



PERIÓDICUS

ISSN: 2358-0844

n. 3, v. 1 mai.-out. 2015

p. 228-246.

# Homofobia, discriminação e produção de subjetividades: um estudo com pessoas homossexuais em empresas do Rio de Janeiro

Ricardo Henry Dias Rohm<sup>1</sup>

Samira Loreto Edílberto Pompeu<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa consiste em analisar e descrever quais são os mecanismos de que as organizações empresariais contemporâneas se valem para moldar as subjetividades de pessoas homossexuais mediante o método genealógico desenvolvido por Rohm (2003) e explicitar as relações de poder subjacentes a tais discursos. Para tanto, o presente estudo é referendado nas pesquisas recentes sobre homofobia nas organizações brasileiras, bem como nos principais conceitos de filósofos pós-estruturalistas tais como Michel Foucault e Félix Guattari. Encontraram-se incoerências no que tange à implementação da gestão da diversidade sexual, e também o medo de se assumir homossexual em ambientes de negócios por conta do assédio moral especialmente presente na área de Recursos Humanos. Observou-se a valorização de lealdades pessoais quando da promoção de indivíduos homofóbicos, bem como a busca por instrumentalização de competências técnicas por parte de pessoas homossexuais para aumentarem sua empregabilidade na expectativa de superarem a discriminação homofóbica.

**PALAVRAS-CHAVES:** Homofobia; Organizações; Produção de subjetividades; Genealogia.

**Abstract:** The objective of this research is to analyze and describe what are the mechanisms that contemporary business organizations employ to shape the subjectivities of homosexual people from the perspective of the genealogical method which has been developed by Rohm (2003). This study is endorsed by recent research on homophobia in organizations whose main concepts from some post-structuralist philosophers such as Michel Foucault and Félix Guattari were taken into account. It is argued that most corporations show their inconsistencies regarding the management of sexual diversity and the fear of coming out within business environments which is experienced among some of their homosexual employees. It also unveils the moral harassment present in the area of Human Resources Management, with its bonds of personal loyalties when many homophobic individuals are promoted. It is suggested that many gay individuals search for the operationalization and improvement of their technical expertises in order to cope with homophobia.

**Keywords:** Homophobia; Organizations; Production of subjectivities; Genealogy.

**Resumén:** El objetivo de este estudio es describir y analizar cuáles son los mecanismos que las organizaciones empresariales actuales se basan para dar forma a las subjetividades de las personas homosexuales a través del método genealógico desarrollado por Rohm (2003) y explicar las relaciones de poder que subyacen a tales discursos. Por lo tanto, este estudio se apoyó en las investigaciones recientes sobre la homofobia en las organizaciones, así como los principales conceptos de los filósofos posestructuralistas como Michel Foucault y Félix Guattari. Hemos encontrado incoherencias en relación con la aplicación de la gestión de la diversidad sexual especialmente presente en el área de Recursos Humanos. Se observó la presencia de las lealtades personales

1. Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. Professor Adjunto da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Email: ricardorohm@terra.com.br; ricardorohm@yahoo.com.br. Fundador e coordenador do Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano e Formação de Lideranças PEP-Rohm. Site do Programa: <http://peprohm.wix.com/peprohm>

2. Mestre em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio, Graduada em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Email: samira.lep@gmail.com. Integrante do Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças PEP-Rohm.

como criterio para la promoción de las personas homofóbicas, así como la búsqueda de la operacionalización de los conocimientos técnicos entre las personas homosexuales para aumentar sus posibilidades de empleo con la esperanza de superar la discriminación.

**Palabras clave:** Homofobia; Organizaciones; Producción de subjetividades; Genealogía.



## Introdução

Na pós-modernidade, um processo de dominação e controle dos corpos se destaca: trata-se da produção de subjetividades. De acordo com Guattari e Rolnik (2005), o capitalismo mundial integrado firma-se a partir da opressão, produzindo subjetividades serializadas e normalizadas. Corroboram com esta visão os estudos de Rohm (2003) acerca da produção de subjetividades pasteurizadas, mercantis e erráticas, bem como Foucault (1984) especificamente em relação às formas de controle social e docilização dos corpos por meio das instituições disciplinares. A tendência predominante, segundo Félix Guattari, é a de se igualar tudo por meio de grandes categorias unificadoras e redutoras que impedem que se dê conta dos processos de singularização.

Em outras palavras, os mecanismos disciplinares oriundos das instituições sociais mais abrangentes, tais como a família, a escola, os diversos tipos de templos, as empresas e o próprio Estado, tendem a homogeneizar os padrões de comportamento, os valores, as atitudes das pessoas, destacando uma maior semelhança e identificação entre as práticas sociais e os discursos que estas engendram. Com o advento da intensificação das práticas econômicas e culturais presentes na globalização, mais homogêneas parecem tornar-se as subjetividades produzidas no domínio das empresas, em detrimento de processos autênticos e criativos de singularização.

Segundo Guattari e Rolnik (2005), toda vez que uma problemática de identidade ou de reconhecimento surge em determinado espaço, parece estar-se, no mínimo, diante de uma ameaça de bloqueio e de paralização do referido processo. Por isso, desejou-se tratar aqui da questão da identidade sexual como ameaça ao sucesso de tal produção, especificamente no ambiente empresarial por seguir as normas, princípios ou valores preconizados pelos capitalistas. Tal *locus* merece destaque pela relevância que ocupa na vida das pessoas nos dias de hoje, uma vez que, segundo Rohm (2003) a crise de referências e valores do mundo pós moderno ocasiona um vazio de sentido a ser pretensamente ocupado pelas organizações por conta de sua promessa de progresso, desenvolvimento e sucesso.

