

# CONTRADIÇÕES ENTRE ESSÊNCIA E APARÊNCIA NOS PROCESSOS DE EMPODERAMENTO DE GAYS EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

## CONTRADICTIONS BETWEEN ESSENCE AND APPEARANCE AT GAY EMPOWERMENT PROCESSES IN WORK ORGANIZATIONS

## CONTRADICCIONES ENTRE ESENCIA Y APARIENCIA EN LOS PROCESOS DE EMPODERAMIENTO DE GAYS EN ORGANIZACIONES DE TRABAJO

**Alex Fernandes Magalhães, MSc**  
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
alexfernandes03@yahoo.com

**Luiz Alex Silva Saraiva, Dr.**  
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
saraivalas@gmail.com

### RESUMO

Neste artigo se problematizam os processos de empoderamento de minorias sociais, com foco em homossexuais masculinos (gays) em espaços organizacionais privados. Tais espaços são marcados pelo discurso da heteronormatividade, atrelando à masculinidade hegemônica os ideais de competência, força e determinação, a quem caberiam, portanto, o poder e o reconhecimento. Como os gays são “diferentes” pela sua orientação sexual, que pode ser omitida nas relações formais, eles se mobilizam subjetivamente para o pertencimento organizacional, anulando elementos identitários e subjetivos. Percebe-se, assim, que seu empoderamento se traduz como submissão às avessas, caracterizando, dialeticamente, a ideologia da diversidade: ao se marcar que os sujeitos sociais são iguais, ratifica-se a intolerância pela negação das diferenças constitutivas entre sujeitos no discurso da inclusão e do empoderamento, tendo em vista a angústia ocasionada pela mudança ou novidade que as diferenças trazem a um contexto de “semelhantes”.

**Palavras-chave:** Empoderamento; Gays; Organizações de trabalho.

### ABSTRACT

In this paper, we discuss empowerment processes of social minorities, focusing male gays at private organizational spaces. Those spaces are marked by the heteronormativity discourse, that associates to hegemonic masculinity the ideals of competence, strength and determination, being men owner of power and recognition. As male gays are “different” by their sexual orientation, which can be hidden in formal relations, they subjectively engage themselves to organizational belonging, overriding subjective and identity elements. We can notice, consequently, that empowerment of minorities can be seen as submission on contraire, characterizing, dialectally, the diversity ideology: by assuming social subjects are equal, they confirm intolerance through the denial of constitutive differences between subjects over the discourse of inclusion and empowerment, having in mind the anxiety caused by change or innovation that the differences bring to a context of “equals”.

**Keywords:** Empowerment; Gays; Work Organizations.

### RESUMEN

En este artículo se problematizan los procesos de empoderamiento de minorías sociales, con foco en homosexuales masculinos (gays) en espacios organizacionales privados. Tales espacios están marcados por el discurso de la heteronormatividad, atreviendo a la masculinidad hegemónica los ideales de competencia, fuerza y determinación, por lo tanto, el poder y el reconocimiento. Como los gays son "diferentes" por su orientación sexual, que puede ser omitida en las relaciones formales, se movilizan subjetivamente hacia la pertenencia organizacional, anulando elementos identitarios y subjetivos. Se percibe, así, que su empoderamiento se traduce como sumisión al contrario, caracterizando, dialécticamente, la ideología de la diversidad: al señalarse que los sujetos sociales son iguales, se ratifica la intolerancia por la negación de las diferencias constitutivas entre



sujeitos en el discurso de la intervención la inclusión y el empoderamiento, teniendo en vista la angustia ocasionada por el cambio o la novedad que las diferencias traen a un contexto de "semejantes".

**Palabras clave:** Empoderamiento; Homosexuales; Organizaciones de trabajo.

## 1 INTRODUÇÃO

O papel das organizações na constituição da subjetividade dos trabalhadores é central, uma vez que este espaço proporciona a configuração de relações e partilhas de sentidos e significados que serão tomados pelos sujeitos (GOULART, 2009), orientando-lhes a percepção de si e de mundo, além de se constituírem, por sua vez, enquanto espaços que emergem das ações desses sujeitos, num movimento dialético, pois que organização e trabalhadores são partes integrantes e indissociáveis, já que se interpenetram, interinfluenciam.

Não se pode deixar de considerar, entretanto, que apesar dessa substancialidade e indivisão entre sujeito e organização (CARRIERI; SARAIVA, 2007), o trabalhador muitas vezes tende a se perceber excluído das propostas e formas de organização do trabalho, que se lhe apresenta estranhado e pode causar-lhe sofrimento (real), que pode estar atrelado a causas tais como a não-consciência de si, às construções (imaginárias) que encontram na dimensão simbólica das organizações espaço para a configuração de alienação e manipulação psíquica dos sujeitos sociais.

Isso porque o poder organizacional se expressa junto aos sujeitos articulando-se às dimensões simbólicas e imaginárias (relações entre discursos e valores e relações do sujeito consigo, intrasubjetivamente) para fazer valer interesses específicos de grupos e práticas hegemônicas, historicamente construídas e estruturadas. Desse modo, “o trabalho de persuasão ideológica precisa se valer de esquemas simples e afirmativos que autorizem uma interpretação, que permitam vencer as dúvidas e projetar uma ‘unidade tranquilizadora de sentido’” (FARIA, 2007, p. 65), o que leva os sujeitos sociais a acreditarem em sua autonomia e liberdade para “dominar a realidade” sem que se apercebam da complexa trama de articulação entre as esferas do real, do simbólico e do imaginário em meio à historicidade e contextualização dos elementos concretos e representacionais que compõem os espaços sócio-organizacionais.

Assim, parte-se da premissa que em meio à dinâmica simbólica das organizações configuram-se ideologias – advindas inclusive do macrocontexto ou ambiente em que se inscrevem – além das contribuições próprias dos sujeitos integrantes da organização. Vale ressaltar que a ideologia é aqui tomada como prática social, pois que um fenômeno só é ideológico se servir para estabelecer, na dinâmica simbólica, relações de falseabilidade, orientando as pessoas – em nível de consciência – a direções preestabelecidas (GUARESCHI, 2002) e às relações de poder.

Portanto, é em meio aos elementos simbólicos que atuam na própria constituição subjetiva e na formação das consciências que as ideologias operam e aprisionam os sujeitos, mantendo o *status quo* da estrutura social vigente: valem-se os interesses dos dominantes em oposição aos demais, mantendo as relações de desigualdade na estrutura social.

