podem ser vistas como afirmações conclusivas ou definitivas, já que sempre surgirão diversas possibilidades de se pensar a humanização da vida organizacional. O pensamento comunicacional deve ser dinâmico, fluido, visto que os contextos sociais se transformam e com essas mudanças surgem novas questões.

Esta será, portanto, a dimensão da comunicação organizacional que norteará este trabalho, abordando a comunicação como fator de humanização das organizações, levando em conta suas subjetividades e diversidades, mais especificamente as sexuais.

#### **4.4. Identificando possibilidades de contribuição da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual: o Fórum de Empresas e Direitos LGBT**

Em março de 2013, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social instituiu o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, 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”<sup>19</sup>. Seu objetivo é inserir as empresas e a sociedade nas discussões sobre a temática, além de promover estratégias organizacionais que incluam a diversidade sexual.

Em sua criação, o fórum definiu “10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos direitos LGBT”, um documento que orienta as atividades de empresas signatárias de modo a “fortalecer ou criar ações ligadas à promoção dos direitos LGBT no âmbito interno e externo”<sup>20</sup>. Os 10 compromissos são:

---

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/compromissos-propostos-por-forum-de-empresas-e-direitos-lgbt-ganham-mais-uma-adesao/>>. Acesso 29 mai 2017.

<sup>20</sup> Disponível em: <<http://www.dupont.com.br/corporate-functions/media/press-releases/24-11-15-forum-lgbt.html>>. Acesso 05 jun 2017.

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBT;
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBT;
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBT;
4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBT;
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBT;
6. Promover o respeito aos direitos LGBT na comunicação e marketing;
7. Promover o respeito aos direitos LGBT no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT;
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBT na cadeia de valor;
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBT na comunidade.<sup>21</sup>

Os dez itens firmados no documento possuem forte relação com a comunicação organizacional, visto que neles se encontram recomendações aplicáveis justamente por meio dos processos comunicacionais que permeiam as organizações. Além disso, são também mecanismos para a realização da gestão da diversidade sexual.

O documento destrincha, em cada compromisso proposto, possibilidades de ações práticas para gerir a diversidade sexual dentro das empresas. Serão destacadas aqui as orientações que podem ser empregadas por instrumentos da comunicação organizacional, levando em consideração a sua dimensão humana, gerindo assim, de forma eficiente, a diversidade nas organizações.

O primeiro compromisso versa sobre a necessidade do comprometimento da presidência da organização e seus respectivos executivos com o respeito e com a promoção dos direitos LGBT. Nesta etapa do documento, recomenda-se que os altos cargos se preocupem em tratar do tema em falas, documentos e políticas da empresa; que não compactuem com a discriminação, mantendo uma postura de repúdio contra essas práticas; que as decisões sejam orientadas com base na identidade organizacional, reafirmando seus princípios e valores que abarcam o respeito pela diversidade sexual; que a “homossexualofobia” seja rejeitada nos negócios e atividades com os *stakeholders*; e que seus compromissos e boas práticas nesse sentido sejam publicizadas.

O compromisso número dois trata da promoção de igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBT. Dentro do cenário da comunicação organizacional, as recomendações abarcadas são: a revisão de ferramentas e procedimentos de avaliação e

---

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos/>. Acesso 05 jun 2017.

identificação de potenciais problemas, prezando por uma postura de não discriminação no desenvolvimento da carreira dos funcionários LGBT; a inserção do tema da orientação sexual em censos e pesquisas internas, para identificar possíveis disfunções e utilizar os dados obtidos na criação de ações específicas; e a implantação de políticas de benefícios que promovam a diversidade, visando ao pleno desenvolvimento desses profissionais.

Já o terceiro compromisso é o que mais se associa à gestão da diversidade sexual, pois aborda a promoção de um ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBT. Entre as orientações, estão: capacitar gestores e equipes no tema da diversidade sexual para que priorizem o cuidado com a qualidade das relações no ambiente interno da organização; implantar ou aprimorar canais de denúncia e reclamação considerando a diversidade sexual, de modo também a capacitar os operadores desses canais para lidar com as situações encaminhadas; definir política de não discriminação e medidas de responsabilização, para que sejam erradicadas as práticas discriminatórias; e, por fim, identificar e incentivar boas práticas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeito ao segmento LGBT.

O foco na sensibilização e na educação para o respeito aos direitos LGBT do compromisso quatro também se alinha à proposta de gestão da diversidade sexual a ser disseminada pela comunicação organizacional. Nele, são aconselhadas a definição de calendário de datas relacionadas à comunidade LGBT para serem trabalhadas na comunicação interna; a realização de eventos internos e apoio a eventos externos que envolvam a participação de pessoas LGBT e a temática da diversidade sexual; a abordagem do tema na agenda de atividades educacionais da empresa que formam empregados(as) e gestores(as); e a inserção da temática de forma positiva nas ações de comunicação interna, pela ótica de promoção dos direitos LGBT.

No quinto compromisso, a pauta é a importância do apoio à criação de grupos de afinidade LGBT. Ela pode ser alcançada por meio da ampliação de diagnósticos, aprendizados e soluções propostas a partir da criação de grupos de afinidade de pessoas LGBT; da formalização da participação desses grupos no sistema de gestão da empresa, garantindo que suas proposições sejam consideradas; e da criação de meios de diálogo com empregados(as) que não estão na matriz da empresa, estabelecendo sistemas de diálogo e de escuta das demandas.

A comunicação e o marketing são objetos do sexto compromisso. Nele, se propõe o acompanhamento formal de campanhas para que riscos de conteúdo discriminatório sejam evitados, além de inserir mensagens positivas que remetam aos direitos LGBT e que valorizem a diversidade sexual.



As recomendações do sétimo compromisso não se aplicam aos fins deste trabalho, pois se referem à promoção do respeito aos direitos LGBT no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes, quando o enfoque é o ambiente de trabalho de profissionais *gays* e lésbicas e não envolve público externo ou consumidor final.

O oitavo compromisso diz respeito à promoção de ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT, dando atenção especial para a elaboração de ações de capacitação e qualificação de profissionais LGBT; ao investimento no diálogo e apoio a organizações formadoras, como escolas, cursos profissionalizantes, cursos técnicos e universidades, favorecendo a inclusão e a erradicação de discriminações; e à criação de mecanismos internos para o desenvolvimento da carreira de profissionais LGBT, como *coaching* e mentoria, com o objetivo de enfrentar as barreiras que impedem seu crescimento.

O compromisso nove é outro que pouco dialoga com as propostas desse trabalho, já que trata do desenvolvimento econômico de pessoas LGBT na cadeia de valor, abordando temas como empreendedorismo, que se contrapõe diretamente à escolha da categoria de profissionais a ser analisada.

Os dez compromissos se encerram assinalando a necessidade de as organizações promoverem e apoiarem ações em prol dos direitos LGBT na sociedade. Inserir o tema dos direitos LGBT nos conteúdos de ação social da empresa, favorecer a participação de pessoas LGBT nas ações sociais, estabelecer parcerias com organizações não governamentais (ONGs) LGBTs, e realizar, apoiar ou patrocinar eventos que promovem os direitos LGBT são algumas das sugestões.

Os compromissos e estratégias estabelecidas no Fórum de Empresas e Direitos LGBT demonstram as possibilidades de contribuição da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual, já que essas ações embasadas pela comunicação dentro das organizações são capazes de construir um ambiente mais favorável para *gays* e lésbicas, interferindo diretamente em seu desenvolvimento profissional.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1. Descrição da metodologia

Este trabalho foi embasado por uma pesquisa exploratória, em que a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, a fim de coletar as percepções dos(as) entrevistados(as) quanto ao ambiente de trabalho, sob a luz do levantamento de estratégias de gestão da diversidade sexual já firmados e recomendados anteriormente.

Este tipo de entrevista, de acordo com Jorge Duarte, consiste em uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Ao contrário de entrevistas quantitativas, que buscam representações estatísticas, com essas entrevistas se busca obter experiências subjetivas nas respostas das fontes (2009, p. 62).

Foram entrevistadas cinco pessoas abertamente homossexuais, em atividade profissional liberal e contratadas no regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), abrangendo assim tanto o setor privado quanto o público. As entrevistas partiram de um roteiro-base com cinco questões amplas que contemplarão o interesse da pesquisa.

Este modelo de entrevista corresponde às expectativas do trabalho, uma vez que o cotidiano de *gays* e lésbicas é bastante particular e alcançar uma visão aprofundada da percepção destes profissionais dos ambientes de trabalho é fundamental para se pensar medidas voltadas à diversidade sexual.