Na contramão dos modismos, que não necessariamente trazem conceitos novos mas muitas vezes práticas antigas com novos nomes (MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE, 1998), outras questões importantes são pouco estudadas, ou até mesmo ignorados nas pesquisas em Administração no Brasil. É o que destacam (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006; GARCIA e SOUZA, 2010; POMPEU, 2012) sobre o atraso brasileiro em relação a comparação da produção



científica nacional com a internacional sobre a temática da homofobia nas organizações ou ainda com relação às práticas pró-diversidade.

Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar e descrever quais são os mecanismos de que as organizações empresariais contemporâneas se valem para moldar as subjetividades de pessoas homossexuais recorrendo, para tanto, ao método genealógico desenvolvido por Rohm (2003) ao explicitar as relações de poder subjacentes a tais discursos. Reforça a escolha do referido método o argumento de que não existe uma linguagem neutra, pois, certos usos são ideológicos, mantendo em determinadas circunstâncias relações de poder e dominação (COSTA, BARROS e MARTINS, 2012).

Para tanto, foram entrevistadas mulheres e homens homossexuais totalizando 13 indivíduos que trabalhem em empresas no período de Julho de 2011 a Fevereiro de 2013 por meio de um roteiro semiestruturado com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o auxílio do *software* Atlas TI gerando um documento de 126 páginas, cujo tratamento e análise de dados permitiram a elaboração do presente artigo.

## 1. A Produção de Subjetividades e o Poder Disciplinar nas Organizações

Alguns conceitos fundamentais que servirão da base deste estudo por se tratar da abordagem aqui adotada de produção de subjetividades e controle de corpos são encontrados na obra do filósofo francês Michel Foucault, tais como o poder disciplinar, as instituições disciplinares e os instrumentos essenciais para o sucesso de tal poder.

De acordo com Foucault (1984), o poder disciplinar atua no adestramento das multidões confusas e que em lugar de se apropriar ou retirar, possui como função primordial adestrar para retirar e se fazer apropriar com mais intensidade e qualidade. Por sua vez, a disciplina atua fabricando indivíduos, sendo uma técnica de um poder que toma as pessoas ao mesmo tempo como objetos, bem como instrumentos de seu exercício. As disciplinas, de acordo com o referido autor, são os métodos que permitem o controle meticuloso das operações do corpo, que efetuam a sujeição constante de suas forças e lhes estabelecem uma relação de docilidade-utilidade.

Entre as principais instituições disciplinares destacadas por Foucault, e que fazem uso do poder disciplinar para controle e fabricação de corpos dóceis, encontram-se: as escolas, os hospitais, as organizações e as fábricas ou oficinas – aqui denominadas de Organizações.



Como instrumentos essenciais para o sucesso de tal poder, o filósofo pós-estruturalista aponta: o olhar hierárquico, a sanção moralizadora e o exame. No primeiro caso, o exercício da disciplina pressupõe a existência de um dispositivo que obrigue, pelo jogo do olhar, um aparelho no qual as técnicas que permitem ver induzam a consequências do poder e, de onde, os meios de coerção tornem visíveis aqueles sobre quem exercem (FOUCAULT, 1984). A sanção moralizadora refere-se a qualquer penalidade existente em um espaço deixado pelo vazio das leis, qualificando e reprimindo todo aquele comportamento que escape aos grandes sistemas de castigo. Por último, o exame, age combinando as técnicas da hierarquia vigente com a sanção moralizadora. Trata-se de uma modalidade de vigilância que possibilita qualificar, classificar e punir os indivíduos, determinando sobre eles uma visibilidade por meio do qual são diferenciados e sancionados.

É por meio destes dispositivos disciplinares aparentemente invisíveis nas Organizações que teremos no mundo pós-moderno indivíduos como resultado de uma produção em massa, serializados, registrados e modelados (GUATTARI, 2007). Ou ainda, segundo Rohm (2003) subjetividades pasteurizadas, mercantis e erráticas.

Cabe mencionar que entendemos aqui que a subjetividade relaciona-se à singularidade do indivíduo, sua interioridade, aos significados percebidos, aos sentimentos e é expressa por meio de pensamentos, condutas, emoções e ações (DAVEL e VERGARA, 2001).

Em sua Tese de Doutorado acerca da orientação sexual no ambiente de trabalho, Irigaray (2008) considera as Organizações como panópticos, fazendo alusão ao conceito foucaultiano de controle disciplinar dos corpos dos indivíduos homossexuais nestes ambientes na contemporaneidade.

Nesse contexto, deseja-se dar continuidade aos estudos organizacionais acerca da diversidade sexual no ambiente de trabalho por meio desta pesquisa genealógica.

## 2. Procedimento Metodológico

Optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que ela está relacionada ao significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida; parte de focos de interesses amplos e buscou-se compreender o fenômeno estudado através da perspectiva dos(das) participantes conforme assinala Godoy (1995a). Assim, conforme esclarece Goldenberg (2000), a representatividade dos dados em tal pesquisa é dada ao permitir uma compreensão de significado mais ampla e em profundidade.