Nesse sentido, discutir sobre o caráter ideológico das organizações não é tarefa simples, dadas as especulações em torno das reais intenções dos processos administrativos, especialmente no tocante à Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Em discurso, tais áreas pregam a necessidade de se criar espaços de mediação entre os interesses dos trabalhadores e da gestão através dos processos de captação, aplicação, desenvolvimento,

avaliação, acompanhamento, entre outros. Mas o que se percebe em muitos casos é a adaptação e o adestramento dos sujeitos aos intuitos organizacionais, seja por conta da inculcação ideológica, seja por conta de outras estratégias de ordem coercitiva e/ou política (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Estudiosos da Teoria Crítica nas Organizações<sup>1</sup> já explicitaram que há efeitos negativos aos trabalhadores e sua subjetividade, uma vez que às empresas interessa acima de tudo o compromisso com resultados e consequente lucro. Muitas vezes os profissionais na ARH advindos de outras áreas e que se inserem em meio a tais práticas podem se tornar elementos operadores nessa reprodução ideológica, fato que requer constante revisão de nossas práticas. Perguntamo-nos, pois: há de fato o intuito de promover o despertar e a ampliação das potencialidades dos trabalhadores, através de seu empoderamento e desenvolvimento, já que eles são tomados como o elemento mais importante das organizações, garantindo-lhes possibilidades na coletividade e, assim, qualidade de vida, ou o que se busca é mesmo o adestramento, a manipulação de sua consciência em prol de interesses específicos de uma parcela dos sujeitos que nelas se inserem, tais como dirigentes e acionistas?

Nas discussões sobre a gestão das diversidades nas organizações, evidenciam-se as dificuldades para a real inclusão de sujeitos “diferentes”, por não representarem o ideal e a imagem de êxito, racionalidade, competência e força que nesses espaços se presentificam através das trocas cotidianas (FREITAS; DANTAS, 2012). De um lado, tem-se o discurso de valorização da diversidade como forma de se apreghoar a noção de responsabilidade social das organizações e seu papel no macrocontexto; de outro, especialmente no que se refere à realidade concreta, a partir das práticas laborais na estrutura organizacional, tem-se a hierarquização da diversidade como forma de se manter a hegemonia de grupos e valores sociais específicos (MAGALHÃES, ANDRADE; SARAIVA, 2017).

Na sociedade contemporânea as fronteiras e demarcações identitárias e de normatizações sociais tendem a ser fragmentadas e questionadas, orientando os sujeitos sociais à diversificação (BAUMAN, 2001; HALL, 2002). As relações interpessoais, portanto, passam a ser marcadas pela heterogeneidade, muito embora em alguns espaços tais como as organizações de trabalho prevaleçam modelos de gestão marcados por princípios de neutralidade, impessoalidade e mérito, que tendem a uniformizar os sujeitos e suas ações por conta do discurso de racionalidade proposto na modernidade e que serve de base para as abordagens clássicas e funcionalistas na Administração.

Pensamos que práticas uniformizantes tendem a fortalecer a discriminação à medida que, em espaços organizacionais, estabelece-se um ideal ou representação de sujeito, de conduta e de trabalho. Nesse sentido, a noção de masculinidade passa a ser referência (IRIGARAY; FREITAS, 2011, 2013), por se associar à representação de força, perseverança, concentração e lógica próprias das exigências empresariais, o que faz com que as discriminações voltadas à diversidade sexual se tornem expressivas, subordinando homossexuais e mulheres a tal noção de masculinidade.

Como a realidade de mulheres e homossexuais é diferente, dada sua história e suas possibilidades em meio às relações que estabelecem com o opressor, estabeleceu-se como delimitação neste trabalho o entendimento de como homossexuais masculinos possam vir a se empoderar nos espaços organizacionais. Nossa

---

<sup>1</sup> No Brasil, autores como José Henrique de Faria, Ricardo Antunes, Giovanni Alves, Marcus Vinícius Siqueira e Roberto Heloani têm expressivos trabalhos que tratam da questão levantada.

pergunta central enquanto problema de pesquisa para a construção deste ensaio se apresenta, pois, da seguinte forma:

O empoderamento nas organizações de trabalho, especialmente em empresas privadas, é um processo de adaptação das minorias sociais – especialmente de homossexuais masculinos – às exigências dos discursos de classes historicamente privilegiadas ou implica, de fato, a superação da discriminação sexual com a criação de novos valores que orientam as práticas de trabalho nesses espaços.

## **2 EMPODERAMENTO E DIVERSIDADE SEXUAL EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA CRÍTICA DE ANÁLISE DO PROCESSO**

Para se tentar responder à questão proposta, utilizou-se o levantamento e a revisão bibliográfica para a construção de um *locus* de conhecimento e análise. A escolha por uma abordagem crítica, segundo PAULA (2008), não é fácil, pois nos obriga o engendramento por áreas menos estáveis e seguras que o Funcionalismo nos Estudos Organizacionais. Entretanto, entende-se que, pela problematização colocada neste ensaio, evidencia-se o seu comprometimento em relação às possibilidades de mudanças quanto às formas de opressão e subordinação de trabalhadores às ideologias empresariais, especialmente no caso de minorias sociais.

Por isso chamar de crítica esta proposta de análise assim como seu referencial teórico-metodológico nos parece pertinente. Ademais, nota-se que os autores que nos servirão de base transitam por perspectivas influenciadas pelo Materialismo histórico, pelas contribuições da Escola de Frankfurt, assim como pelas proposições da fenomenologia, o que marca também o caráter interpretacionista deste referencial. Crítica e Interpretacionismo podem estar alocados num mesmo contexto, dada a perspectiva subjetivista que tais abordagens trouxeram aos Estudos Organizacionais (PAULA, 2008).

Outro ponto a ser colocado é que os diversos autores aqui elencados têm como perspectiva tecer possibilidades analíticas para além da manutenção do *status quo* da estrutura e dos processos sócio-culturais hegemônicos nas organizações. Direccionam-se à interdisciplinaridade, trazendo propostas inovadoras tanto em sentido conceitual (no tocante à ideia de organização, por exemplo, ou no tocante aos conceitos que são centrais neste trabalho) quanto na maneira como se pode depreender a complexidade que marca as relações entre sujeitos no espaço sócio-organizacional. Não se busca, portanto, utilizar argumentos específicos dos autores de modo deslocado, mas promover uma possível intersecção entre perspectivas não-funcionalistas a fim de não incorrer nos reducionismos que, por vezes, se presentificam nos Estudos Organizacionais, mesmo em meio aos riscos que tal empreitada proporciona. A própria dicotomia proposta no título do trabalho, entre essência (estrutura e dinâmica do fato) e aparência fenomênica do processo de empoderamento, já tem como propósito direcionar o leitor à complexidade do processo, uma vez que articula (e não apenas separa, como se poderia depreender) dimensões concretas e simbólicas, práticas e expressões reais de trabalho e interação em meio aos discursos e demais estratégias de operação ideológica a que se voltam os sujeitos sociais em interação.

Fugir dos “lugares-comuns” que marcam o desenvolvimento das pesquisas em ciências humanas em geral já é em si um ato político, ponto que, segundo autores como PAULA (2008) e FARIA (2009), reforça a noção de crítica na academia, especialmente em relação à que se pretende neste trabalho. Por isso, de fato a interdisciplinaridade é marca presente deste nosso recorte, que recorre a autores das Ciências Humanas em geral, como Psicologia, Sociologia, Administração, Filosofia etc.