### 5.1. A pesquisa de campo

Os(as) entrevistados(as) foram selecionados(as) de acordo com indicações de amigos e fazem parte de círculos sociais próximos. Eles(as) foram escolhidos(as) também de acordo com os seguintes critérios de seleção:

- a) Ser homem ou mulher homossexual;
- b) Estar empregado em instituições privadas ou de economia mista;
- c) Ser regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) ou profissional liberal.

A escolha por profissionais exclusivamente homossexuais, sendo homens *gays* ou mulheres lésbicas, se deu para que houvesse um recorte preciso acerca da homossexualidade, não contemplando, intencionalmente, bissexuais, transexuais e outras populações que compõem minorias sexuais. Entende-se que a realidade dessas outras populações se diferencia em diversos aspectos e, por isso, o estudo não deveria abarcá-las. Quanto a *gays* e lésbicas,

ainda que o gênero seja um importante fator de intersecção entre as duas vivências, os pontos de convergência envolvendo a orientação sexual são mais presentes.

A definição de participantes que fossem profissionais liberais ou contratados sob a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) foi outra delimitação estabelecida para a pesquisa, a fim de que houvesse uma compreensão mais robusta no que tange ao cotidiano de empregados(as) homossexuais em situação mais vulnerável. Isso porque servidores públicos, concursados e regidos pelo regime estatutário, gozam de uma estabilidade não desfrutada pelos trabalhadores(as) da iniciativa privada. Desta forma, compreende-se que as realidades profissionais de ambos os grupos são substancialmente diferentes e a demarcação dessas diferenças é importante para que o debate se estabeleça mais coerentemente.

A amostra foi constituída por cinco homossexuais em atividade profissional, dos quais três são lésbicas e dois são *gays*; com faixa etária entre 21 e 28 anos; em variados níveis de escolaridade; empregados em instituições privadas ou de economia mista celetistas ou profissionais liberais; e domiciliados em Brasília.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados

	<b>Orientação Sexual</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Tipo de Contratação</b>
Entrevistada 1	Lésbica	21	Superior Incompleto	Privada	CLT
Entrevistada 2	Lésbica	25	Superior Completo	Privada	CLT
Entrevistada 3	Lésbica	28	Pós-Graduação	Privada	Profissional Liberal
Entrevistado 4	<i>Gay</i>	25	Superior Completo	Privada	CLT
Entrevistado 5	<i>Gay</i>	28	Superior Incompleto	Economia Mista	CLT

A pesquisa de campo baseou-se no levantamento bibliográfico previamente realizado. A análise de obras científicas e acadêmicas trouxe contribuições para a realização das entrevistas e para desenvolvimento do trabalho, de modo a coletar informações mais eficientes. O roteiro de entrevista foi estruturado sob quatro dimensões: vida pessoal, orientação sexual, trabalho e comunicação organizacional.

No bloco de perguntas referentes à vida pessoal dos(as) entrevistados(as), foram coletados dados gerais, como faixa etária, escolaridade, naturalidade, empresa onde trabalham e regime de contratação, mas também informações mais específicas, referentes à religião, infância e vida escolar.

O bloco de orientação sexual tratou do entendimento e das descobertas dos(as) entrevistados(as) em torno da própria homossexualidade, dos conflitos internos enfrentados durante esse processo, da reação de familiares, amigos e pessoas próximas ao se assumirem e das situações de preconceito e discriminação sofridas por eles.

As questões referentes ao trabalho, por sua vez, abordaram as escolhas profissionais dos(as) participantes da pesquisa, suas experiências laborais, a relação da homossexualidade com seus espaços de trabalho e aspectos de reconhecimento e valorização.

As perguntas relacionadas à comunicação organizacional, por fim, buscaram investigar o contato dos(as) entrevistados(as) com as áreas de comunicação interna das empresas, a existência de ações ou campanhas internas voltadas para minorias sexuais e suas impressões quanto à relação das organizações em que trabalham com a homossexualidade e com funcionários(as) homossexuais.

Os dados coletados pela pesquisa são resultado de entrevistas gravadas com os cinco participantes. Elas foram devidamente roteirizadas, pré-agendadas e individuais. Com o instrumento de coleta, buscou-se recolher o máximo de informações a respeito das temáticas que compõem o problema de pesquisa. Vale ressaltar ainda que, prezando por tal aprofundamento, as perguntas do roteiro eram passíveis de complementos conforme a situação de cada entrevistado.

A identidade dos(as) participantes da pesquisa será preservada, bem como as organizações onde trabalham. Além de ser uma exigência de alguns(as) deles(as), as entrevistas trataram de assuntos delicados e que poderiam desencadear consequências indesejadas. Por essa razão, optamos por mantê-los(as) anônimos(as).

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão aqui apresentados e discutidos de acordo com as categorias de temas definidos no roteiro de entrevista, sendo eles: 1) vivências na infância e adolescência; 2) homossexualidade e seus desdobramentos; 3) carreira profissional e trabalho; 4) comunicação interna e ações para minorias. Desta forma, pretende-se analisar com maior precisão a impressão de empregados(as) homossexuais quanto a seus ambientes de trabalho e pontuar como a comunicação organizacional pode atuar nesse contexto.

### 6.1. Crescendo como homossexual: vivências na infância e adolescência

Esta categoria é importante e necessária por abordar a formação da identidade dos(as) homossexuais em questão. Todos(as) são jovens, ingressos(as) no ensino superior e ativos(as) no mercado de trabalho, logo, compreender a fundo suas experiências vividas até a idade adulta é fundamental para tratar dos demais desdobramentos acerca de suas orientações sexuais.

O fim da infância e o decorrer da adolescência de *gays* e *lésbicas* trazem uma série de inquietações e questionamentos envolvendo a própria sexualidade. A fase escolar foi um momento em que, como pontuaram algumas entrevistadas, notou-se que algo as diferenciava das outras meninas, mesmo que isso ainda não configurasse um entendimento acerca da homossexualidade.

Eu meio que tentava imitar as meninas, sabe? O que elas gostavam, eu fingia que gostava, as brincadeiras eu imitava, só que eu sempre soube que não era aquilo. (Entrevistada 1)

Na minha fase escolar eu era meio esquisita. Eu vivia muito no meio dos meninos, mas isso não era visto pra mim, naquela época, como uma descoberta de orientação sexual. (Entrevistada 3)

Além dos conflitos internos, ser identificado como homossexual durante a vida escolar pode gerar situações adversas, como casos de discriminação e perseguição relatados. Embora esse período não tenha sido tão conturbado para todos(as) os(as) entrevistado(as), para os(as) que não sofreram diretamente ataques discriminatórios também foi preciso manter uma postura defensiva.

No ensino médio, até o segundo ano, que eu, entre aspas, não me aceitava, sofri um pouco de perseguição. Mas no terceiro, quando eu me assumi, as pessoas pararam de pegar no pé. Nossa, no ensino médio passei tanta vergonha na frente dos outros. Já fui parado por um grupo, eu e um amigo meu, a gente foi cercado e começaram a falar um monte de coisa pra gente e tudo mais, mas depois parou. Acho que é aquela história, quando você realmente mostra pra todo mundo que você é, as pessoas param de fazer chacota. (Entrevistado 5)

Na minha escola foi tranquilo, todo mundo sabia que eu era lésbica, as pessoas que conviviam comigo. Todo mundo foi super tranquilo, nunca me desrespeitaram. Meu ciclo de amigos era de pessoas respeitadas e eu também nunca dei liberdade pra que me afetassem de alguma forma. Se vinham com gracinha, eu já cortava de imediato pra não dar abertura. (Entrevistada 2).

Outro conflito enfrentado por muitos(as) jovens homossexuais ao longo da vida é o religioso. A religião muitas vezes é um empecilho tanto nos processos de autoaceitação, quanto nos processos de aceitação dos familiares. Fica evidente, então, que a relação de *gays* e lésbicas com aspectos religiosos se constrói de maneira atribulada.

Cresci na igreja Católica, mas não frequento. Meus pais ainda são católicos e isso, inclusive, me prejudicou muito, porque eles são muito fechados em relação a muitas coisas. Acredito em Deus, acredito que existe algo superior, mas não acredito que tenha que existir padrões pra seguir. (Entrevistada 1)

Constatou-se que, ainda que possuam alguma ligação com questões espirituais ou interesses religiosos, nenhum dos entrevistados é praticante de qualquer religião.