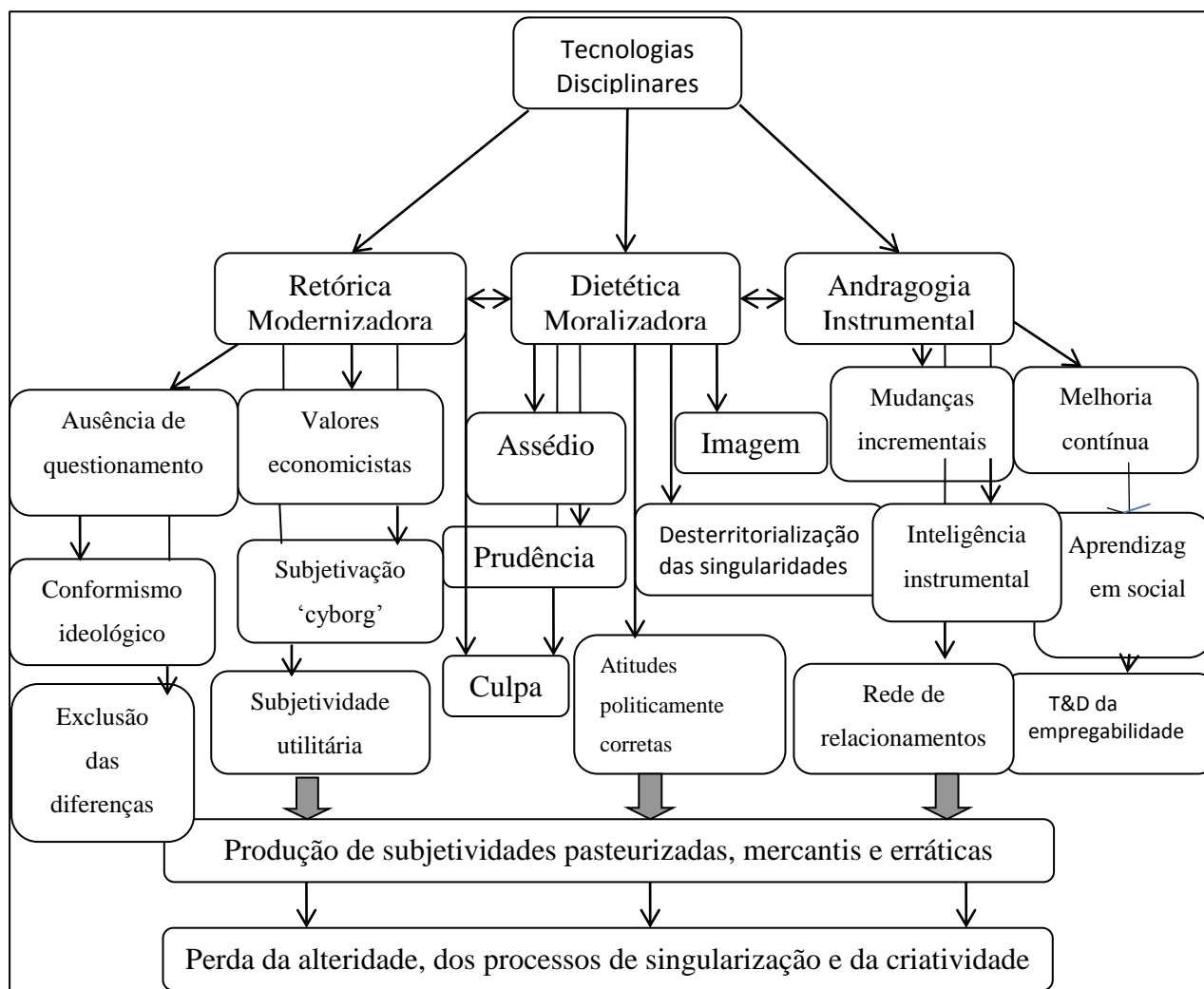
O método escolhido foi a Genealogia elaborada por Rohm (2003) que busca realizar análises fragmentárias e transformáveis. Seu propósito, ao desenvolver este método em sua Tese é de:

[...] explicitar os enunciados, enquanto precursores de proposições e frases, longe das formalizações interpretativas clássicas ou das abordagens modernas com relação ao sujeito. Visa também demonstrar as visibilidades das formas ou aparelhos institucionais por meio dos quais os diagramas de poder produzem a própria realidade por meio das imagens e falas de si, ou melhor, desde os saberes de si (ROHM, 2003, p. 69).

O autor almejou responder a determinadas questões fundamentais através deste método tais como: sob quais condições históricas foi produzido o discurso em análise, como este foi produzido, diferenciou-se e por qual motivo? Para além de investigar “a quem” tal discurso serve, também a “quê” serve, a quê des-serve e, se possível, a que poderia servir.

Para a aplicabilidade da referida genealogia o autor desenvolveu três tecnologias disciplinares fundamentais, das quais as organizações se valem para produzir subjetividades pasteurizadas, mercantis e erráticas (ROHM, 2003), que são a *retórica modernizadora e economicista*, a *dietética moralizadora* e a *andragogia instrumental*, respectivamente. Um esquema que sumariza as implicações e desdobramentos dessas tecnologias disciplinares pode ser visualizado a seguir:





**Fig. 1:** Tecnologias fundamentais à enunciação de subjetividades nas organizações desenvolvidas em Rohm (2003) e seus desdobramentos.

**Fonte:** Elaboração própria

Assim, para a realização da presente pesquisa de campo, foram entrevistadas 13 pessoas homossexuais (homens e mulheres) que trabalham em empresas privadas no período de Julho de 2011 a Fevereiro de 2013. Foi utilizado um roteiro semiestruturado com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o auxílio do *software* Atlas TI gerando um documento de 126 páginas. Os resultados encontrados, bem como sua respectiva análise, serão apresentados na sessão a seguir.

### 3. Análise dos Resultados

Para melhor entendimento da análise de acordo com o método adotado, separamos os fragmentos discursivos mais relevantes em três subseções de acordo com a tecnologia a que referiam. Vale destacar que tanto a retórica modernizadora, a dietética moralizadora bem como a andragogia instrumental atuam na operação dos agenciamentos de docilização dos corpos nas organizações,



umentando o coeficiente de efetivação do diagrama disciplinar por meio da interiorização de dispositivos de controle refinados (ROHM, 2003).

### 3.1 Retórica modernizadora e economicista

O termo “retórica” correntemente faz alusão a um discurso sem significado, bonito na forma, porém vazio de conteúdo de sentido. Dessa forma, a retórica modernizadora refere-se a um discurso que aparenta modernidade e ou cientificidade (ROHM, 2012a). O autor demonstrou em sua Tese que a retórica modernizadora está relacionada a ausência de questionamento – que conduz ao conformismo ideológico – e, portanto a exclusão das diferenças. Além disso, a retórica modernizadora é responsável por conduzir no bojo do seu discurso valores economicistas, gerando a produção de subjetividades utilitárias conforme demonstrado na figura 2. É com base em retóricas gerenciais que os estabelecadores de modismos gerenciais se firmam (ABRAHAMSON,1996).