Tampouco nos parece aqui conveniente denominar este ensaio de outro modo que não crítico e interdisciplinar, apenas. Pelo menos por enquanto, até que uma pesquisa empírica<sup>2</sup> nos coloque frente ao objeto concreto de que tratamos, forçando-nos, então, a uma postura epistemológica talvez inovadora quanto ao tema estudado. Aqui, atribuir-lhe a perspectiva marxiana nos parece arriscado, pela maneira como ortodoxos da vertente possam receber as colocações aqui propostas, por mais que algumas aproximações na análise do empoderamento se mostrem evidentes; também inadequado seria atribuir-lhe a perspectiva pós-moderna, pela maneira como se apresentam aqui algumas colocações que especificam a concretude e a materialidade como síntese de múltiplas determinações históricas da complexa trama social (elementos refutados por tal perspectiva) e que são, para nós, a base de análise do processo de empoderamento, dadas as articulações entre concretude e simbólico, entre objetividade e subjetividade, estrutura e superestrutura, entre materialidade e imaterialidade.

De modo incipiente, o que aqui se propõe como crítica é a abordagem do processo de empoderamento sem que se deixe de evidenciar: a) a ideia de que os fenômenos sociais são complexos e contraditórios, sínteses de determinações históricas que articulam sujeitos individuais e coletivos (movimento dialético); b) as relações de poder perpassam as relações humanas em geral, pois que estabelecem as possibilidades de ser e agir dos sujeitos no mundo e com o(s) outro(s); c) a análise histórica das práticas concretas de trabalho nas organizações deve ser o aporte real dos apontamentos teóricos e, por isso, ideais, que neste ensaio se apresentam. Será a partir de futuras pesquisas empíricas que se consolidarão os apontamentos aqui propostos, dado o confronto do ideal ao real e vice-versa; d) o intuito político de emancipação e, conseqüentemente, de suposta mudança social a que se destinam os achados das colocações aqui propostas, a fim de se evitar a manutenção da opressão e discriminação – que tomamos como problemática vivenciada pelas minorias nas organizações – no cotidiano dos trabalhadores.

Assim, espera-se poder apontar ao leitor a complexidade dos temas e conceitos aqui propostos, evitando-se os reducionismos e contribuindo para que os resultados deste trabalho (mesmo que ainda incipientes e elucubrativos) possam gerar frutos no que se refere à emancipação social dos trabalhadores (em especial, às minorias sociais) quanto às amarras e às limitações da consciência nas práticas organizacionais.

## 2.1. Desenvolvimento e empoderamento: a complexidade dos conceitos nas práticas sociais

Os discursos organizacionais que pregam ações de desenvolvimento de pessoas nas organizações trazem contradições bastante expressivas, se considerado o processo de desenvolvimento não apenas como visibilidade e ascensão de carreira, mas como a eliminação das limitações gerais dos sujeitos, como a emancipação dos trabalhadores em relação às amarras que são dadas inclusive pela alienação e aprisionamento a valores, crenças, padrões de conduta e racionalidade que visam à manutenção do *status quo* de um sistema essencialmente marcado por dominação e relações desiguais.

Nesse sentido, entende-se por desenvolvimento o processo de abertura a alguma coisa até então oclusa ou mesmo ignorada (PIZZI, 2004). Aqui vale considerar que a emergência de ideologias de desenvolvimento são

---

<sup>2</sup> Este ensaio foi um ponto de partida para o trabalho de tese desenvolvido por um dos autores, cujos apontamentos empíricos ainda serão expostos, articulando, de modo mais específico, as elucubrações deste texto com as evidências concretas que se buscam apreender no tocante ao processo de empoderamento de gays em empresas privadas.

inevitáveis. Primeiro porque somos levados a valorar sobre esse *algo* a que se deve abrir, criando, então, diretrizes e símbolos que se institucionalizam socialmente e não deixam de ser, por isso, excludentes. Em outras palavras: a noção de desenvolvimento seguiria padrões preestabelecidos aos quais os sujeitos sociais deveriam se adequar, para serem considerados como desenvolvidos. Segundo, porque a concepção de ser humano que se atrela a esse sentido é de alguém “imaturo” ou incompleto, que buscaria sua plenitude ao longo de sua existência, dada a consideração diminuta ou pouco valorizada de seu “eu”. Nesse caso, mais uma vez, o processo de desenvolvimento acaba por implicar a ascensão a padrões específicos e valorados circunstancialmente, seja segundo aspectos sociais gerais, seja segundo interesses políticos envolvidos no processo.

Então o desenvolvimento seria, em si, marcado por valorações e ideologias. No caso da articulação entre sujeitos sociais, desenvolvidos seriam aqueles que se encontram em condições de participarem ativamente dos processos sociais dadas suas condições de acesso, de usufruto, de decisão e de visibilidade junto aos recursos e práticas. Infere-se, então, que subdesenvolvidos seriam os sujeitos marginalizados, exatamente por não disporem das mesmas condições de participação social.

Em relação à ideia de desenvolvimento, o economista Amartya Sen (2000) pontua sobre a estreita relação entre esse termo e a noção de liberdade, de modo que o desenvolvimento seria a amenização dos fatores gerais que acometem a liberdade de ser dos sujeitos.

As liberdades subjetivas incluem capacidades elementares como, por exemplo, ter condições de evitar privações como a fome, a subnutrição, a morbidez evitável e a morte prematura, bem como as liberdades associadas ao saber ler e fazer cálculos aritméticos. Ter participação política e liberdade de expressão, etc. Nessa perspectiva constitutiva, o desenvolvimento envolve a expansão dessas e de outras liberdades básicas. É o processo de expansão das liberdades humanas, e sua avaliação tem que basear-se nessa consideração. (SEN, 2000, p. 52).

Segundo o autor, o desenvolvimento é, portanto, um processo, que pode ser descrito como libertação, de modo geral. Entretanto, no contexto social em que nos inserimos, é impossível dissociar a noção de liberdade no mundo imaterial (dos valores, das ideias, da transcendência) da noção de liberdade no mundo material, muito embora, a do mundo material seja a que, vez em sempre, dita a caminhada rumo à noção de desenvolvimento. Assim, o autor nos aponta que a ponte entre o mundo imaterial (liberdade transcendental, satisfação metafísica) e o mundo material (atenção exclusiva na riqueza econômica) é a essência discursiva do desenvolvimento, pois permite maior liberdade na escolha de vida com qualidade. A razão a estabelecer é que a visão de desenvolvimento deve transcender a acumulação material, assumindo uma dimensão mais abrangente.

