

**DESAFIANDO A HETERONORMATIVIDADE: INTERPRETAÇÕES SOBRE  
MANIFESTAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES A FAVOR DA DIVERSIDADE  
SEXUAL**

**ERICK DE FREITAS MOURA**

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

erick@adm.ufu.br

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

cintia@fagen.ufu.br

Área temática:  
**Estudos Organizacionais**

**DESAFIANDO A HETERONORMATIVIDADE: INTERPRETAÇÕES SOBRE  
MANIFESTAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES A FAVOR DA DIVERSIDADE SEXUAL**

**RESUMO**

A minoria homossexual, que por muito tempo permaneceu silenciosa nas organizações e na vida social, almeja reconhecimento de sua identidade, bem como espaço para manifestá-la. Esse espaço, atualmente, é padronizado segundo a ideologia heterossexista, que fornece privilégios para pessoas heterossexuais e marginaliza aqueles que fogem desse padrão. Em via oposta à heteronormatividade, isto é, às normas de comportamentos segundo a lógica heterossexual, algumas organizações se posicionam a favor da minoria homossexual. Com o objetivo de analisar as interpretações sociais quanto à construção do espaço da minoria homossexual a partir do engajamento das organizações, duas dessas manifestações foram descritas e analisadas neste texto, por meio de comentários de internautas, extraídos de páginas voltadas a administradores e profissionais de gestão. Os resultados apontam que a heteronormatividade é reforçada nos comentários analisados, sinalizando que pouco se avançou em termos de aceitação da minoria homossexual.

**Palavras chave:** heteronormatividade; diversidade; internautas.

**ABSTRACT**

The homosexual minority, who long remained silent in organizations and social life, crave recognition of their identity, as well as space for manifesting it. This space is currently standardized according to the heterosexist ideology that provides privileges to heterosexual people and marginalizes those fleeing this pattern. In the opposite way to the heteronormativity, which means the rules of behavior is thought by heterosexual logic, some organizations position themselves in favor of the homosexual minority. Aiming to analyze the social interpretations regarding the construction of the homosexual minority space from the engagement of organizations, both of these events were described and analyzed in this paper, through comments from netizens, extracted from pages geared to administrators and management professionals. The results show that heteronormativity is enhanced in the analyzed reviews, signaling little progress in terms of acceptance of the homosexual minority.

**Keywords:** heteronormativity; diversity; netizens.

## 1. INTRODUÇÃO

A movimentação das minorias, seja por gênero, orientação sexual, raça ou etnia, evidencia a necessidade do reconhecimento da diversidade e inclusão no *corpus* social, admitindo não só a existência de seus direitos inalienáveis, intrínsecos a qualquer ser humano, como, também, espaço para manifestação de suas identidades. A sociedade e, naturalmente, as organizações, devem atentar-se para o fato de que essas minorias têm sua própria identidade e formas de manifestá-la. Minoria essa que, hodiernamente, é menos silenciosa que outrora, contudo, ainda silenciada pelo poder e por grupos dominantes (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). No Brasil, muitos grupos sociais são historicamente marginalizados, sendo seus membros destituídos da participação social. Nesse contexto, Alves e Galeão-Silva (2004) consideram que práticas empresariais inovadoras no campo da diversidade são bem-vindas e necessárias.

Dar destaque às minorias, dessa forma, é uma ação de desconstrução de uma lógica voltada às práticas organizacionais direcionadas a grupos dominantes e feitas para eles. Essa ideia é válida diante da constatação de que a sociedade está se tornando mais heterogênea e, por isso, as organizações que buscam sobreviver em um mundo competitivo, devem aprender a lidar com o hibridismo cultural. As práticas a favor da diversidade podem provocar diferentes reações nos indivíduos envolvidos diretamente ou não a elas e, a falta de unanimidade pode afetar os seus resultados. Além disso, os estudos feitos sobre essa temática consideram majoritariamente o ponto de vista dos beneficiários, ocultando as reações dos outros atores sociais, o que também é de suma importância para o desenvolvimento de ações que envolvem diversidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Vários estudos foram realizados sobre diversidade e gênero nas organizações, em sua maioria focalizando as formas de geri-la, as críticas quanto à diversidade ser gerenciável e, as relações de poder, que emergem a partir de encontro das diferenças nas organizações. E, entretanto, pouco foi escrito sobre as percepções dos indivíduos sobre ações organizacionais que dão efetivo espaço à minoria homossexual, dentro de um contexto social conservador, pautado em um sistema ideológico heterossexista, heterocêntrico e heteronormativo. Um desses espaços, no Brasil, que rotineiramente não contém a participação da minoria homossexual são os comerciais televisivos e propagandas, ainda prevalecendo o *mainstream* de mídia direcionada aos grupos dominantes.