Um exemplo de discurso retórico pode ser encontrado no fragmento a seguir:

[...] Uma coisa interessante que eles tem é que, é o caso dos *dual careers*, que são as pessoas que são os casais que trabalham na empresa, eu nunca ouvi falar de um casal do mesmo sexo, mas que nos países onde há a união estável de pessoas do mesmo sexo são reconhecidas, eles tem políticas que englobam esses benefícios (Entrevistado 10).

Nesta perspectiva, chama à atenção a incoerência da realidade apresentada por meio do fragmento discursivo acima. A oposição se dá entre “uma coisa interessante” e “eu nunca ouvi falar”. A retórica modernizada pelo termo no idioma inglês do mercado - ainda que a filial em que o entrevistado homossexual trabalhe esteja localizada no Rio de Janeiro – se dá por meio da inconsistência entre o discurso e a prática. A suposta “novidade gerencial” ou prática que diferencie esta empresa de outras não ocorre de fato. A extensão de benefícios para casais homossexuais em países em que a união estável *já é reconhecida* não se trata de bônus ou qualquer vantagem: apenas de obrigação legal. As práticas empresariais estariam a frente dos Direitos Humanos de um país se o reconhecimento daquele direito antecederesse às normas político-legais ou se espelhassem em casos de países de elevado IDH para implementação nos países de desenvolvimento humano inferior.

Quando perguntado porque ele não se assume como gay para as outras pessoas no ambiente de trabalho, o entrevistado 10 apresenta a seguinte explicação:





[...] a questão de que eu não sei se eu, se no ambiente empresarial às vezes eu poderia estar tendo algum problema com outras pessoas e...que pudesse me prejudicar dentro da empresa. Assim, no caso, sou uma pessoa nova...então, às vezes, se acontecesse alguma coisa, eles poderiam dar preferência em...pra evitar problemas no futuro, me desligarem já que sou estagiário...

Ou seja, ele apresenta como justificativa para um possível desligamento mais uma retórica gerencial para fins ideológicos no fragmento discursivo acima. Qual relação poderia haver entre ser homossexual e o desligamento de um funcionário de uma empresa se não a própria perseguição de cunho homofóbica? A retórica bem conhecida pelos oprimidos é apresentada quando o homem homossexual fala “eles poderiam dar preferência” e “para evitar problemas no futuro”. A resposta é convergente com outra entrevistada (1) que se vale da mesma justificativa (“eu não sei o que poderia acontecer”) para justificar o porquê de não se assumir lésbica no ambiente de trabalho. A criação de um ambiente que valorize o/a funcionário/a homossexual, no entanto, parece ter pouco valor para as empresas conforme o próximo exemplo vivido por um funcionário gay sobre sua tentativa frustrada de alertar a área de Recursos Humanos na empresa em que trabalha sobre a importância de se pensar no desenvolvimento de Políticas de Diversidade de combate a homofobia:

Entrevistado 13: Então, a gente já tentou de alguma forma alertar a área de recursos humanos que isso influencia na motivação do funcionário, isso influencia na produção e influencia o resultado, e o que eles mais querem é resultado [...]. Falei com um gerente de recursos humanos, que hoje já não é gerente de recursos humanos mais, porque, como um cargo comissionado, está disposto no foro político. Ele falou "tá ótimo"[...] não houve nenhuma manifestação formal, que "isso é algo que deveria ser estudado pela alta instituição, pela direção dos recursos humanos e que daqui a pouco a gente poderia ter alguma resposta positiva", que até hoje não veio. E já faz um ano, um ano e meio praticamente. Aquela coisa que vai pra debaixo do tapete e fica eternamente.

A retórica aqui se faz presente pelo discurso supostamente compreensivo e politicamente correto do gerente da área de Recursos Humanos (“tá ótimo”) que nada fez para implementar alguma ação de combate a homofobia ou de promoção da diversidade por meio de extensão dos benefícios no ambiente empresarial. É apenas um discurso sem sentido que foi emitido pelo gerente já que a implementação prática é que provaria a congruência de sua posição.

A retórica modernizadora atua de forma a criar um ambiente natural para a existência da dietética moralizadora (ROHM, 2012a), segundo dispositivo disciplinar, e cuja tecnologia será tratada a partir dos resultados analisados a seguir.



### 3.2 Dietética Moralizadora

De acordo com Rohm (2003) a dietética territorializa uma série de procedimentos, de cuidados de si, de incentivos a tais cuidados, de priorizações de investimentos pessoais e profissionais uma vez que serão necessários à eficiência, eficácia bem como efetividade organizacionais. De acordo com o referido autor, tais práticas discursivas condicionarão uma disciplina minuciosa dos comportamentos e atitudes julgadas e socializadas como “politicamente corretas”. Um enunciado fundamental na operação da dietética moralizadora pode ser revelado tanto nas práticas discursivas quanto nas práticas do assédio moral.

Entrevistado9: É, mas você imagina assim: por exemplo, numa convenção, tá todo mundo, é... Conversando e tudo mais e aí aparece um amigo seu que é próximo, que convive com você, levanta e te dá um beijo no rosto. Daí todo mundo olha, entendeu? E esse não é meu companheiro, entendeu? [...] Porque até então é aquela engrenagem social que as pessoas são treinadas para ser homens e mulheres.

No relato acima o entrevistado, um microempresário pós graduado de 39 anos, relata a diferença de tratamento percebida pela sociedade mediante seu discurso entre a demonstração de afeto entre um homem e uma mulher ou duas pessoas do mesmo sexo – ainda que não seja uma relação apenas de amizade. Ele se sentiria constrangido se, em uma Convenção, fosse abordado por um de seus amigos como de costume, com um beijo no rosto. Relatou ainda durante a entrevista que tem medo de ser visto por conta disso como promíscuo – a profecia auto realizável do preconceito sexual (NUNAN, 2003). O desconforto que ele sente ao ser abordado assim também denota sua homofobia internalizada (NUNAN, 2003) pois sua subjetividade territorializada (GUATARRI e ROLNIK, 2007) e fabricada pelo ódio do inimigo a partir da efetivação de um discurso homofóbico segundo o qual dois homens não podem demonstrar afeto da mesma forma que dois amigos de sexos opostos.