Mas a atual noção de potencialização das competências para que se garantam os objetivos estratégicos numa organização condiciona os sujeitos a atuarem regidos por um ideal essencialmente materialista, causando, assim, grande contradição: à medida que o sujeito potencializa suas capacidades, torna-se livre das amarras que o fazem subdesenvolvido, apontando-o a um grau de desenvolvimento otimizado, melhorado e socialmente valorado. Contraditoriamente, o sujeito se torna aprisionado à lógica de acumulação material, tendo sua subjetividade moldada, o que o faz alienado em meio a um processo cujo discurso deturpa o que de fato ocorre na prática.

Podemos mencionar que, de maneira mais expressiva, o desenvolvimento implicaria, portanto, a noção de empoderamento dos sujeitos nas organizações de trabalho. Esse conceito, também polissêmico e presente em

disciplinas diversas, reconhece e busca valorizar os trabalhadores nas relações de poder, especialmente aqueles que são marginalizados nos espaços organizacionais.

A definição de empoderamento é próxima da noção de autonomia, pois se refere à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher, enfim entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica, entre outras. Desse modo, trata-se de um atributo, mas também de um processo pelo qual se aquire poder e liberdades negativas e positivas. Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 486).

Trata-se de um processo que possibilita mudanças estruturais na forma como se organizam os diversos sujeitos nos espaços coletivos a partir da adoção de estratégias que favoreçam seus interesses em meio às ideologias que orientam as práticas cotidianas nas organizações. Nesse sentido, estabelece-se que o empoderamento seria um processo utilizado por sujeitos sociais em situação de subordinação como forma de negociar com sujeitos hierarquicamente situados seus intuítos em geral, incluindo-se aí o desejo de ampliação de suas potencialidades (desenvolvimento), o desejo de reconhecimento e valorização pessoal e profissional (afirmação identitária), a busca por melhores condições de recursos materiais (enriquecimento) e também por visibilidade e expressão na estrutura social (ascensão profissional).

Assim, o empoderamento incide quando os sujeitos sociais (especialmente no caso das minorias e/ou dos “diferentes”, como abordamos na problemática deste ensaio) deixam o lugar de marginalização na organização, tornando-se visíveis, dotados de recursos que atendam às suas necessidades materiais e imateriais, e valorizados socialmente e aptos a atuarem de modo participativo nas negociações estabelecidas em meio à dinâmica simbólica das organizações de trabalho.

Nas organizações, entretanto, o termo ganha outra conotação. No contexto empresarial marcado por mudanças constantes, característica da contemporaneidade, cria-se a implementação de um novo modelo de gestão gerencial que encoraja o funcionário a tomar decisões e a assumir responsabilidades, caracterizando o que é comumente conhecido como gestão participativa e que dá base para a configuração do chamado *empowerment*, termo que implica atribuir poderes a alguém, ou seja, transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes, procedendo à potencialização do comprometimento dos funcionários com os resultados organizacionais (MARTINS, 2003).

Notamos então que o conceito de *empowerment* ou empoderamento está integrado às teorias da administração e ao esforço das modernas organizações em manterem-se ou tornarem-se competitivas. Imprescindível, entretanto, enfatizar que, na ânsia pela modernização, muitas organizações ignoram ou não dão a devida importância ao processo de implantação do empoderamento, que pode revelar pontos críticos a serem trabalhados, sob pena de comprometer a sustentabilidade do processo de mudança. Isso porque o empoderamento não pode ser pensado sem que se questionem as relações de poder nas organizações. O poder e o *empowerment* são lados de uma mesma moeda e a compreensão de um passa pelo entendimento do outro, sendo que sua aplicação envolve fatores críticos que precisam ser considerados (LIMA; FROTA, 2002).

Também Morgan (2006) traz importantes considerações sobre o poder nas organizações. Propõe que a busca de autonomia por pessoas individualmente ou em grupos é um elemento importante da vida organizacional

devido ao fato de que muitos gostam de ter o controle completo sobre os seus espaços de vida. A institucionalização do *empowerment* viabiliza a autonomia desses sujeitos, através do uso de recursos e estratégias que podem ser adotadas contra as possíveis ameaças de outros pontos do sistema.

No caso deste ensaio, importante mencionar que a histórica subordinação dos homossexuais aos heterossexuais por conta da ação de instituições diversas – dentre Igreja, Instituição militar, etc. – também se manifesta nas empresas, de modo a estigmatizar os homossexuais, direcionando-lhes não só os locais marginalizados nas organizações, como “determinando” escolhas profissionais específicas. Algumas profissões e cargos são “naturalmente” associados a homens, mulheres e homossexuais em função das representações que a esses sujeitos se aderem nas práticas cotidianas. Assim, ao homossexual caberia a camuflagem de elementos que pudessem evidenciar sua orientação sexual no grupo ou organização como forma de ser tolerado pelos demais, em especial pelos heterossexuais (SARAIVA, 2012).

Nesse sentido, estaríamos distantes da lógica de empoderamento e desenvolvimento que teoricamente aqui se defende. Percebe-se que, se os homossexuais masculinos usam de estratégias de “heterossexualização” para ganhar visibilidade nas organizações, eles estariam de fato afirmando a sua subordinação e operando em favor da promoção da “imaturidade” política de seus companheiros homossexuais, o que geraria ainda maior intolerância, inclusive entre sujeitos do próprio grupo social de homossexuais.

Entende-se que, pelo empoderamento, pelas negociações que ocorrem cotidianamente no universo organizacional, dada a nova visibilidade atribuída aos sujeitos antes marginalizados, abrir-se-ia a possibilidade para a criação de novos valores estruturantes da cultura organizacional que marca, por sua vez, a construção da subjetividade dos trabalhadores. Nesse sentido, ao se perceber a diversidade sexual nas organizações como elemento positivo, a tolerância e o nivelamento (seja econômico, político e cultural) entre sujeitos pudessem de fato se efetivar.

Melo e Lopes (2012), numa análise sobre o empoderamento de mulheres em função de gerenciamento, também chamam à atenção a complexidade do processo.

Na perspectiva de gênero, o empoderamento das mulheres desafia as relações patriarcais no que se refere ao poder dominante do homem, à manutenção dos seus privilégios de gênero e principalmente à sua atuação dentro da família. Implica uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando, a estas, a autonomia no controle dos seus corpos, de sua sexualidade, de suas opiniões e de seus direitos de ir e vir (MELO; LOPES, 2012, p. 652).

Deve-se, pois, buscar assegurar o ideal libertador, presente na concepção mais ampla de desenvolvimento humano e empoderamento, como forma de se pretender assegurar a autonomia dos sujeitos, em uma comunidade de sujeitos emancipados. Trata-se, pois, de articular conceitos como diversidade, reconhecimento recíproco, e emancipação em um contexto existencial concreto.

Numa perspectiva emancipatória, as ações de empoderamento articulam-se com reivindicações, sujeitos, organizações e movimentos de amplitude global. Sinergicamente articuladas numa rede complexa, constituem o polo principal de resistência e transformação da contemporaneidade. Daí a necessidade de se averiguar as condições em que se produz o empoderamento, especialmente das minorias nas organizações; neste ensaio, a esse processo se credita o caráter ideológico – dadas as ambiguidades entre essência e aparência que lhe



são constituintes por conta das amarras próprias do Capitalismo –, mas também o caráter construcionista, pela produção de novos sentidos que orientem práticas de inclusão nas organizações de trabalho.