Tive formação religiosa até os 17 anos, porque meus pais são pastores, mas não segui a vontade deles. (Entrevistado 5)

Não tenho nenhuma religião, apesar de, quando mais nova, ter frequentado a igreja católica. Já frequentei algumas vezes a igreja evangélica e tudo mais, mas eu não sigo nenhuma religião. Acredito em Deus, mas não sigo nenhuma religião, não. (Entrevistada 2)

Tenho criação católica, fui até crismado aos 15 anos, mas acho que a partir daí mesmo eu já parei de seguir. Hoje eu vou em templo budista, vou em centro espírita, mas faz tempo que não volto à igreja. Não considero que eu tenha uma religião, não. (Entrevistado 4)

Eu tenho formação católica, mas não a sigo, não é minha doutrina. Hoje eu simpatizo com a espírita, mas não sigo também. (Entrevistada 3)

Desde os conflitos internos que envolvem a percepção enquanto indivíduo que destoa dos demais até a própria relação com a religiosidade, são diversas as especificidades a serem destacadas no desenvolvimento identitário de *gays* e lésbicas. Vivenciada de modo

completamente diferente por pessoas heterossexuais que se encaixam nas normas de gênero, a construção da identidade de homossexuais é perpassada por inúmeros embates relativos à sua sexualidade, com reflexo em vários outros aspectos da vida.

## **6.2. O preço de ser diferente: a homossexualidade e seus desdobramentos**

O entendimento acerca da própria orientação sexual configura um momento de muita importância na vida de indivíduos homossexuais. A partir da autoaceitação é que essas pessoas tomam decisões que mudam suas vidas e a forma como se posicionam socialmente, seja no âmbito familiar, seja entre amigos, seja no trabalho.

O processo de se enxergar como homossexual é complexo, já que a sexualidade de *gays* e lésbicas desafia a norma heterossexual. Além de todas as questões pessoais, é necessário lidar com um meio externo muitas vezes hostil e preconceituoso, o que dificulta ainda mais a própria aceitação.

O complicado é que você cresce achando que o certo é você namorar um cara. Eu lembro de uma certa situação nessa época em que eu me comecei a me descobrir, que a minha mãe, conversando com uma amiga dela, disse que tinha visto uma lésbica “machuda”, mais masculinizada. E eu lembro da minha mãe falando isso de uma forma muito pejorativa, sabe? E isso foi uma das coisas que aumentava mais o meu conflito em relação à aceitação. Acho que eu tive mais problemas externos do que internos. Eu pensava muito no que minha mãe ia falar, no que as pessoas iam falar. (Entrevistada 3)

Esse período é perpassado também por dúvidas e curiosidades. A pouca representatividade homossexual nas mídias e o escasso contato com relacionamentos e casais homoafetivos faz com que *gays* e lésbicas não se vejam retratados, o que interfere diretamente nos processos de compreensão das suas sexualidades. É comum, inclusive, como relatado por uma das entrevistadas, que homossexuais se vejam primeiramente como bissexuais. Isso pode se justificar pela crença de que bissexuais, por ainda se relacionarem com pessoas do sexo oposto, não subvertem completamente a heteronormatividade e podem ser mais tolerados.

Sabe aquela banda, t.A.T.u.? Aquela duplinha que era lésbica e tal, que elas se beijavam no clipe. Aí beleza, eu tava assistindo TV e passou o vídeo delas, e nesse vídeo elas se pegam. Nesse dia, deu um estalo. Pensei, “caraca, como é isso?”. Mas isso não era coisa da minha cabeça, eu só comecei a me descobrir assim. Acho que todo homossexual se descobre a princípio como bissexual, pra depois aflorar mais a homossexualidade. Mas eu me descobri com essa curiosidade. (Entrevistada 3)

A curiosidade foi um pauta recorrente entre os entrevistados. Por ser uma orientação sexual desviante, a familiaridade inicial com a homossexualidade se dá justamente no descobrimento dessa realidade distinta e no desejo de explorá-la. O círculo de amigos e as interações sociais durante a infância e a adolescência também foram parte importante do respectivo período de entendimento da própria homossexualidade.

Começou com uns 14, 15 anos. Eu, até então, não tinha ficado com nenhuma menina, mas minha melhor amiga na época chegou em mim e me falou que beijava meninas. A gente ficou ainda mais próxima, pelo fato de ela ter se sentido confortável pra falar isso comigo. Eu comecei a sair com outras pessoas do meio *gay*, e aí contei pra uma outra amiga que eu tinha a curiosidade, mas não tinha coragem ainda. (Entrevistada 2)

Quando eu comecei a entender as coisas, assim, o motivo de ser diferente, foi na minha 4ª série, quando tinha uma menina na minha sala e eu gostava muito e queria muito ficar perto dela, e eu não entendia o porquê. Mas isso foi um fato isolado. Aí eu comecei a ficar com meninos e sempre fiquei com meninos, até que na minha 8ª série eu conheci uma menina, que já era mais velha do que eu, e aí acabou que a gente ficou amiga e acabou saindo e eu gostava muito da companhia dela, até que ela me beijou, e pra mim foi um susto. (Entrevistada 1).

No entanto, se entender com *gay* ou lésbica não é o fim dos conflitos pessoais. Reconhecer a própria orientação sexual não significa estar preparado para vivê-la e ter a consciência de ser uma pessoa homossexual não necessariamente diminui angústias, já que o “armário” pode se tornar uma grande tormenta.

Não sei precisar exatamente quando foi que eu me percebi como *gay*, mas foi uma situação conflituosa até eu sair do armário, com 23 anos. Até então, já tinha percebido, mas, na minha cabeça, ia manter como segredo até morrer, porque eu não tinha perspectiva de sair do armário. (Entrevistado 4).

Além de todos os entraves e conflitos internos, indivíduos homossexuais passam também por situações de enfrentamento envolvendo o meio em que estão inseridos, começando pela família. Ao se assumirem, lidar com o preconceito se torna um problema direto. Desavenças e violências psicológicas foram descritas pelos(as) entrevistados(as) ao tratarem desse momento de suas vidas, o que confirma a dificuldade enfrentada por *gays* e lésbicas ao se declararem como tais e assumirem suas orientações sexuais.



Com a minha família, eu tive problema desde os meus 14 anos, porque a minha mãe meio que sempre soube e ficava me perguntando e eu não tinha coragem de dizer. Até que eu falei que era isso mesmo. Me assumi com 16 e foi bem difícil. Minha mãe fez muita pressão psicológica comigo, ficou com raiva de mim, ficou sem falar comigo. Eu chorava muito, eu ficava muito desesperada, porque ficava chateada mesmo por eles não me aceitarem. Aí falaram que eu precisava ir pra igreja, não sei o quê. (Entrevistada 1)

As conjunturas vividas durante a “saída do armário” impactam fortemente a vida de pessoas que se assumem homossexuais, além de fragilizar laços familiares. Mesmo após a descoberta dos pais, que poderia ser considerado o maior obstáculo, ainda é possível haver resistência em anunciar a própria orientação sexual para outros membros da família, graças, principalmente, as más reações de um primeiro momento. Todo o desgaste emocional e psicológico condiciona ainda os comportamentos de quem se assume *gay* ou *lésbica*, tornando-os(as) mais inseguros(as) e fechados(as).

Minha mãe descobriu quando eu tinha uns 16, 17 anos. Ela leu umas mensagens. Até hoje eu não sou assumida diretamente pra minha família. Acho que todo mundo sabe, mas finge não saber. Tudo isso pela questão que eu sou muito fechada, porque quando minha mãe descobriu ela sequer perguntou. Ela simplesmente ficou sem falar comigo por uma semana. Ela me deixou de castigo, eu não podia sair, era da escola pra casa. Eu não podia ir pra casa do meu pai, porque ela meio que culpou meu pai, como se ele me deixasse sair e fazer o que eu quisesse. Ela sequer quis escutar o que tava acontecendo. Com isso, ela contou pra alguns parentes e aconteceu de eu passar na sala, meus tios virarem pra mim e falarem “vira mulher, porra”. Então foi bem pesado em casa, e isso fez eu me fechar bastante. Eu não tenho facilidade me abrir com os meus familiares, por comentários do tipo. (Entrevistada 2)

O aspecto religioso volta a ter influência durante esse processo. As crenças religiosas de pais e familiares servem como “escudo moral” ao se depararem com a homossexualidade dos(as) filhos(as) e são usadas como instrumento de repressão. Para alguns(as) participantes da pesquisa, esse foi um fator de grande impasse ao se assumirem.