Em verdade, trata-se de um dispositivo de controle micropolítico do afeto, por meio do qual a ideologia heterossexista (des)educa por intermédio do assédio moral dos olhares punitivos, como uma forma de verticalização hierárquica do olhar necessário ao pleno sucesso do poder disciplinar (FOUCAULT, 1984) a quem se destinam as possibilidades de afeto e amor e quais seriam as regras, permissões e limites desta expressão pública. O sucesso da pasteurização de uma subjetividade mercantil (ROHM, 2003) não poderia ser maior se o exemplo dado fosse na rua ou em um encontro de lazer: o *locus* de ameaça moralizadora descrita é em uma *Convenção*: um encontro de negócios.



Entrevistada 5: Às vezes assim: ‘E você? Fala um pouquinho de você!’ Ainda mais RH que é muito visado, né? ‘E aí você é casada?’, ‘Você tem namorado?’, ‘Tem filho?’, ‘Já é mãe e tal?’ Sempre surgem esses assuntos. [...] dia dos namorados está chegando né, aí começam as perguntas: ‘e aí o que que você vai dar para o seu namorado e tal’ e vai que eu recebo flores no ambiente de trabalho, ‘quem te mandou?’, como já aconteceu (risos). Na verdade foi aniversário de mês de namoro e eu recebi um buquê enorme, lindo de rosas e todo mundo ficou me instigando ‘De quem era’, ‘você nunca comentou que tinha namorado e tal’ e aí eu inventei uma desculpa que era um garoto que eu estava ficando né, e aí passou, ficou por isso mesmo.

Assim como no caso anterior, a mulher homossexual entrevistada é analista de Recursos Humanos de uma empresa de construção civil de grande porte e também sofre o assédio moral. Tal como numa dieta, a dietética moralizadora (ROHM, 2003) adentra e arregimenta diversas atitudes estereotipadas e politicamente corretas em uma economia reprimida do desejo, o que produz culpa nos indivíduos em permanente tensão com as expectativas de comportamentos pró-ativos, assertivos e adaptativos, valorizados pelas lideranças organizacionais.

As perguntas a seguir são frequentes e amplamente colocadas no trabalho desta entrevistada lésbica: se ela é casada, se tem namorado, filho, se é mãe e assim por diante, como um guia dietético para assediar moralmente a mulher homossexual que ocupa um cargo de poder no setor de Recursos Humanos – não por acaso o responsável por promover, desenvolver e desligar os funcionários de acordo com os valores que permeiam a cultura organizacional da empresa. De fato, não é a uma pessoa aleatória que tantas sanções morais são feitas, é a uma pessoa de poder. Pois o poder na empresa, muitos pensam, deve ser destinado aos heterossexuais, a uma mulher com namorado, com filho. Assim ensinam os interlocutores da entrevistada.

Por fim, mais do que uma estratégia de sobrevivência (IRIGARAY, 2007; IRIGARAY & FREITAS, 2009) ao se perceber o acontecimento por um prisma apenas interpretativo, ao não assumir que as flores recebidas poderiam vir de uma outra mulher e ao inventar que provinham de um suposto namorado – tal como lhe foi ensinado através de perguntas invasivas acerca do comportamento esperado - qual deveria ser a orientação sexual considerada boa e esperada? Percebe-se, portanto, a produção de uma subjetividade pasteurizada (ROHM, 2003) pela reterritorialização da mentira do namorado: afinal, tal como a maioria, negando a existência de sua singularidade individual, ela também é heterossexual – ou pelo menos aparenta sê-lo – o que é suficiente para garantir a sua empregabilidade como mulher de sucesso em uma sociedade espetáculo (DUPAS, 2001), em que a performance define o lugar social de cada um.



A mesma mulher homossexual entrevistada quando perguntada sobre os motivos pelos quais não assume sua orientação sexual na empresa em que trabalha, oferece a justificativa seguinte:

Entrevistada 5: Porque eu não conheço bem as pessoas com que eu trabalho. Eu não sei se eu posso confiar né [...]. Não digo nem meus colegas diretos, mas eu digo em relação a liderança. Porque se as outras pessoas fossem abertas, não teria problema nenhum. Eu ia ter receio de sofrer algum tipo de ação, um desligamento, uma represália [...] A gente vive numa sociedade que rotula tudo né. Então tem que passar pelo rótulo. Tem que ter uma culpa. Tem que ter um fator que gere aquilo. Então as pessoas vão rotular. A culpa é disso, a opção é da opção, a culpa é da raça, da condição social e aí vai.

Além de perceber a possibilidade de ameaças ou de sanções disciplinares punitivas por ser homossexual (“algum tipo de ação, desligamento, represália”) apresenta a questão da culpa que atravessa a dietética moralizadora (ROHM, 2003) bem como demonstra suposta prudência ao analisar as ameaças possíveis de assumir-se homossexual. A questão da culpa também está presente no rótulo (NUNAN, 2003) que pode corporificar o preconceito bem como a percepção do indivíduo discriminado como um bode expiatório (NUNAN, 2003) sobre o qual é comum ser canalizada a culpa pelas mazelas sociais.

O medo de sofrer retaliações por se assumir, ainda, não é infundado como relata o próximo entrevistado homossexual:

Entrevistado 13: Eu acho que um dos fatos de eu justamente ter sido exonerado do meu cargo foi o de eu não ser amigo do rei. E não ser amigo do rei inclui exatamente minha sexualidade, entendeu? Eu não dava muito crédito ao que era a conversinha entre os homens da minha coordenação. [...] mesmo que o meu trabalho fosse mais reconhecido do que outros, inclusive do substituto atual. O J. (coordenador atual) é o xiita da turma, com certeza. Ele tem a posição mais extremada, a ponto de, declaradamente, fazer piadas com toda e qualquer pessoa que parece homossexual. Ele que tomou meu cargo. Eu era o coordenador substituído, só que ele que foi nomeado justamente por uma... Digamos, uma atitude antiética.