É preciso, então, marcar que o processo de empoderamento não é um processo linear, independentemente de cada indivíduo ou grupo que desse processo esteja fazendo parte, mas complexo e multiorientado. Trata-se de um processo que se apresenta diferente para cada indivíduo, cada grupo, pois que não é a-histórico, mas situado numa história própria, contextualizado. Tamanha é essa complexidade que a tomada de consciência das formas de desigualdade social não se dá de forma espontânea por parte dos indivíduos. Aqui, a espontaneidade dá lugar a um processo que deve levar, induzir esses indivíduos à percepção da sua condição de subordinação e ao consequente empoderamento de que estamos tratando.

O empoderamento se aproxima, assim, do autoconhecimento e da emancipação, uma vez que os sujeitos marginalizados socialmente se atentariam para as limitações de ordem simbólica que lhes são impostas ideologicamente, orientando-lhes à atitude política. Essa politização auxiliaria na afirmação identitária e visibilidade de demais sujeitos que partilham das mesmas marcas sociais, fortificando as possibilidades de um dado grupo social no processo de mudança e produção de novos valores.

## 2.2. Diversidade sexual nas organizações de trabalho: a questão da homossexualidade

Por conta da necessidade de se afirmar seu papel no que refere à responsabilidade social com o processo de globalização, as organizações têm caminhado para a discussão de temas advindos de percepção das demandas de grupos sociais diversos, pois que a ação empresarial se torna também ação de impacto social. Por isso as empresas tornam-se corresponsáveis no processo de inclusão e diversidade, atuando (pelo menos em discurso) para o desenvolvimento de capacidades e empoderamento de grupos sociais socialmente marginalizados.

Muitas são as constatações de que a desigualdade e a discriminação são evidentes em se tratando de elementos tais como raça/etnia, gênero, imagem corporal, limitações e deficiências, e de orientação sexual, como no caso deste ensaio, e como se pôde apreender de estudos já realizados no âmbito dos Estudos Organizacionais brasileiros (SARAIVA; IRIARAY, 2009; GARCIA; SOUZA, 2010; IRIGARAY; FREITAS, 2011; FREITAS; DANTAS, 2012; IRIGARAY; FREITAS, 2013; DINIZ et al., 2013; SOUZA; PEREIRA, 2013; CAPRONI NETO, SARAIVA; BICALHO, 2014; SOUZA, MARTINS; SOUZA, 2015). Nesse sentido, emergem os discursos que buscam reeditar a ideia de que as empresas são locais para reproduzir a exclusão, com suas exigências que fazem do homem uma máquina para a manutenção do *status quo* do sistema capitalista. Agora, é preciso marcar que as empresas, pela sua função e sua influência na sociedade, são lugares de satisfação, de promoção da qualidade de vida, enfim, são lugares fundamentais para o desenvolvimento e empoderamento dos sujeitos sociais, inculcando-os a necessidade de vínculo e o emprego de sua força de trabalho para a sua realização.

Dentre as ações de empresas e também do governo para abarcar as minorias citadas, destacam-se as ações afirmativas pelo empoderamento das mulheres, dos negros, das pessoas com deficiência – há legislação específica para a inclusão no caso destes últimos – e mais recentemente dos homossexuais. Importante marcar que as problematizações no Brasil quanto a esse último grupo são ainda incipientes ou atreladas ao universo acadêmico, por questões políticas e sociais.

Até meados de 1990, quando o movimento LGBT ganha visibilidade e se expande, a associação entre homossexualidade e todo o tipo de estereotípias negativas (como doenças, em especial a AIDS, o uso de drogas, a prostituição, etc.) era recorrente, motivo por que os homossexuais ficaram marginalizados, recolhidos aos guetos, o que possibilitou inclusive a criação de um universo simbólico próprio a esse grupo social (FERREIRA, 2007). Mais recentemente surgem no Brasil aparatos legais que criminalizam as formas de opressão, violência e discriminação de homossexuais, auxiliando para promoção da cidadania LGBT.

Mas importante se faz mencionar que foi em meio às práticas cotidianas que as mudanças começaram a se efetivar. Na medida em que na contemporaneidade se dá a maleabilidade das instituições em função da polifonia discursiva e da criação de símbolos diversificados, gerando a fragmentação e a fluidez das identidades (BAUMAN, 2001), os homossexuais se sentem mais aptos a buscar por afirmar e expressar seus valores, ideias e discursos. A busca por interação com pessoas que compartilhem modos semelhantes de pensar e agir representa também a busca por segurança e afirmação de identidade nos variados espaços coletivos, inclusive nas organizações.

No Brasil, entretanto, o machismo e outras formas de opressão ainda são marcantes. Assim, a afirmação identitária de homossexuais através do *coming out* (sair do armário) ainda é ponto delicado, por conta das consequências que podem sobre os gays recaírem: na família, o medo da não-aceitação e do abandono; na escola, o *bullying*; nas empresas, o medo de humilhações, assédio e até demissão do trabalho. De modo recorrente, homossexuais se sentem inseguros em se revelar, especialmente em espaços em que as relações são orientadas por aspectos formais, como no ambiente organizacional. Assim, ficam restritas as possibilidades de ascensão na carreira ou de empoderamento, uma vez que este grupo pode se fechar às trocas que são fundamentais a esse processo.

No que se refere às práticas cotidianas nas organizações e como as vivenciam os homossexuais, Siqueira e Zauli-Fellows (2006, p. 76) mostram que

[...] o homossexual vivencia nas empresas várias experiências, tais como: a discriminação no processo de seleção de pessoal se a empresa notar que ele seja homossexual, ou ele declarar explicitamente sua orientação; a perda de emprego em virtude da orientação sexual; a perda de uma possível promoção, também em virtude da orientação sexual; o discutível fato de o homossexual ganhar menos do que o heterossexual; avaliações de desempenho baseadas intensamente em um único traço do indivíduo, a identidade homossexual. Com esse cenário, indivíduos homossexuais das mais variadas profissões tendem a esconder a orientação sexual, na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional.

Notamos, então, que ao manter sua identidade em segredo, os homossexuais estão mais sujeitos a desgastes psicológicos no trabalho, mesmo porque muitas vezes optam por manter atitudes e condutas que não lhe são significativas, a fim de se garantir algum “empoderamento” por se fazer valer as expectativas e prescrições dos grupos sociais opressores. Muitos, prevendo dificuldades profissionais e barreiras às possibilidades de crescimento, criam uma identidade de fachada, de modo a se proteger de preconceitos e estigmatizações e assim ratificam a submissão de sua condição social.