Com a minha família foi um pouco complicado, principalmente pelo fato dos meus pais serem pastores. Vieram com a aquela história de demônio, de eu estar possuído, de doença, não sei o que lá. Meu pai chegou a falar que não era pra eu tomar banho e usar o mesmo sabonete que meu irmão, a mesma toalha, enfim... Se tomasse água no copo, eu teria que lavar o copo, essas coisas bem idiotas. Era bem pesado. (Entrevistado 5)

Quando eu comecei a namorar pela primeira vez, que foi quando aconteceu tudo de uma vez, saí do armário pra ele, pra amigos, tudo praticamente na mesma semana. Alguns meses depois, pro meu irmão, que foi a primeira pessoa da família. Mais alguns meses depois, para minha família nuclear, pai e mãe. E continuou sendo um

processo conflituoso, principalmente com minha mãe, por questão religiosa. (Entrevistado 4)

Dos(as) cinco entrevistados(as), apenas uma não passou por situações de hostilidade ou violência ao compartilhar sua homossexualidade com a família. No entanto, isso não impediu que fosse um momento de inquietação tanto para ela, que não lidava bem com os próprios conflitos, quanto para sua mãe, que teve dificuldades para tratar do assunto.

A minha mãe descobriu através de outras pessoas da minha família, que contaram pra ela. Coisas de internet que eles tinham visto. E ela veio conversar comigo, da melhor forma que ela conseguiu. Ela sofreu muito pra conseguir falar comigo. Ela chegou até mim. Eu não tive o tempo, nem a maturidade e, de repente, nem a coragem em chegar pra ela. (Entrevistada 3)

Com o passar do tempo, a relação com a família tendeu a melhorar, pois os pais passaram se esforçar para amenizar a situação e a assimilar melhor a condição dos(as) filhos(as), como elucidada bem o depoimento de uma entrevistada:

A relação que minha mãe tem comigo e com minha namorada atual é muito tranquila. Minha mãe aceita que a gente fique em casa, aceita levar ela pro restante dos familiares e tal. Graças a Deus hoje é bem mais tranquilo. Para os meus familiares eu nunca falei exatamente “oi, sou lésbica”, mas eu levo minha namorada para todos os eventos, então eles meio que já imaginam. Ninguém fala nada, não. Todo mundo é bem tranquilo. (Entrevistada 1)

Porém, como descrito por quatro dos cinco participantes, mesmo que não haja mais tanto atrito, existem ainda alguns entraves e hesitações, de ambas as partes, que impedem o desenvolvimento do assunto entre eles(as).

Ainda hoje eu percebo que existe um certo conflito, mas nada como no início. No início era algo mais forte, de não aceitar e não querer falar comigo, um processo que durou algumas semanas e que hoje é algo mais velado. (Entrevistado 4)

Hoje em dia eu vejo que minha mãe até tenta, ela pergunta “ah, e aí, tá saindo com alguém?”, e eu simplesmente não consigo. Criei um bloqueio justamente pela forma como fui tratada. Em nenhum momento me perguntaram como eu me sentia. O foco era eles e o que as pessoas iam achar. (Entrevistada 2)

Pelo fato de aos 18 anos eu já ter começado a trabalhar, pagar minhas contas, mesmo que fossem pequenas na época, acho que me tornei muito independente deles e nunca dei satisfação depois disso. Hoje em dia eles moram perto de mim, vou à casa deles com frequência, mas eles não tocam no assunto. Mesmo que toquem... Eles

sabem que eu sou casado há dois anos. Minha mãe ainda tem aquela história de achar que eu vou me casar, sabe? Entrar na igreja e tal. Ela disse que Deus mostrou pra ela que me via casando no púlpito, e que tinha uma moça vestida de véu e grinalda. Só se for eu, vestido de véu e grinalda, né? Ela não toca mais no assunto, só que ainda fica chateada com a história toda. Mas tô nem aí, a vida é minha. (Entrevistado 5)

A reação dos amigos, por sua vez, se deu de modo mais tranquilo e sem maiores contratempos, mesmo havendo o receio usual que precede revelação.

Falar pros meus amigos foi muito difícil, porque eu tinha mais amigo homem, e eles eram todos hétero. Eu não sabia como falar que eu estava namorando com uma menina, mas aí acabou que eles foram percebendo também, que eu era diferente. E aí eu falei. A reação deles foi bem tranquila, eu nunca tive problema em questão de aceitação de amigos. (Entrevistada 1)

Pros meus amigos foi super tranquilo, porque, enfim... todos já sabiam, só não tinham escutado da minha boca, e aceitaram tranquilamente. (Entrevistado 5)

### **6.3. Ser gay e lésbica no trabalho: carreira profissional e ambiente organizacional**

Além de todos os percalços na vida pessoal envolvendo amigos e familiares, *gays* e lésbicas precisam também manejar a própria orientação sexual em seus espaços de trabalho. O mercado profissional é mais uma esfera do cotidiano dessas pessoas em que a homofobia e a lesbofobia se fazem presentes. Nesta categoria serão expostas, portanto, as impressões dos(as) profissionais em relação às suas carreiras profissionais e aos espaços organizacionais onde trabalham. A partir delas, será possível elencar pontos a serem explorados para colaborar com o desenvolvimento de ambientes mais favoráveis para trabalhadores(as) homossexuais.

Para homossexuais, a orientação sexual pode ser considerada até mesmo no processo de escolha profissional, o que geralmente não acontece com heterossexuais. Algumas áreas, por possuírem um histórico conservador, podem ser mais atribuladas para *gays* e lésbicas. Muitas vezes, ao optar por determinada carreira, o indivíduo já carrega consigo a consciência das possíveis consequências de sua orientação sexual naquele meio.

A área profissional é muito preconceituosa, e a área que eu escolhi mais ainda, que é a área da educação. Sempre soube que eu queria ser professora, a minha família tem muitos professores. Sempre admirei muito a profissão, mas é realmente uma área muito difícil se você for homossexual. (Entrevistada 1)

Nesses contextos, o ambiente de trabalho muitas vezes é preconceituoso, o que coloca trabalhadores(as) homossexuais em situações de desconforto. Tal situação coloca os referidos profissionais em uma posição de retração e interfere diretamente na forma como eles agem nos locais onde trabalham. As diferenças entre eles e seus colegas heterossexuais acabam se tornando um elemento de prejuízo para o desenvolvimento desses indivíduos.

Hoje eu trabalho em uma escola religiosa, uma escola particular, então, assim, só daí já dá pra pensar o tanto que é difícil diariamente. Os pais são muito preconceituosos, a coordenação é muito preconceituosa, até mesmo os alunos. Então fica uma situação difícil, porque eu trabalho com muitas pessoas mais velhas, muitas mulheres, a maioria já casada, tem filho, e eu não sou assim. Quero casar, ter filhos, mas com uma mulher. (Entrevistada 1)

A hostilidade presente em alguns espaços laborais faz com que *gays* e lésbicas suprimam suas orientações sexuais e, por conseguinte, a expressão de suas subjetividades. Um ambiente pouco acolhedor com a diversidade sexual joga novamente essas pessoas para o “armário”, mesmo que elas já tenham se revelado para familiares e amigos. Várias situações, como os comentários maldosos rotineiros e as discriminações veladas em geral, foram apontados como motivos para não se assumir como homossexual no trabalho.

Em nenhum dos meus empregos eu fui assumida. Eu nunca sofri preconceito, mas minha chefe já chegou em um dos meus colegas e perguntou se sou lésbica. Depois de um tempo, uma outra colega entrou e já era assumida, tinha foto com a namorada nas redes sociais e tudo mais, e, às vezes, quando essa menina não tava na sala, ela fazia piadinhas de mau gosto quanto à sexualidade dela. Comigo nunca houve nada direto porque sou bem fechada, mas as coisas que eu vejo fazem eu ter medo de me expor. Minha chefe é a mais preconceituosa ali dentro. É tenso meu setor. (Entrevistada 2)

Eu nunca cheguei a sofrer um preconceito direto, mas aqui as pessoas fazem comentários muito maldosos, então realmente não é viável. Eu também não faço questão, porque as pessoas que precisavam saber, que são meus pais e meus amigos, já sabem. (Entrevistada 1)

Creio que não há a necessidade de colocar uma plaquinha e falar: “sou *gay*”, até porque onde eu trabalho tem muita gente que é de igreja e tem muito homofóbico. Aliás, não sei se seriam homofóbicos, mas eu vejo eles fazendo aquelas piadinhas chatas e idiotas sobre *gays*. (Entrevistado 5)

O receio em comprometer o próprio futuro profissional também foi uma razão abordada pelos(as) entrevistados(as), o que confirma a hipótese de que trabalhadores homossexuais da iniciativa privada se encontram em uma posição de vulnerabilidade. A subordinação a chefes possivelmente homofóbicos gera insegurança e impede que esses

indivíduos expressem sua homossexualidade livremente. O medo permeia o cotidiano profissional de gays e lésbicas simplesmente pelo fato de os serem.