Contudo, duas recentes ações organizacionais foram construídas a favor da diversidade sexual. A informação sobre essas ações foi veiculada em dois websites cujo público é composto de, preponderantemente, administradores e profissionais de gestão, bem como foram veiculadas nos perfis desses websites na rede social *facebook*, reforçando a necessidade de abertura desse espaço às minorias. Nos sites em que as notícias foram veiculadas e nas páginas do *facebook* em que foram publicadas, existe a possibilidade de que os internautas opinem sobre as matérias, evidenciando a percepção e receptividade do público para esse tipo de ação e, principalmente, o *background* cultural que sustentam esses comentários, ainda permeados por ideias heterocêntricas. Em se tratando de um espaço aberto para comentários, existem aqueles que são a favor e outros que são contra, não se restringindo apenas ao ponto de vista do público alvo das ações, como considerado por Pereira e Hanashiro (2010).

Dessa forma, nosso objetivo, com esta pesquisa, é analisar duas ações organizacionais que representam uma possibilidade para a construção do espaço da minoria homossexual na mídia televisiva e em propagandas, por meio da análise dos comentários dos internautas nas páginas virtuais onde as matérias foram veiculadas. A partir dessa descrição e análise, objetivamos, também, identificar a percepção que o público desses dois sites, direcionados a administradores e a profissionais da área de gestão, tem sobre a construção desses espaços que

fogem à regra heterossexual. Para isso, desenvolvemos a pesquisa na perspectiva da cultura entendida como um sistema de significados que são aceitos pública e coletivamente por um grupo de indivíduos em um momento específico, que faz com que o sistema social seja estabilizado e mantido e que promove a distinção dos membros de grupos diferentes (PETTIGREW, 1979; SHRIVASTAVA, 1985; HOFSTEDE, 1991).

Além dessa introdução, o artigo está dividido em mais cinco capítulos, dois deles de breves explanações teóricas sobre o tema, seguidos da descrição da estratégia de pesquisa. Em seguida apresentamos a análise de dados e, por último, são apresentadas as considerações finais deste trabalho contendo sugestões de pesquisas futuras.

## **2. GÊNERO, HETERONORMATIVIDADE, HETEROCENTRISMO, HETEROSSEXISMO E HOMOFOBIA – MANIFESTAÇÕES CULTURALMENTE CONSTRUÍDAS**

O conceito de heteronormatividade está inserido nos estudos de gênero, com várias abordagens. Para Scott (1995), o termo gênero foi primeiramente utilizado para designar mulheres, mantendo, em princípio, o aspecto relacional de masculino e feminino. Eccel e Grisci (2011) explicam que nessa abordagem o gênero indica construções culturais de papéis adequados para homens e mulheres, priorizando a relação social entre os sexos sem buscar as causas dessas construções. De forma mais abrangente, Eccel e Grisci (2011) consideram que, discorrer sobre gênero, é abordar de maneira mais ampla os sistemas de relações sexuais ou sociais. Ainda nessa perspectiva teórica, Meyer (2004) considera que esse termo faz alusão a todas as formas de construção social, cultural e linguísticas que diferenciam homens e mulheres. Nesse sentido, “[...] o gênero, enquanto organizador da cultura, e em articulação com sexualidade, modula o modo heteronormativo de como homens e mulheres devem se comportar, como seus corpos podem se apresentar e como as relações interpessoais podem se constituir, nesses domínios.” (PETRY; MEYER, 2011, p. 195).

Diante do exposto anteriormente, é possível inferir o comportamento de uma sociedade heteronormativa, que é aquela onde os padrões de comportamentos heterossexuais são dominantes e todos aqueles contrários a esse padrão são estigmatizados (SOUZA; PEREIRA, 2013). A heteronormatividade, como um padrão, é uma maneira de normatizar os modos de ser e agir dos indivíduos, bem como seus desejos corporais e a sexualidade. A partir de uma perspectiva biológica e determinista, considera-se existir apenas duas possibilidades de distinção das pessoas, que é o macho e a fêmea (JACKSON, 2006; PETRY; MEYER, 2011), implicando em comportamentos caracterizados como masculinos e femininos.

Para Nascimento (2010), a diferenciação anatômica e biológica dos sexos teve grande impacto na subjetivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, nos papéis sociais, no poder exercido sobre as mulheres e nos ideais de feminilidade e masculinidade, resultando em práticas discursivas baseadas no domínio masculino, no heterocentrismo (heterossexualidade como centro) e na heteronormatividade compulsória, presumindo que todas as pessoas são heterossexuais ou, ainda, que deveriam sê-lo (NIELSEN; WALDEN; KUNKEL, 2000). Para Petry e Meyer (2011), a normalidade compulsória da heteronormatividade coloca outras vivências sexuais e expressões de gênero como anomalias, deixando à margem os indivíduos que não se encaixam na premissa sexo-gênero-sexualidade culturalmente instituída e socialmente naturalizada, a qual define uma coerência natural de cada sexo poder interessar-se apenas pelo seu sexo oposto, ratificado pela possibilidade de procriação. Logo, a compreensão do termo heteronormatividade advém de se tomar como parâmetro a norma heterossexual em relação à sexualidade, designando-a como forma normal de atração e de comportamento de indivíduos de sexos diferentes.