O entrevistado 13 é pós graduado, gay assumido e especialista em regulação atuando na implementando de políticas públicas em uma empresa governamental. Ele havia sido promovido como coordenador, porém só ficou por um ano e meio no cargo – sendo este cargo posteriormente ocupado por alguém de menor capacidade técnica, porém com maior proximidade ideológica de quem decidiu pela promoção. Isto revela claramente a homofobia pois utiliza o humor como forma de discriminação (SARAIVA e IRIGARAY, 2009) ao “fazer piadas com toda e qualquer pessoa que parece homossexual”. Analisando o significado das relações de poder subjacentes a realidade deste



discurso, percebe-se neste caso, que não apenas o poder nas empresas deve ser destinado aos heterossexuais como no exemplo da Entrevistada 5, mas que entre um homossexual e uma pessoa homofóbica para ocupar um cargo de liderança a homofobia torna-se subliminarmente um critério forte nas decisões. Ainda, o que é perverso pelo poder de destaque que as organizações ocupam na vida das pessoas e como isto pode afetar suas decisões de vida conforme relata a próxima entrevistada:

Entrevistada 8: A minha descoberta da sexualidade e (erra palavras) abstinência alcoólica foi paralela, porque, era assim, como uma bomba atômica assim. Eu tomava muito álcool, tomava muitos remédios de tarja preta deste tratamento que eu fazia, e um dia muito angustiada com que tipo de vida que eu ia viver, se eu ia abrir pra minha família, pros meus amigos, pro meu trabalho que eu era gay ou não... Por causa desta angustia eu...eu tentei me suicidar [...]Mas ai eu acordei com um pensamento muito forte assim já. É que eu ia abrir minha história pra todo mundo, que isso... Se eu não abrisse, é... Seria uma questão assim, de, fazia parte da minha sanidade mental abrir pra todo mundo, a questão [...] Eu tenho uma postura assim da visibilidade muito clara assim.

Pode-se dizer que se encontra na tentativa de suicídio a desterritorialização (GUATTARI e ROLNIK, 2007) máxima da subjetividade do indivíduo homossexual. Através da homofobia internalizada (NUNAN, 2003), bem como sentimento de culpa introjetado pela dietética moralizadora (ROHM, 2003), a mulher homossexual vive uma dissonância cognitiva extrema entre quem ela é (gay) e quem a sociedade espera que ela seja (heterossexual), encontrando no suicídio a possível solução para o fim desta aflição já que não há como deixar de ser homossexual. Talvez neste exemplo ilustra-se com evidência o maior ‘sucesso’ da efetivação do poder disciplinar (FOUCAULT, 1984) em que o indivíduo “desviante” toma por si só a decisão da sanção moralizadora que a sociedade lhe ensina na semiótica dos discursos ou em exemplos concretos como o homocausto (MOTT, 2012) dado os crescentes números de assassinatos de LGBTs no Brasil – o que lhe confere o primeiro lugar mundial em crimes de ódio por conta da homofobia segundo relatório do Grupo Gay da Bahia.

Entrevistada 8: nas empresas públicas eu não passei por um processo de captação de recursos humanos que passasse por um psicólogo. Não. Mas na empresa privada sim. E foi logo na primeira (nome da empresa). E tive uma entrevista com uma psicóloga, né?.E.. eu não sei porque mas eu...assim, talvez eu não tenha muito conhecimento... eu critico muito isso, mas acho que as empresas privadas querem entrar na sua vida íntima, né? [...] E me perguntaram logo se eu tinha um namorado e se ele ia ficar chateado com o meu horário de trabalho. Achei de um machismo e de uma intromissão na minha vida íntima assim atroz! Eu falei na entrevista na hora: não, eu não tenho namorado. Mas se eu tivesse uma relação afetiva não seria namorado, seria namorada.[...] Se alguém se coloca logo de início assim pode ter problema sério[...] Podia, podia ser um risco.



Mas como me foi colocado assim, e foi logo de cara perguntando se: "o meu namorado teria problema" então realmente eu tive que falar que "realmente não seria um problema para ele, poderia até ser para ela".

Este é o cenário de assédio moral na área do Recrutamento e Seleção da empresa em que trabalhou a entrevistada 8 após sua tentativa de suicídio. Apesar de sua decidida postura de enfrentamento da homofobia e de sua integridade em relação a sua sexualidade demonstrada na resposta a pergunta da recrutadora, só aguentou continuar por 2 meses neste ambiente organizacional machista e homofóbico conforme ela mesma descreve:

Entrevistada 8: Já no primeiro dia já ouvi comentários homofóbicos [...] Então, primeiro comentário: 'Ah, uma das piores partes desse trabalho aqui de fiscal é ter que ir nestas boates de gays, de lésbicas, horrorosas, que você fica... E que... E... Pode levar uma cantada de alguém', este tipo de comentário. Era sempre a mesma pessoa fazia a risada geral, e tudo e mais. E foi o primeiro dia. No segundo dia eu... Cheguei lá com um broche enorme do arco Iris, do grupo arco Iris, pendurado aqui na altura do coração né, uma camisa branca pra chamar bem atenção, e levei uma caixa de bombom dei [...] Ofereci bombom em cada mesa para todas as pessoas verem aquele broche, né. Foi meu enfrentamento. Eu não sei se as pessoas não viram o broche, eu não sei se as pessoas é... Ignoraram, se são homofóbicas mesmo, aqueles comentários continuaram [...] Aquilo ficou me chateando muito já lá dentro, por estas atitudes homofóbicas e por este trabalho bem intelectualmente nulo eu já procurei sair dali, estava distribuindo meu currículo para ir pra outros lugares.