Siqueira e Andrade (2012) também apontam para a necessidade de se proporem alternativas que transformem as relações de trabalho e minimizem a precariedade em que se encontram, haja vista sua centralidade na constituição dos sujeitos sociais. Vale marcar, mais uma vez, que se em meio às relações de

trabalho se objetiva a subjetividade, quando o trabalho se caracteriza pela opressão, rompe-se o processo de autorrealização dos sujeitos sociais. A eles, cabe-lhes recorrer a mecanismos de defesa para evitar o sofrimento e possível adoecimento psíquico (CODD, 2006).

Então, a importância de políticas de proteção a direitos de minorias sociais e dentre elas dos homossexuais é indiscutível.

Políticas públicas são fundamentais para se garantir a mínima segurança para esse grupo social. Não que essas políticas diminuirão automaticamente o preconceito e a discriminação, mas auxiliam o indivíduo gay no processo de *coming out* diante da família, amigos e colegas de trabalho. Auxiliam na ampliação de espaços de expressão afetiva rompendo com a invisibilidade. Daí a importância dos movimentos afirmativos na busca dos direitos de identidades coletivas minoritárias (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012, p. 103).

Importante também apontar que as propostas de proteção aos homossexuais não implicariam na busca por privilégios em detrimento dos demais trabalhadores, mas a garantia de equiparação no tratamento, no respeito às diferenças e, principalmente, na garantia de igualdade quanto aos direitos e deveres. Como relata Saraiva (2012), a naturalização da discriminação é tamanha que chega a legitimar lugares e papéis cabíveis e admitidos aos homossexuais, direcionando-os a trabalhos como maquiador e cabeleireiro, por exemplo. As profissões de maior complexidade nos espaços organizacionais, entretanto, ficam a cargo de sujeitos que possam personificar o ideário de força, determinação e empreendedorismo (o heterossexual masculino), tão necessários nas corporações e, nesse caso, os homossexuais ficam marginalizados, por conta da estigmatização.

Trata-se, ainda, de se pensar sobre a formação das representações sociais em relação à homossexualidade nos espaços organizacionais contemporâneos. Para Moscovici (2009), as representações sociais convencionam os objetos, pessoas e acontecimentos, além de serem prescritivas, ou seja, exercem sobre os sujeitos sociais uma força contra a qual é bastante difícil lutar. Nota-se então que é função das representações sociais tornar familiar o não-familiar, evitando-se assim toda e qualquer forma de estranhamento face ao que o novo apresenta. As representações sociais, por sua função, orientariam os sujeitos ao conservadorismo e ao tradicionalismo e encontram nas instituições sociais os veículos para sua manutenção e propagação.

Não obstante, os espaços organizacionais na contemporaneidade possam ser de fato o *locus* para a transformação, dadas as constantes mudanças tecnológicas, as mudanças em processos e estrutura para que se evitem as ameaças externas, enfim, são espaços propícios para a inclusão e empoderamento de minorias por permitirem a “tradução” da tradição. Noutras palavras: por possibilitarem em meio às trocas cotidianas a configuração de novas imagens, novos valores e ideais a elementos já presentes no cotidiano dos grupos sociais.

Se, de modo geral, associa-se à ideia de homossexual masculino a representação de sujeito delicado, afeminado, passivo quando do ato sexual, incapaz de se manter em relações estáveis e promíscuo em suas atitudes<sup>3</sup>, por outro lado novas representações em relação aos homossexuais podem se tornar evidentes à medida que outras ideias e significações possam se efetivar nas práticas cotidianas, devido ao empoderamento e visibilidade que possam adquirir a partir do desempenho de novos papéis e profissões (de ordem gerencial, por exemplo), reorientando as legitimações estigmatizantes.

<sup>3</sup> Questões religiosas, econômicas e culturais justificaram essa ideia ao longo da história.

A criação de um ambiente favorável aos homossexuais nas organizações de trabalho implicaria, pois, em se criarem mecanismos que preparem os demais (heterossexuais) para que não tratem com ostracismo ou discriminação quem optar pelo *coming out*. Evidencia-se como um mecanismo de respeito às particularidades e à singularidade, o que marca a diversidade entre sujeitos na coletividade.

Saraiva e Irigaray (2009) citam a preocupação capitalista na inclusão das diversidades, não existindo de fato o comprometimento social apregoado em discurso. A visão da empresa, em análise pelos pesquisadores, seria aproveitar ao máximo o potencial dessas diversidades em prol do crescimento e lucratividade. A empresa busca, então, se libertar de valores sociais tradicionalmente praticados e aceitos para se modernizar, o que passa pelo caminho da inclusão da diversidade social.

Abre-se então a contradição própria da inclusão de diversidade nas empresas: se por um lado o discurso pela diversidade é aparente, falseável, pois que em essência é justificado pela obtenção de bons desempenhos e resultados, por outro pode servir de eliciador ao reconhecimento e empoderamento dos homossexuais e demais minorias sociais.

As organizações de trabalho, no que se refere às políticas de valorização da diversidade, devem, portanto, ir além de propostas de inserção da variabilidade de sujeitos sociais em sua estrutura e dinâmica como forma de diversificar o processo produtivo, já que pode haver prejuízos devidos aos vários conflitos e impasses que da própria diversidade de sujeitos emergem.

Consideramos necessário que o processo educacional [**nas organizações**] não se limite à formação de pessoas tecnicamente capacitadas, mas vise a educá-las criticamente, ultrapassando a formalidade e incluindo a discussão de questões políticas, como a diversidade cultural e a sexualidade.

É determinante também que as políticas adotadas e as expectativas sobre as mesmas não sejam impostas, mas sim, sejam fruto de um processo dialogado, tanto para que os membros organizacionais, de modo geral, se conscientizem sobre a sua relevância, quanto para que as minorias, a quem se destinam essas políticas, tenham clareza sobre todo o processo (DINIZ et al., 2013, p.110, grifo nosso).

Caso a gestão da diversidade permaneça apenas sobre a forma de composição variável do quadro de pessoal nas organizações, há de se considerar a permanência das relações advindas do macrocontexto social em que se inserem, marcadas pelas formas de discriminação e opressão arraigadas historicamente, sem que haja um maior aproveitamento das práticas organizacionais em relação à inovação, à flexibilidade, ao desenvolvimento de talentos e à mudança social, pontos defendidos pelos discursos de gestão da diversidade nas organizações de trabalho (COX, 1993). Dessa forma, pontua-se, tal como Alves e Galeão-Silva, (2004, p. 28), que

a crítica da gestão da diversidade é necessária. As ações afirmativas poderiam vir a ser um movimento de ruptura da dominação, pois quebrariam a padronização da força de trabalho realizada pela organização da produção. Ocorre que esse potencial emancipatório desmancha-se no ar pela força da lógica da gestão da diversidade diluída na ideologia tecnocrática. Combinada ao mito da democracia racial, a gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais.