É muito difícil assumir no trabalho. Não tenho pretensão nenhuma de me assumir hoje, aqui onde trabalho, porque eu vejo que isso iria me prejudicar em relação ao crescimento profissional. Com certeza o preconceito que eu iria sofrer seria muito maior. (Entrevistada 1)

O último chefe que ficou na empresa sempre troca a gerência dos setores e o último gerente que tava no meu setor, ele era meio chato, bem homofóbico, enfim... Pra evitar qualquer tipo de conversa, evitar que ele peça minha transferência e coisas desse tipo, eu prefiro não falar. (Entrevistado 5)

Mesmo para os(as) entrevistados(as) com menos problemas em expor a própria orientação sexual, as situações dentro de seus espaços de trabalho não se desencadeiam com muita espontaneidade. Ainda que suas orientações sexuais não sejam omitidas, não existe o conforto de se abrir plenamente sem que haja a expectativa por reações infelizes.

Como são vários pontos de trabalho, eu posso te falar de dois em que minha sexualidade provavelmente veio à tona. No hospital x eu conheci a minha noiva. Eu sempre fui mais discreta, mas ela sempre foi mais aberta e tal, então acabou que as pessoas ficaram sabendo de uma forma espontânea. Lá todo mundo sabia. Em relação ao hospital y, tem poucas pessoas, que na verdade estão mais inseridas na vida pessoal, alguns colegas que eu mantenho fora de lá. Mas tem as redes sociais, cara. É muito aberto pra quem quer ver. Algumas pessoas chegaram e me abordaram quando eu fiquei noiva. Viram postagens e me perguntaram sobre. Como a gente sabe que essas coisas costumam se espalhar, não é nada escondido lá. Eu não sei te falar com relação aos meus chefes, se isso é do conhecimento deles ou não. (Entrevistada 4)

Eu noto às vezes alguma surpresa por parte de gente que não trabalha tão próximo e que eu percebo que às vezes fica desconfortável em falar desse assunto, enfim... Mas é algo que eu noto em vários lugares, não só no meu local de trabalho. Acho que é algo ainda da sociedade, de ser preconceituosa. Mas não passei por nenhuma situação que fosse violenta, que fosse agressiva, só essas reações que você percebe que a pessoa é pega desprevenida, assim. Às vezes ela faz um comentário, um xingamento, e você percebe que ela fica sem graça porque ela vê que falou aquilo perto de você. Acho que isso foi o máximo de discriminação que eu notei diretamente. (Entrevistado 3)

O que eu percebo é que colegas de trabalho que também são LGBT não agem com a mesma liberdade dentro da empresa, porque isso pode prejudicar a carreira deles. E é algo que me incomoda, porque é justamente por essa questão de a empresa não trabalhar esse assunto. (Entrevistado 3)

Outro ponto recorrentemente levantado pelos(as) entrevistados(as) foi a baixa sensação de pertencimento. Em diversos momentos, a interação com os colegas dentro do

espaço de trabalho é prejudicada justamente por eles(as) serem homossexuais e não se sentirem confortáveis para falar sobre certos assuntos ou participar de algumas conversas, principalmente envolvendo vida pessoal e relacionamentos amorosos. Ser *gay* ou *lésbica* nesses contextos organizacionais ocasiona isolamento e, por conseguinte, compromete a sociabilidade no local de trabalho.

Por eu ser *lésbica*, muitas coisas já foram evitadas. Conversas... eu não participo dessas conversas em que todo mundo fica falando dos namorados, dos filhos. Não me abro muito, não falo da minha vida, sou bem profissional. É bem difícil você conviver com as mesmas pessoas sempre sem poder falar sobre quem você é. Eu até gostaria de ter uma relação mais íntima com as pessoas, mas infelizmente não dá. Eu sei que isso me custaria até mesmo meu emprego. (Entrevistada 1)

Não me sinto confortável quando as pessoas ficam falando de relacionamentos lá. Fico com receio de em algum momento me perguntarem e eu ter que inventar. Nesses casos eu não falo nada, eu meio que corto pra não ter que responder alguma coisa que não é verdadeira. Todo mundo no meu setor é *hétero*, e como as vivências são muito diferentes, tem alguns assuntos que eu fico na minha, coloco meu fone e finjo que não estou escutando. Acho que mesmo se eu fosse assumida ficaria desconfortável, porque é diferente a forma que eles perguntam para uma pessoa *hétero* da forma que perguntam pra uma pessoa *gay*. Parece que você é um estranho. (Entrevistada 2)

Por trabalhar com menos pessoas agora, não tem ninguém que seja *gay* ou que seja *LGBT*, e aí eu não me sinto tão próximo, tão confortável até pra conversar de outros assuntos, como tinha no meu outro emprego, em que eu tinha colegas que também eram *gays*. Então eu sinto um pouco essa diferença. Eu considerava um aspecto de qualidade de vida você ter um bom relacionamento com os colegas... Não significa que eu não tenho, mas não é da mesma forma, não me sinto tão confortável quanto eu sentia anteriormente. (Entrevistado 3)

Os anos de autorrepressão que precedem a “saída do armário” também continuaram a interferir na forma como se desenrolam as relações profissionais. Mesmo com o empoderamento que a própria aceitação proporciona, é um processo difícil conseguir se desvencilhar completamente dos comportamentos condicionados pelo medo de ter a sua sexualidade evidenciada e condenada. Percebe-se que o ato de se policiar continua a acontecer, ainda que não tão frequentemente.

Depois da minha noiva, eu passei a desencanar mais. Eu sempre fui muito discreta, eu não falava muito da minha vida pessoal pra ninguém, só pra quem era realmente muito amigo. Eu sempre fui daquela linha que se perguntar, não tinha nada a esconder. Mas já me peguei meio que mudando de assunto, pra pessoa não saber da minha sexualidade. Hoje não é uma preocupação que eu tenho mais, não é um comportamento que eu tenho mais. Assim que eu entrei no hospital, assim que eu comecei a trabalhar, eu tinha muito medo dessas reações. Eu vou ser sincera, hoje eu ainda tenho, mas hoje eu uso dos conhecimentos que eu tenho, sabendo que eu tenho direitos. (Entrevistada 4)

Antes de sair do armário, eu tinha muito essa questão de ficar me policiando. O jeito que eu andava, o jeito que eu vestia, o jeito que eu falava. Era algo muito frequente, muito forte. Depois, eu acho que foi uma mudança muito brusca, inclusive de comportamento, de autoestima, porque foi algo que eu passei a não prestar tanta atenção. Ainda acho que a forma com que eu falo e que eu me porto na frente de outras pessoas é diferente do que seria meu natural, mas por conta de um comportamento que foi sendo condicionado com o tempo e que não é algo que eu perca do dia pra noite. Engrossar a voz involuntariamente quando eu atendo um telefone, por exemplo. Não é porque saí do armário que tô 100% desconstruído. (Entrevistado 3).

O preconceito, até então descrito como um elemento implícito, não se limitou à sua manifestação velada. A discriminação ocorre também de maneira objetiva e das mais variadas formas, desde olhares e cochichos até o assédio moral propriamente dito.