Entrevistadora: Você ficou quanto tempo lá?

Entrevistada 8: Só dois meses. Não aguentei mais.

O assédio dietético encontra sua maior eficácia no pedido de desligamento da empregada homossexual desviante da norma politicamente correta: pessoas heterossexuais e homofóbicas. Ou seja, a vítima da discriminação, não aguentando mais viver naquele ambiente, decide largar aquele emprego por conta do assédio psíquico em que vive. Não se poderá então, mediante o assédio moral, alegar formalmente que quem ocasionou sua demissão foram os outros, afinal faz parte da corrosão do caráter no novo capitalismo (SENNETT, 2001) não ter a quem atribuir a responsabilidade pelo erro. A quem atribuir a falha? Será mais fácil, cômodo e, especialmente, covarde, atribuir ao indivíduo desviante que não suporta mais conviver em um território psicossocialmente perverso.



### 3.3 Andragogia instrumental

Por fim, a terceira tecnologia disciplinar – a andragogia instrumental – é constituída por práticas discursivas e políticas que operam o treinamento de habilidades bem como a regulamentação de seu exercício (ROHM, 2003). Segundo o autor, a andragogia nutre-se de critérios, diretrizes, normatizações detalhadas e claras a serem adotadas meticulosamente nos processos de treinamento e desenvolvimento da empregabilidade nos corpos, sendo a prudência um grande regulamento da disciplina dos corpos empregáveis. Em suma, a andragogia busca homogeneizar, pasteurizar as subjetividades, instrumentalizando-as (ROHM, 2003).

Entrevistado13:Eu sou uma pessoa muito esforçada no meu trabalho e as pessoas veem isso, eu sou bem acessível e gosto de ajudar as pessoas. As pessoas com quem eu trabalho criaram uma confiança no que eu faço, nas coisas que eu tenho pra ensinar no tempo que eu tenho disponível para elas. Então, o meu ambiente de trabalho, de certa forma, pelo menos, eu não desminto que seja algo utilitário, às vezes eu penso que é, mas, de certa forma, as pessoas têm um apreço pelo meu trabalho e pela minha pessoa também [...] Na verdade, o fato de ser homossexual pode ser criticado a qualquer momento na sociedade brasileira, então você tem que levantar sempre, superar tudo, né? Não à toa, sou eu, uma pessoa que nasci onde nasci, que não tive a educação, tive que batalhar muito, estudar com bolsa durante muito tempo para ter a educação que eu tive ao segundo grau, para lutar por uma vaga na faculdade, para me manter na faculdade, para fazer um concurso público. Então, eu tive que me superar, eu tive que dar minha cara à tapa. Porque se eu não fizesse isso por mim, com certeza, a sociedade ia fazer muito pouco.

No exemplo acima nota-se o que Irigaray (2007) qualificou como a estratégia de sobrevivência do homem gay gente boa – o indivíduo homossexual que possui um esforço extra para ser prestativo com os colegas, disponível para ajudá-los como busca de desviar a atenção da homofobia que pode sofrer por conta de sua orientação sexual para o seu esforço acima da média, ilustrada por chavões tais como: (“eu sou uma pessoa muito esforçada no meu trabalho e as pessoas veem isso”, ou “o fato de ser homossexual pode ser criticado a qualquer momento na sociedade brasileira”). Além disso, a andragogia instrumentaliza este indivíduo à margem para ser ainda mais explorado no trabalho, inclusive por meio desta relação tão “prestativa” com os colegas como uma dinâmica utilitária de trabalho e convivência por parte destes próprios colegas.

Isto pode ser explicado de forma ainda mais efetiva pelo conceito da andragogia instrumental (ROHM, 2003). A pasteurização da subjetividade deste homem homossexual, negro e que possui origem humilde e, portanto, sofre preconceito de terceira ordem (IRIGARAY e FREITAS, 2009) se



dá por meio da instrumentalização mercadológica. Este esforço extra para o treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas foi necessário para lhe conferir uma vantagem competitiva perante seus pares heterossexuais que, aos olhos da sociedade, estão em vantagem em relação ao entrevistado (ainda que possuíssem as mesmas habilidades e competências técnicas). Não à toa aos 24 anos ocupou um cargo de liderança (quando foi coordenador antes de ser exonerado do cargo por conta da homofobia conforme foi relatado em outro fragmento na subseção anterior).

Profissional precoce (com 24 anos já possui pós graduação, o diploma de Administrador e está cursando a segunda faculdade, sendo inclusive aprovado para este emprego público –um dos concursos de nível superior mais concorridos do Rio de Janeiro- aos 23 anos), seu brilhantismo também pode ser elucidado à luz do conceito da Liderança G de Snyder (2006). O autor norte-americano demonstrou mediante sua pesquisa quantitativa que líderes homossexuais desenvolvem competências distintas das dos heterossexuais justamente por conta de sua sexualidade, e também pelo fato de estarem inseridos em uma sociedade homofóbica, exigindo refinamentos e aperfeiçoamentos de várias competências em um ambiente persecutório e, muitas vezes, ameaçador, sendo tais competências reconhecidas diretamente por seus subordinados quando comparados aos subordinados de líderes heterossexuais analisados no mesmo estudo comparativo.

#### 4. Considerações Finais

Como resultados, constatou-se que por intermédio do uso intensivo de discursos retóricos as empresas aparentam incoerências no que tange à gestão da diversidade sexual bem como a amplitude de suas ações neste sentido. Observou-se a introjeção por parte de indivíduos homossexuais do discurso opressor e baseados neste é que tais indivíduos avaliam suas decisões de assumir ou não publicamente sua sexualidade nas empresas, temendo, na maioria das vezes, as retaliações baseadas nessas retóricas de caráter homofóbico. A área de Recursos Humanos, nos casos analisados, procura manter uma imagem politicamente correta e supostamente pró-diversidade, porém sem nenhuma ação concreta e eficaz neste sentido, o que faz com que a homofobia se perpetue nessas empresas. Isto dificulta ainda mais a tentativa dos indivíduos homossexuais de serem ouvidos e terem suas especificidades respeitadas, uma vez que as práticas discursivas de natureza homofóbica nesses lugares estão acima da suposta preocupação com educação e mudança de atitudes rumo à tolerância e ao respeito para com as singularidades dos indivíduos.