### **2.3. Impasses e desafios no processo de empoderamento: o poder das organizações na conduta dos sujeitos**

As mudanças sociais não acontecem facilmente. Por conta da forma como os sujeitos sociais constroem suas consciências, a partir da internalização da realidade externa, pelo menos num primeiro momento, provável seja que sua visão de si e de mundo estejam carregadas de marcas ideológicas, ou seja, de marcas de deturpam a realidade objetiva com a criação de “ilusões” que se apresentam a esses sujeitos.

Iasi (2011) nos aponta alguns pontos importantes do processo de formação da consciência humana e estabelece algumas etapas para compreensão da problemática manipulação subjetiva na sociedade, a saber: a) a vivência de relações já preestabelecidas é tomada como realidade dada; b) toma-se em nossas percepções a parte pelo todo; c) as relações perdem seu caráter histórico e cultural para se tornarem naturais – sempre foi assim e sempre será; c) a possibilidade de satisfação das necessidades e desejos dos sujeitos deve, pois, respeitar a forma e a ocasião de quem tem maior poder nas relações; d) essas cobranças externas se internalizam no ego; e) na luta entre a satisfação do desejo e a sobrevivência, os sujeitos reprimem seus desejos; f) os sujeitos submetem-se a relações de reprodução, o que constataria o estado de alienação.

Nas organizações, então, temos espaço propício para que o processo de conscientização seja deturpado, haja vista os valores e interesses empresariais que são expressão da forma como o Capital subordina a vida e os discursos que veiculam tais valores. Considerando-se que o poder emerge da inter-relação social, as organizações criam formas e estratégias diferenciadas e cada vez mais abrangentes para a regulação de contradições que se apresentam nas relações de trabalho. Em geral, elas lançam mão de mecanismos de mediação entre suas ações de exploração e dominação e as vantagens e benefícios oferecidos aos seus membros, de tal maneira que essa contradição é minimizada e os que nela trabalham até colaboram para sua própria submissão (PAGÈS et al., 1993).

Nesse sentido, o poder surge como um processo por meio do qual conflitos são regulados em forma de dominação possibilitando a adaptação, a adesão e o conformismo dos membros da organização (PAGÈS et al., 1993). A organização funciona ao mesmo tempo como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, de angústia. Este último tipo de mediação, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois sua atuação é no nível inconsciente (PAGÈS et al., 1993).

Evidentemente, o sistema organizacional de regulação de conflitos procura ocultar as contradições sociais, isolando os indivíduos de maneira a impedir sua ação coletiva e, assim, enfraquecer o seu potencial de resistência, colocando-os sob uma opressão tal que eles se tornam enfraquecidos para enfrentar as estruturas de dominação (ROMANIELLO, 2004). Por isso, a dominação das pessoas pela organização está diretamente ligada ao desenvolvimento de um conjunto integrado e coerente de mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, que uma vez associados, conseguem influir no comportamento das pessoas e nas relações de trabalho.

A rigor, na organização se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, superando os limites capitalistas cotidianos, e se transformando em um espaço de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicar-se, com cada vez mais afinco, à busca do reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno. O não dito é que, embora seja estimulado o envolvimento afetivo dos empregados, nas práticas de gestão predomina a impessoalidade. O mais dedicado dos empregados pode se tornar “descartável” ao não apresentar os resultados esperados (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

No caso da problematização aqui levantada, o empoderamento de homossexuais nas empresas pode de fato estar marcado pelas contradições próprias da forma como as organizações exercem seu domínio e influência sobre seus trabalhadores. Tomado pela ascensão na carreira ou pela legitimação dos colegas por ser discreto ou “pouco afetado”, o empoderamento não mais seria que a internalização dos valores e discursos de opressão e submissão nas empresas à ordem do capital, sem que se considerem necessariamente a possibilidade de mudanças e a politização dos diversos atores sociais que compõem as empresas.

Além disso, esse tipo de “empoderamento” pode expressar em sua essência o desejo dos sujeitos sociais quanto a sua valorização pessoal, de maneira que há o endossamento inconsciente dos sujeitos marginalizados para a subordinação em relação aos valores dos grupos sociais majoritários (SIQUEIRA, 2009). O empoderamento nesse caso seria só em nível de discurso e se expressaria apenas no nível intrapessoal, dadas as reconfigurações das relações do sujeito empoderado na empresa. Não haveria seu despertar de consciência ou sua politização para que mudanças significativas de fato acontecessem nas organizações de trabalho.

Tem-se então o principal impasse e desafio do processo de empoderamento, tal como proposto nas seções anteriores: minimizar as ações da organização sobre os sujeitos no sentido de possibilitar-lhes a tomada de consciência de si e de mundo, na chamada emancipação. A emancipação poderá ocorrer na medida em que os sujeitos empoderados e politizados se engendrarem de fato na criação de ações de resistência e afirmação nas práticas organizacionais (nível concreto, com a criação de grupos de discussão e sensibilização política, práticas de valorização da diversidade – com a criação de códigos de ética – e o estabelecimento de sanções quanto à opressão e discriminação nas normas e regras organizacionais, por exemplo) para que delas possam emergir novos valores e significados (nível simbólico, com a emergência de novos discursos e representações em relação à diversidade, por exemplo) que deem prioridade e visibilidade às suas próprias intenções pessoais e coletivas (enquanto consciência de classe).

Evidentemente que o processo não é simples e os apontamentos aqui apresentados são elucubrativos, posto que não se pode prever o resultado da complexa dinâmica sócio-organizacional. Mas as perspectivas críticas, por seu viés de oposição ao *status quo* do sistema vigente, acabam por também se direcionar a certo funcionalismo (PAULA, 2015), aspecto que deve ser avaliado de modo cauteloso para que a crítica não incorra nos mesmos tópicos contra que se volta: como um dispositivo de saber-poder (FOUCAULT, 2012) que normaliza e retira dos sujeitos sociais em interação seu potencial gerativo e, por isso, humano.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à reflexão aqui levantada, vale constatar que novas pesquisas de natureza empírica são necessárias para validar as hipóteses e questões norteadoras deste ensaio. A partir do exposto nas seções anteriores, entende-se que o empoderamento de minorias é uma situação aparente, apresentada sob a forma de se fazer valer o discurso da ética e da responsabilidade social no trabalho, ao passo que em essência esconde as necessidades das empresas quanto ao emprego de indistinta mão-de-obra para a produção de lucro e alcance de seus objetivos estratégicos, pelo menos num primeiro momento. As práticas de “inclusão e desenvolvimento” possibilitam a eclosão do processo, e não da criação intencional de espaços de inclusão social. Percebe-se, entretanto, que a partir de tais práticas, pode-se abrir o diálogo para a construção de discursos que possam reorientar os sujeitos sociais nas organizações de trabalho visando à elaboração e/ou à reedição de seus valores

em espaços organizacionais, o que favoreceria de fato a diversidade, a tolerância e a politização dos sujeitos minoritários.