Eu e minha noiva éramos do mesmo setor, então a chefe dela mudou ela de setor, porque ela estava muito próxima de mim. Minha noiva ficou sabendo por terceiros que ela disse “não, vou separar, que não sei o quê”. Além disso, pouco tempo atrás, a gente teve uma festa de confraternização, que envolvia tanto os profissionais dessa empresa, quanto os da outra. Chegando lá, a gente se sentiu um pouco observada. Assim, quando a gente sai, a gente é um casal muito amoroso, a gente se abraça, a gente se beija, como qualquer casal normal. E a gente percebeu que lá, naquele momento, naquele momento de confraternização, acho que as pessoas começaram a entender que nós não só trabalhávamos juntas, mas que a gente era uma casal fora dali. Eles perceberam o peso disso, talvez. Então ali a gente sentiu muitos olhares, a gente inclusive soube de fofocas depois envolvendo a gente, das pessoas estranhando, das pessoas achando feio. Mas fofoca a gente sempre escutou.” (Entrevistada 4)

Tem um rapaz que trabalha lá, eu adicionei ele no Facebook e aí, creio que ele deve ter visto algumas fotos minhas com meu namorado, em um dia ele mandou uma mensagem no *WhatsApp*, falando que, ah, Deus abomina os homossexuais e não sei o que lá, que trata as pessoas que são assim como as pessoas que morreram em Sodoma e Gomorra, aquela história toda da bíblia. Eu achei bem abusado da parte dele e desde então a gente conversa bem pouco. Eu bloqueei no *WhatsApp*, excluí do *Facebook*, enfim... O pessoal do trabalho geralmente... Aliás, só tenho mais uma pessoa do trabalho e ele é bloqueado de ver minhas coisas. Pra evitar esse tipo de fofquinha. (Entrevistado 5)

Uma das entrevistadas achou importante ressaltar, além de todos os acontecimentos que a constroem como lésbica, a discriminação sofrida por mulheres e o machismo que transpassa pelas estruturas hierárquicas da organização onde trabalha.

Aqui em Brasília já reparei que, em uma determinada área, existe muito preconceito com mulheres. A maioria dos médicos são homens. Uma vez, fui fazer uma campanha e usei uma mulher, o que você acha que aconteceu? Minha chefe já falou: “isso aqui não vai ser aceito porque o diretor é machista”. Para ele, os cargos femininos de chefia tem que ser abaixo dele, então a campanha não foi aceita. (Entrevistada 2)

Esse episódio explicita como a situação das mulheres lésbicas é ainda mais complexa dentro das organizações. As questões de orientação sexual são interseccionadas pelas especificidades de gênero, o que lhes obriga a lidar com um cenário de opressão e arbitrariedades duas vezes mais intenso.

O bloco de perguntas relacionadas à carreira profissional e ao trabalho terminou questionando os(as) entrevistados(as) acerca de sentimentos de valorização e reconhecimento. Dos(as) cinco, apenas um alegou se sentir plenamente valorizado. Alguns(as) listaram razões pelas quais não se sentiam da mesma forma, porém nenhum(a) usou o fato de ser homossexual como justificativa.

Não me sinto valorizado, porque o que falo, às vezes, não ganha credibilidade. É meio triste quando você sabe o que você tá falando, quando aquilo tem relevância e eles não passam pra frente. Até o salário, sabe? Meu salário tava muito defasado para o que eu fazia. E em nenhum momento teve essa valorização. Eu que tive que pedir a equiparação salarial, quando outro colega entrou. Então eu acho que não tenho o valor merecido ali. Eu ralo. Faço muita coisa que não sou paga pra fazer. (Entrevistada 2)

Estou feliz, mas não me sinto valorizado, reconhecido, porque eu vejo que é um trabalho muito burocrático. É um trabalho protocolar. Não é algo que exija um talento, assim, ou um trabalho excepcional. E é algo que eu sinto falta, de trabalhar com algo que eu vou ver o resultado e falar “nossa, me esforcei tanto e é legal ver isso”. Então não sinto que tenha esse reconhecimento, porque não é uma área em que eu consiga me destacar, entende? (Entrevistado 3)

Fica evidente que a realidade laboral de *gays* e lésbicas carrega singularidades. O apagamento desses indivíduos dentro das organizações afeta seus progressos enquanto profissionais, já que suas subjetividades são anuladas e isso os(as) impede de se inserir de maneira mais espontânea nos processos organizacionais. Mais grave ainda que o apagamento mencionado são os constrangimentos e discriminações constantemente vivenciados por integrantes homossexuais dentro dessas organizações. Todo o exposto demonstra a necessidade de acrescentar esse público na agenda de gestão da diversidade das empresas.

#### **6.4. O papel da comunicação interna: ações voltadas para minorias sexuais**

A gestão da diversidade encontra na comunicação organizacional poderosas ferramentas. Pensando nas possibilidades oferecidas por essa área de conhecimento e atuação, o presente bloco irá explorar as percepções dos entrevistados quanto aos esforços das organizações onde trabalham para gerir a diversidade presente nelas, com destaque para a



diversidade sexual. Além disso, buscou-se compreender também como a comunicação interna dessas empresas têm procedido com a temática da diversidade de seus(as) colaboradores(as).

No geral, os(as) entrevistados(as) não possuem um contato próximo com as áreas de comunicação das empresas onde trabalham. Todos salientaram saber da existência de um setor específico, porém alegaram não haver proximidade ou conhecimento de suas atividades.

Sinceramente, não sei mesmo. Sei que existe, mas sou completamente alheia a essa área. (Entrevistada 3)

Eu tenho alguma relação com a área de comunicação da empresa, mas por pura curiosidade e intrometimento mesmo, assim. Eu fico curioso e acabo indo atrás das campanhas que a empresa realiza pro público interno, participo de eventos, pra ver como tá sendo feita a comunicação, mas não é um contato muito direto. (Entrevistado 4)

Os depoimentos mostram que a comunicação dentro dessas organizações não está sendo tratada de maneira holística. Como visto anteriormente, a comunicação organizacional deve abranger toda a empresa, sendo parte integral de seus processos, não se limitando a um setor exclusivo e muito menos a um grupo específico de profissionais. Todos os membros da organização deveriam ser contemplados com suas ações e atividades.

Quanto às ações destinadas à construção de um ambiente igualitário e à promoção de direitos de minorias sexuais, quatro dos(as) cinco entrevistados pontuaram nunca ter visto qualquer esforço interno das organizações nesse sentido.

Eu nunca vi eles realizarem campanhas para falar sobre preconceito, sobre diversidade. Não tem. Nunca vi campanhas com casais de famílias homoafetivas. Sempre usam aquele padrão papai, mamãe e filhinho. A maioria com pessoas brancas. São pouquíssimas as vezes que usam modelos negros. Então não, não é um local em que a comunicação interna dê propostas de igualdade. (Entrevistada 2)

Me sinto meio que protegido pelo código de ética da empresa, pelas regras de RH. Sei que se acontecer algum problema eu vou ter ali respaldo e proteção, mas, ao mesmo tempo, eu não vejo nenhum tipo de campanha ou de estímulo a discutir o tema dentro da empresa, colegas de trabalho que sejam LGBT, enfim, esse tipo de temática e discussão que eu acho que teria que existir. É como se o código de ética falasse sobre respeito e tudo já tivesse sendo coberto e eles não tivessem nenhuma outra obrigação nesse sentido. (Entrevistado 3)

O único participante da pesquisa que mencionou ter conhecimento de práticas do tipo não soube, no entanto, explicar com propriedade quais são as dinâmicas internas fomentadas pelas empresas para as quais trabalha.

De uma das empresas eu sei que tem algo, porque eu já vi no pessoal da parte de comunicação, já vi alguns folders, algumas coisas. Da outra eu sei que tem também, tanto que tem até uma propaganda agora. Pra funcionários eu nunca vi, mas creio que deva ter. Nem muito *gay* eu percebo lá, então eu realmente não saberia informar melhor como eles tratam essa parte. (Entrevistado 5)

Endossando a fala anterior, em que o entrevistado 5 menciona um comercial de televisão, o entrevistado 4 pontua que a atenção com questões de diversidade sexual da empresa onde trabalha é voltada apenas para o público externo. Desta forma, nota-se uma incongruência entre os esforços da comunicação externa e as ações na comunicação interna, o que não deveria acontecer, já que “as ações de comunicação em todo o âmbito organizacional devem se complementar, ou seja, deve ocorrer complemento uma das outras, com cada área consolidando o que a outra faz” (PINHEIRO, 2010, p. 45). A diversidade sexual é celebrada perante os consumidores, porém negligenciada nos procedimentos internos da empresa.

Campanhas específicas nunca vi. Não vi e não vejo nenhum tipo de campanha interna sobre o tema. Por se tratar de uma empresa de comunicação, eu vejo que o tema é tratado nos produtos de comunicação que ela faz pro público externo. Mas para o público interno eu não vejo esse tipo de campanha sendo executada. Não vi, pelo menos até agora. Posso estar enganado, porque não fiz uma pesquisa, mas desde o dia que eu entrei lá pra trabalhar até hoje, não vi nenhuma campanha nesse sentido. (Entrevistado 4)

Em uma das respostas, houve forte crítica à falta de comprometimento da organização com assuntos de diversidade e à incoerência entre discurso e prática, reforçando o que já foi levantado no referencial teórico sobre gestão da diversidade. Alegou-se que a própria estrutura da empresa dificulta o progresso de qualquer ação voltada para minorias. Além disso, novamente uma das entrevistadas lésbicas ressaltou a dificuldade imposta pela hierarquia de gênero.