Encontrou-se também os discursos dietéticos que formatam as subjetividades dos indivíduos homossexuais nas empresas por meio do assédio moral, que se expressa em perguntas constantes dos colegas de trabalho como forma de criação, disseminação do preconceito sexual; um fluxo informal de interpelações dentro e fora do ambiente de trabalho, fortalecendo o isolamento as estratégias de sobrevivência dos indivíduos estudados; a dominação da heteronormatividade como ideologia dominante e estimulada, gerando a manutenção desse preconceito; a evitação pública do comportanto homoerótico por conta da prudência e dos cuidados com a imagem perante o mundo dos negócios, restringindo a espontaneidade na demonstração de afeto e mesmo homosociabilidade para que tais sujeitos minoritários possam maximizar sua empregabilidade rumo aos cargos de liderança; a promoção de funcionários que possuam valores preconceituosos machistas e homofóbicos mais próximos do responsável pela referida promoção - sendo estes valores, em muitos casos, mais influentes na decisão do que a competência e o conhecimento de habilidades e atitudes referentes ao cargo. Como consequência do assédio moral cotidiano, sofrido mesmo por indivíduos com um perfil de maior enfrentamento da homofobia, percebeu-se a alta rotatividade em cargos que a pessoa homossexual trabalha quando existe uma cultura organizacional homofóbica concretizada por meio de discursos dos colegas homofóbicos. Isto privilegia, obviamente, a empregabilidade da pessoa homofóbica em detrimento do homossexual, facilitando o predomínio e a sobrevivência daqueles que possuem tal visão de mundo como massa formadora de opiniões persecutórias e reprodutora de preconceitos. Para garantir esta desterritorialização dos homossexuais das empresas notou-se claramente também a homofobia sofrida ou exercida por membros da área de Recursos Humanos, a qual constitui uma função estratégica nas empresas. Ao invés de promover o pluralismo, a criatividade ampla e a democracia nas relações de gênero e de orientação sexual, muitas vezes, as áreas de RH acabam por reproduzir, de maneira sofisticada e capilar, as tecnologias da disciplina no crescimento da homofobia.

Na última tecnologia disciplinar da metodologia adotada – a andragogia instrumental - sobressaem o treinamento de habilidades e de competências instrumentais por parte de indivíduos homossexuais como forma de compensação para garantirem sua empregabilidade e reconhecimento em uma sociedade permeada por valores homofóbicos e que, portanto, lhes confere desvantagens em relação aos heterossexuais.

Diante deste cenário, como implicações nos ambientes empresariais, urge a efetiva implementação de políticas inclusivas de Recursos Humanos para a diversidade sexual que não se restrinjam ao discurso do marketing da imagem corporativa. As ações neste sentido poderiam ser embasadas nas



melhores práticas de recursos humanos, sejam elas nacionais ou internacionais, de forma que a empresa não reproduza as injustiças sociais do país em que está inserida, mas que avance em relação a estas e que o progresso não seja só no âmbito tecnológico e financeiro.

A educação dos futuros líderes organizacionais também merece papel de destaque que proporcione, conforme afirma Saraiva (2011) a emancipação humana, uma formação mais profunda e menos instrumental e uma maior visão crítica do mundo e, de acordo com Rohm (2012a), a mudança não apenas incremental, mas de ruptura - voltada para a inclusão das minorias como os LGBTs.

---

## Referências

- ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia. *et al. Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- COSTA, Alessandra Mello da, BARROS, Denise Franca e MARTINS, Paulo Emílio Matos. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 2, p. 357-375, 2012.
- DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia. Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: Unesp, 2001.
- FOUCAULT, Michael. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes, 1984.
- GARCIA, Agnaldo e SOUZA, Eloísio Moulin. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública*. v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 2, 57-63, 1995a.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GUATTARI, Félix e ROLNIK, Suely. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- IRIGARAY, Hélio Artur Reis. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31, setembro de 2007.
- \_\_\_\_\_. *A Diversidade nas Organizações Brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- \_\_\_\_\_. e FREITAS, Maria Ester. Sexualidade nas Organizações Brasileiras: Estudo Sobre Lésbicas no Ambiente de Trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33, setembro de 2009.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NUNAN, Adriana. *Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo*. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.
- POMPEU, Samira Loreto Edilberto. *A homofobia como valor determinante nas práticas discriminatórias para produção de subjetividades nas organizações: um estudo com mulheres*



homossexuais na cidade do Rio de Janeiro. 2012. 59 p. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

RAFAEL, Pedro. 11 de dezembro de 2012. Homofobia no Brasil: estatística de guerra, *Brasil de Fato*. Disponível em: <http://www.brasiledefato.com.br/node/11332> Acesso em 29 de maio de 2013.

ROHM, Ricardo Henry Dias. *A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade*. 2003. 148 p. Tese de doutorado (Doutorado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. Tópicos Avançados em Recursos Humanos. 05 de mar - 23 abr. **Notas de Aula**, 2012a.

SARAIVA, Luiz Alex Silva e IRIGARAY, Hélio Artur Reis. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33, setembro de 2009.

\_\_\_\_\_. A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? *Gestão & Planejamento*. v. 12, n. 1, p. 41-60, 2011.

SENNETT, Richard. *Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares, FERREIRA, Renata Costa e ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30, setembro de 2006.

SNYDER, Kirk. *The G quotient: Why gay executives are excelling as leaders . . . and what every manager needs to know*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