A noção de organização que aqui se defende é voltada à complexidade e à multidimensionalidade. Assim, para se responder às questões levantadas quanto à inclusão de diferentes e garantias de desenvolvimento e empoderamento numa organização de trabalho, temos que nos conscientizar da existência dos diversos sujeitos, da polifonia discursiva, da variabilidade semântica em meio às práticas cotidianas e de que os sujeitos sociais são atuantes na forma como criam seu próprio espaço organizacional a partir de relações de poder. Deve-se localizar o sujeito como central no processo de construção de sua realidade organizacional. Entretanto, é preciso também entender que em meio a essas trocas simbólicas configuram-se ideologias que orientam as relações entre os mesmos e que muitas vezes as consciências de si e de mundo podem estar turvas, obnubiladas, de modo a favorecer que alguns elementos essenciais na construção da realidade escapem aos sujeitos produtores dessa mesma “realidade”.

Então, no que se refere à inclusão e gestão da diversidade nas organizações, em especial os casos de empoderamento de minorias, poderíamos entender que a contradição essencial que marca o fenômeno está na forma como se entrelaçam a dimensão concreta (espaços na estrutura social e organizacional) e a dimensão simbólica (discursos): de um lado, tem-se a desigualdade social enquanto expressão da maneira como se aglutinam os diversos sujeitos em função das valorações dadas a seus atributos em geral – físicos, cognitivos, materiais, representacionais, etc. (dimensão infraestrutural), inclusive nas organizações; de outro lado, tem-se a noção de que é preciso incluir a diversidade, tendo em vista as contribuições que ela pode trazer ao capital humano nas organizações, o que leva à valorização do discurso da inclusão, da igualdade e equidade entre sujeitos (dimensão superestrutural).

Surge daí a ideologia da diversidade: ao se marcar que os sujeitos sociais são iguais, para poder criar condições de se fazer uso de toda e qualquer forma de trabalho, independentemente dos elementos que geram segregação, por outro lado ratifica-se o sentimento de intolerância através da própria negação das diferenças constitutivas entre sujeitos no discurso da inclusão e do empoderamento, tendo em vista a angústia ocasionada pela mudança ou novidade que as diferenças trazem a um contexto de “semelhantes”. O movimento é entendido aqui em seu viés dialético, síntese das contradições que lhe são constitutivas.

Dessa forma, o empoderamento e a valorização de pessoas diferentes ou minorias nas organizações é aparência de um fenômeno que traz em sua essência a aplicação de indistinta mão-de-obra nas organizações de trabalho, pelo menos num primeiro momento. A partir daí, dadas as possibilidades de mudança pelo empoderamento em meio às práticas cotidianas, talvez seja de fato possível a produção de novos valores que deem base para mudanças na própria estrutura organizacional, orientando o fenômeno a uma reestruturação essencial, pois o contexto prático pode transformar-se em estratégico, no sentido de que ele se reveste de uma capacidade política para a transformação da realidade social. Evidencia-se o alcance de uma transformação em potencial quando os aspectos práticos são revestidos de um poder político e se transformam em elementos de luta capazes da concretização de interesses estratégicos e específicos, segundo o grau de politização e consciência dos sujeitos.

No caso do recorte deste ensaio, entende-se que os homossexuais masculinos tendem a ser especialmente afetados quanto às exigências dos discursos e ideologias por estarem mais próximos da representação que impera junto ao ideário organizacional. Diferentemente de outras minorias que trazem

características físicas expressivas, os homossexuais masculinos se constituem como diferentes por orientação sexual, elemento que pode ser omitido nas relações formais, desde que não se associe a outras formas de conduta que possam evidenciá-la. Dessa forma, mobilizados subjetivamente para o pertencimento e reconhecimento positivado do grupo ou organização, estão mais propícios a corresponder à pressão da coletividade, anulando aspectos identitários e subjetivos. A possibilidade de se empoderar (de modo intrapessoal e econômico) seria uma forma não só de se garantir sua alforria ou absolvição frente à estigmatização, mas também de legitimar a ideologia do grupo opressor. O verdadeiro empoderamento (no sentido de autoconhecimento e autoemancipação, de modo a garantir poder de ação e autonomia aos sujeitos em suas interações sociais, incluindo as mediações com o opressor), entretanto, seria legitimado segundo sua atitude politizada em defesa da sua identidade (pessoal e coletiva) e da causa política de seu grupo social nos espaços organizacionais, como forma de resistência e abertura de novas representações / significações à homossexualidade nos contextos partilhados.

A inclusão social implica democratização dos espaços sociais, a crença na diversidade como valor. Incluir não é apenas colocar junto, e, principalmente, não é negar a diferença, mas respeitá-la como constitutiva do humano. Se em aparência a afirmação das diferenças se apresenta de forma antiética e discriminatória, por outro lado ela pode auxiliar na sensibilização dos sujeitos sociais quanto à aceitação das diferenças como premissa básica na criação de vínculos e laços sociais, o que poderia amenizar a exclusão, a intolerância e a injustiça.

---

Artigo submetido para avaliação em 08/04/2017 e aceito para publicação em 10/05/2018

---

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, jan./mar. 2014.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho – em busca do prazer. In: CODO, W. (Org.). **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 75-97.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- DINIZ, A. P. R., CARRIERI, A. P., GANDRA, G., BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, jan./abr. 2013.
- FARIA, J. H. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 61-86.
- FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da Arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, nº 3, p. 510-515, set. 2009.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45-67.



FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 25. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. 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.

GUARESCHI, P. A. Ideologia. In: JACQUES, M. G. et al. **Psicologia social contemporânea**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 89-103.

GOULART, I. B. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B. (Coord.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 13-26.

HALL, S. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 7. ed. São Paulo: DP&A, 2002.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2, 2007, Florianópolis, Brasil. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007.

IASI, M. L. **Ensaio sobre consciência e emancipação**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

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

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, abr. 2013.

LIMA, M. A. M.; FROTA, S. A. O *empowerment* e a teoria organizacional: um incremento no *quantum* de poder? **Revista Eletrônica de Administração**, ano I, n. 3, jul. 2002.

MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R.; SARAIVA, L. A. S. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de *fast food*. **Revista Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017.

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento**. 2003. 211 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 648-667, set./dez. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**. Investigações em psicologia social. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PAULA, A. P. P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PAULA, A. P. P. **Repensando os estudos organizacionais**. Por uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro, FGV, 2015.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIZZI, J. **O desenvolvimento e suas exigências morais**. Site UCPel, Pelotas, 2004.

ROMANIELLO, M. M. O exercício do poder nas organizações: estratégias de dominação e auto-regulação de conflitos nas relações de trabalho. **Revista Symposium**, v. 1, n.2, p. 24-34, 2004.

SARAIVA, L. A. S. Além dos estigmas profissionais. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 149-168.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 99-120.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, nov./dez. 2006.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais". **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.

SOUZA, E. C. P.; MARTINS, C. B.; SOUZA, R. B. As representações sociais de secretários executivos *gays*: questões de gênero e diversidade no trabalho. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 116-139, jan./jun. 2015.