Aqui existe um setor de comunicação, existe até um aplicativo interno, para pais e funcionários. Tem site, tem blog. O que eu acho que poderia ser melhor na comunicação seria incluir as minorias. Aqui ninguém tá preocupado se você sofre preconceito tanto social, quanto de sexualidade. Eu fico bem chateada com as coisas aqui, por não falarem sobre essas coisas. Na teoria eles até falam sobre bullying, mas na prática, a escola em si não coloca o seu na reta. Em relação aos funcionários, não existe essa questão de igualdade. Aqui é uma escola muito tradicional, onde até a mulher é vista com menor importância que o homem. Eu vejo isso pela gestão mesmo da escola. (Entrevistada 1)

Uma das participantes da pesquisa mencionou a ocorrência de campanhas voltadas para outros públicos no seu local de trabalho, como mulheres, pessoas com deficiência e população negra, mas afirmou nunca ter tido contato com qualquer material direcionado para LGBTs, o que mostra que esse é um dos públicos mais negligenciados pelas organizações. As discussões acerca dos empecilhos sofridos pelas demais minorias estão mais presentes dentro dos contextos organizacionais, ainda que não da forma ideal.

Pra ser sincera, assim, eu vejo muitos funcionários que tem deficiência física e tal, então existe alguma intenção em relação a esse aspecto. Não vejo mais nada. Nenhum dos hospitais em que trabalho... Cara, tirando data específica, tipo dia da mulher ou sei lá, dia da consciência negra, não tem. Pra LGBTs também, eu nunca vi em qualquer lugar que já trabalhei. Eles são completamente alheios em relação a isso. Tirando essas datas, tirando alguns públicos, pros quais eles tentam se voltar, não vi mais. (Entrevistada 3)

Ainda que não haja uma preocupação com o desenvolvimento de ações e campanhas direcionadas à promoção de um espaço de trabalho mais favorável para minorias, os canais de denúncia foram um aspecto elogiado nas respostas. Estes demonstraram ser a melhor estratégia adotada pelas empresas, que, embora não invistam massivamente em gerir sua diversidade interna, têm aberto espaço para que as pessoas sejam ouvidas.

Eles têm um canal que é pra denúncias. Porém, o jeito que eles tratam essa rede é diferente, tratam mais para que as pessoas denunciem quem ganha dinheiro por fora, casos de corrupção. A proposta da rede é pra tudo, preconceito, abuso sexual, de autoridade, qualquer coisa assim. Porém o foco que eles dão nas campanhas de divulgação é o foco que mais pesa pra eles, tudo que envolve dinheiro. Mas tem esse canal, ele realmente funciona, tem toda uma área que analisa tudo que acontece, totalmente sigiloso. Além disso, tem um canal mais direto, que é o SAC, né. Você pode fazer reclamação, chega ao diretor do hospital, mas antes passa pelas chefias. Então o SAC deixa as pessoas com medo, porque quando você fala de algum setor específico, chega à chefia. Não dá segurança pros funcionários. (Entrevistada 2)

Quanto à questão de canais pra denúncia, eu me sinto resguardado por isso, porque tem vários canais. Eu posso falar diretamente com a minha supervisora; existe a ouvidoria, que é um canal anônimo; tem o próprio RH, que fica muito próximo, o acesso é muito fácil, existe uma forma de conversar discretamente caso eu precise fazer uma denúncia; e a empresa fez, muito recentemente, uma campanha sobre essas relações de trabalho. Não focando diretamente no tema, né, LGBT, mas relações de trabalho em geral mesmo, que podem resultar em conflitos e, esses conflitos, como resolvê-los usando os canais de denúncia oficiais. Eles fazem muito esse trabalho de mostrar pros funcionários que eles estão seguros, e eu sinto isso sendo feito mesmo. (Entrevistado 4)

Mesmo que existam operações eficientes voltadas para o bem estar dos funcionários, a sensibilidade com as subjetividades do fator humano ainda é pouco trabalhada. A abstenção com relação a questões de grupos minoritários é um problema percebido por pessoas que integram essas minorias.

Eu vejo a empresa preocupada com os funcionários em vários pontos. Eles têm vários programas de desenvolvimento profissional, têm vários programas de saúde, até acompanhamento com serviço social. Coisas que eu não vi em outras empresas que trabalhei e que eu valorizo. Vejo isso com bons olhos, a intenção da empresa de prezar pelo bem estar do empregado. Agora, nunca vi, pelo menos nesse tempo que to lá, uma campanha interna para os funcionários sobre minorias em geral, discutir sobre racismo, sobre mulher no ambiente de trabalho, sobre LGBTs no ambiente de trabalho. Acho que por um lado tem essa questão de se preocupar com o bem estar físico do funcionário, agora, essa questão de minorias, eu nunca vi. É algo sim que eu sinto falta, falando como LGBT eu sinto falta e sinto falta também pelos colegas de trabalho que são mulheres, pelos colegas de trabalho que são negros. Eu acho que é importante, porque, como minorias, a gente sabe que a gente tá sempre sofrendo algum tipo de opressão, de agressão ou de discriminação que a gente não percebe e acho que é legal tá sempre tratando esses temas dentro da empresa. (Entrevistado 4)

Conclui-se que não há uma efetiva gestão da diversidade sexual por parte das empresas em que os entrevistados trabalham. São escassas as ações de comunicação interna destinadas a minorias e as que existem não abarcam *gays* e *lésbicas*. As contribuições da comunicação organizacional para a implementação de uma gestão da diversidade sexual e a transformação desse quadro são vastas, apesar de pouquíssimo exploradas. A comunicação organizacional possui um papel fundamental de reforma das esferas organizacionais de trabalho. Por meio dela, é possível promover um espaço mais acolhedor para trabalhadores e trabalhadoras homossexuais, visto que a sua principal dimensão gira em torno justamente do elemento humano das organizações.

A valorização das pessoas deve ser um parâmetro para a comunicação, uma vez que “organizações mais saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas pelos seus públicos” (KUNSCH, 2010, p. 57).

Para que uma efetiva gestão da diversidade sexual pudesse se desenvolver, seria necessário dar a *gays* e *lésbicas* as oportunidades de protagonizar narrativas organizacionais, o que não acontece graças ao silenciamento que esses profissionais sofrem. Suas subjetividades são anuladas em um espaço de importantes interações sociais. O resultado disso é o prejuízo na construção de relacionamentos, o que compromete a própria organização, visto que elas são constituídas justamente pelos processos relacionais.

Cabe ressaltar que a execução de um modelo de gestão da diversidade exige a prévia elaboração de um planejamento de estratégias, já que medidas paliativas e improvisadas não são suficientes para criar um espaço organizacional inclusivo. É preciso investir no conhecimento profundo das dinâmicas dessas organizações e estabelecer uma agenda de treinamentos especiais, por exemplo. Só a partir de uma estratégia que alcance todos os membros da organização será possível promover um ambiente mais propício.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste projeto buscou-se investigar as percepções de *gays* e lésbicas acerca de seus locais de trabalho e entender a relação e as possíveis contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual.

Destacou-se a construção de um espaço igualitário e livre de discriminação proposta pela gestão da diversidade, em que os integrantes da organização possam se desenvolver plenamente. Fizemos também um resgate histórico desse modelo de gestão e abordamos as particularidades do cenário brasileiro, cuja disseminação é comprometida pela resistência das organizações em reconhecer discriminações, dadas a ditas características de miscigenação do nosso país e sua formação cultural baseada justamente nas diferenças.

Esclarecemos também a diferença entre as noções de ação afirmativa e gestão da diversidade, que são confundidas, mas se contrastam em propostas e escopo. Enquanto uma diz respeito à inserção de minorias em espaços que antes lhes foram negados, a outra trata da manutenção de um ambiente favorável e de suas devidas permanências nesses espaços.

Detalhamos os direcionamentos conceituais de diversidade, visto que não há uma única definição. Escolhemos trabalhar com a perspectiva da identidade social em detrimento das perspectivas das diferenças individuais e das similaridades. A decisão se deu por entendermos que homossexuais caracterizam um grupo em que sua identidade social se baseia na orientação sexual.

Finalizando a discussão em torno da gestão da diversidade, apresentamos seus dois possíveis enfoques: dissolver ou valorizar as diferenças. Concluiu-se que não há maneira simples de definir qual é o mais eficaz e que os dois padrões não são necessariamente opostos, podendo se complementar.

Adiante, nos debruçamos sobre estudos de diversidade sexual, entendendo como ela pode se inserir no modelo de gestão da diversidade. Além disso, nos preocupamos em destrinchar conceitos importantes no que tange à diversidade sexual, como sexualidade, orientação sexual, homossexualidade, homofobia e minoria social. Traçamos também um panorama da população LGBT no Brasil, apresentando dados importantes e um breve histórico de seu movimento político.

Na última parte do referencial teórico do trabalho, abordamos a comunicação como fator de humanização nas organizações. Versamos sobre os conflitos conceituais acerca da comunicação organizacional e evidenciamos suas três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana. Por ser a matéria prima e dialogar diretamente com a proposta do trabalho,

levando em consideração aspectos como os processos interacionais, as narrativas e as subjetividades que formam as organizações, optou-se pela dimensão humana da comunicação organizacional para estudar o seu papel na gestão da diversidade sexual.

Por fim, identificamos no documento “10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos direitos LGBT” várias possibilidades de contribuição da comunicação organizacional no emprego do modelo de gestão da diversidade sexual. Estratégias diretamente ligadas à área foram elencadas, como a inserção da temática em censos e pesquisas internas, a implementação de canais de denúncia considerando a diversidade sexual, a realização de eventos internos sobre o assunto que envolvam a participação de pessoas LGBT e a definição de um calendário de datas referentes aos direitos LGBT para ser trabalhado pela comunicação interna, bem como a abordagem positiva da diversidade sexual em suas ações. Dessa forma, a primeira etapa do trabalho atende a parte de seus objetivos.

Na segunda etapa, encabeçada pela pesquisa, descrevemos seus procedimentos metodológicos, que consistiram em entrevistas semiestruturadas com três profissionais lésbicas e dois *gays*, e trataram de temas como as vivências dessas pessoas na infância e adolescência, os desdobramentos da homossexualidade, suas carreiras, os ambientes de trabalho nos quais estão inseridos e ações de comunicação interna voltadas para minorias. Ao entender a visão desses(as) trabalhadores, alcançamos, então, os demais objetivos do trabalho.

Os resultados da pesquisa revelaram que entre as diversidades a serem geridas pelas organizações, a diversidade sexual é a mais negligenciada. Mesmo em um contexto de conquistas de direitos e reformas sociais, as empresas ainda não tem se dedicado em estabelecer práticas voltadas para empregados(as) homossexuais. Nesta perspectiva, é importante pontuar que novas possibilidades de humanizar as organizações estão sempre surgindo, por acompanharem as transformações na sociedade. Desta forma, a comunicação deve se adaptar e atender às mudanças as quais está sujeita. O pensamento comunicacional não deve ser engessado.

Como levantado em diversos pontos do trabalho, há uma incoerência entre o discurso proferido pelas empresas acerca das diversidades e sua real aplicação. Alinhar as políticas organizacionais às suas ações efetivas é uma necessidade urgente para que se construa um espaço congruente e que de fato alcance seus membros.

Em todo esse processo, a comunicação organizacional surge como um instrumento de humanização com potencial para intervir diretamente nas experiências dos membros da organização. No entanto, de acordo com as respostas obtidas na pesquisa, suas funcionalidades não estão sendo plenamente exploradas. Dessa forma, entende-se que

comunicação nas organizações tem falhado em trabalhar a implementação de práticas de gestão da diversidade sexual, apesar das oportunidades.

Recomenda-se, portanto, que os estudiosos e profissionais da área se empenhem em trazer à tona questões de diversidade sexual, inserindo a população LGBT na agenda da comunicação organizacional e colaborando com novas perspectivas dentro deste vasto campo de conhecimento.



## 8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C.; MARTINS, M. A. C. M. **Discriminação por orientação sexual e identidade de gênero no mercado de trabalho:** uma visão crítica sobre a jurisprudência trabalhista no Brasil. RIDB, ano 2, nº 12, 2013.

ALVES, Mario A.; GALEÃO-SILVA, Luis G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** Revista Administração de Empresas, volume 44, nº 3, 2004.

AMORIM, A. K. A.; ANDRADE, J. M. et al. **Homofobia no ambiente de trabalho.**

BARROS, Lisly Telles de. **Representações sociais da homossexualidade no ambiente de trabalho:** um estudo da zona muda. Brasília, 2015.

COSTA, F. F. A.; NETO, J. A. S. P. **As organizações e o público LGBT:** perspectivas de atuação para o profissional de Relações Públicas. Revista Internacional de Relaciones Publicas, nº 9, vol. 5, 2015.

COSTA, Vinícius de Castro. **LGBTs e mercado de trabalho:** o reconhecimento de minorias sexuais e a vedação do tratamento discriminatório. Brasília, 2015.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

FERREIRA, Andreia Mosca. **A dimensão humana na comunicação organizacional:** A formação e o comportamento de grupos espontâneos nas empresas e instituições. São Paulo, 2009.

FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho:** análise dos efeitos de ser gay nas organizações. Brasília, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, M. E; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho.** Cengage Learning, 2011.

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

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, J. B. C.; **A Gestão da Diversidade**: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?. Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT**. São Paulo, 2007.

IRIGARAY, Hélio A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. São Paulo, 2008.

IRIGARAY, H. A. R. **Gays no mundo corporativo: rompendo o pacto do silêncio**. 2009.

IRIGARAY, Hélio A. R. **Orientação sexual e trabalho**. GV-executivo, volume 10, nº 2, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. **Sexualidade e organizações**: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. Organizações & Sociedade, v. 18, n. 59, art. 3, 2011.

JUNIOR, Assis Moreia Silva. **Diversidade sexual e inclusão social**: uma tarefa a ser completada. Lemos e Cruz, 2014.

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

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS, G. R. **Desenvolvimento e perspectivas da Comunicação Organizacional no Brasil**: uma análise da identidade teórica do curso de graduação da FAC/UnB. Brasília, 2014.

MECCHI, C. L. **Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas:** um estudo exploratório em três empresas de grande porte. São Paulo, 2006.

MEDEIROS, M. **O trabalhador homossexual:** o direito a identidade sexual e a não discriminação no trabalho. In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

MURADE, J. F. G. **Relações Públicas na construção da cidadania dos grupos populares.** In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (orgs.). Relações Públicas Comunitária. São Paulo: Summus, 2007.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão da diversidade:** além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Santa Catarina, 2004.

PACHECO, Hellen de Paula. **Comunicação Organizacional:** sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. São Paulo, 2003.

PINHEIRO, R. C. E. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.** Rio de Janeiro, 2010.

PUTMAN, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas.** In: KUNSCH, M. M. K. (org.). Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

RODRIGUES, M. C.; NARDI, H. C. **Diversidade sexual e trabalho:** reinvenções do dispositivo. Bagoas, nº 3, 2009.

SAJI, Genilda S. M. **Gestão da diversidade no Brasil:** apresentação de um modelo brasileiro. São Paulo, 2005.

SALES, R. G. **Diversidade no Trabalho: Valores Organizacionais e Adesão a Normas de Relacionamento com a População LGBT.** 2015.

SARAIVA, Luiz A. S. S.; IRIGARAY, Hélio A. R. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?.** Revista Administração de Empresas, volume 49, nº 3, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al. **Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal.** Revista Organizações & Sociedades. Salvador, v. 16, n. 50, 2009.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; ZAULI-FELLOWS, Amanda. **Diversidade e identidade gay nas organizações.** Revista eletrônica de gestão organizacional, volume 4, nº 3, 2006.

SIQUEIRA, Vinícius V. S. B. **Comunidade LGBT: um levantamento das estratégias de interação entre empresas e a comunidade LGBT.** Brasília, 2015.

SOUZA, E. C. P e MARTINS, C. B. **As representações sociais de secretários executivos gays: questões de gênero e diversidade no trabalho.** Revista Gestão & Conexões, Vitória (ES), v. 4, n. 1, 2015.

THOMAS Jr, R. Roosevelt. **From affirmative action to affirming diversity.** Harvard Business Review, v. 68. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>>. Acesso em 10 de abril de 2016.

TOTH, E. L. **Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações.** In: KUNSCH, M. M. K. (org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.