O heterocentrismo marginaliza as sexualidades que fogem à matriz heterossexual, estabelecendo categorias de dominação daquele homem ativo, que penetra e, aquelas que são penetradas, logo, são dominadas (WELZER-LAND, 2001). Dessa forma, a homofobia, para Nascimento (2010), tem como um de seus pilares o heterocentrismo, que desqualifica qualquer manifestação dita como não natural, isto é, fora do paradigma heterossexista. Contudo, Jackson (2006) alerta que a heterossexualidade não é uma entidade monolítica, visto que ela existe com muitas variações.

O heterossexismo tornou-se reconhecido como um problema social nos anos 1970, quando os movimentos ativistas de Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros articularam suas reivindicações (KITZINGER, 2005). Outrossim, o heterossexismo é um sistema ideológico que produz privilégios para as pessoas que se orientam pelas normas heterossexuais, negando e denegrindo o comportamento e a identidade daqueles que seguem outro sistema (SOUZA; PEREIRA, 2013). Um exemplo de privilégio é o casamento, que, para aqueles que seguem a norma heterossexual, é um direito assegurado e indiscutível e, para os que não a seguem, após muitas discussões, é um direito, contudo, tema de fervorosas discussões no campo social e religioso. Já para Welzer-Lang (2001), o heterossexismo é tanto discriminação e opressão baseadas na orientação sexual, quanto promoção incessante, pelas instituições e indivíduos, da superioridade da heterossexualidade e da subordinação da homossexualidade.

Nessa lógica do binarismo sexual, as pessoas que fogem à regra que é orientada por seus sexos biológicos são entendidas como seres bizarros, desprezíveis, desviantes, anormais e, marginais, pois são vistas como uma ameaça ao sistema heterossexual, devendo, dessa forma, ocuparem territórios marginais (KITZINGER, 2005). Como consequência do heterossexismo, a homofobia é a manifestação de considerar o outro como anormal ou inferior, como não merecedor de participação em âmbitos públicos (NASCIMENTO, 2007; 2010). Já Welzer-Lang (2001) considera a homofobia como expressão do domínio masculino, tendo como suporte não só o heterossexismo, como, também, o heterocentrismo, a heteronormatividade e o viriarcado, que é a ideia do homem viril e dominante. Já Souza e Pereira (2013) consideram que, para que exista homofobia, deve existir uma distinção que caracterize a homossexualidade como algo ilegítimo em relação ao modelo heterossexual e, com isso, ser considerado algo que necessita de reparo ou mesmo combate, na mesma lógica de apresentar perigo ao binarismo estruturado entre macho e fêmea.

O termo homofobia significa medo do igual, e é um recurso linguístico para expressar aversão à amizade, afeto e relações amorosas com pessoas do mesmo sexo, e, da mesma forma que o heterossexismo, manifesta preconceito contra os homossexuais (SOUZA; PEREIRA, 2013). Borrillo (2010), considera que a homofobia é a atitude de hostilidade para com os homossexuais, uma forma arbitrária que consiste em qualificar o outro como contrário, inferior ou anormal e, que devido à diferença, esse outro é posto fora do universo comum.

No que concerne a esse tratamento discriminatório, a homofobia é uma consequência direta da hierarquização das sexualidades, conferindo à heterossexualidade um *status* superior e normal e à homossexualidade desprovida dessa normalidade, inferior. Desproporções linguísticas também se aplicam, pelas vastas expressões utilizadas para designar o homossexual, como gay, pederasta, bicha-louca, bichona, bichinha, afeminado, bicha-velha, maricona, sodomita, travesti, traveco, lésbica, sapatão, dentre outras, que em sua maioria tem cunho negativo (BORRILLO, 2010).

Retomando a definição de gênero de Meyer (2004) e, entendendo a divisão dos gêneros e o desejo sexual mais como um mecanismo de reprodução da ordem social do que um mecanismo biológico, a homofobia, para Borrillo (2010) torna-se uma manifestação de violência aplicada não só aos homossexuais, pois também se aplica a todos aqueles que não

aderem à ordem clássica dos gêneros, como travestis, transexuais, bissexuais, mulheres heterossexuais que têm personalidade forte, homens heterossexuais delicados ou que manifestam sensibilidade. Sendo uma forma de exclusão, Borillo (2010) considera que a homofobia não se limita a constatar uma diferença, ela interpreta e faz conclusões materiais, como pecado ou falta de moralidade. Souza e Pereira (2013) consideram que a homofobia também pode vir dos próprios homossexuais, que reproduzem os mesmos preconceitos dos quais são vítimas, por uma internalização das ações discriminatórias.

### **3. HUMOR COMO FORMA DE DISCRIMINAÇÃO, DISCRIMINAÇÃO HOMOSSEXUAL PELOS PRÓPRIOS HOMOSSEXUAIS E POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Para Iragaray, Saraiva e Carrieri (2010), é comum nas falas heterossexuais a presença de estereótipos, sobretudo, sobre homossexuais masculinos, sendo esses últimos alvos de piadas. O humor, para esses autores, foi analisado como uma forma de manifestação da discriminação pela orientação sexual no ambiente de trabalho, que se dá por meio da ironia, de piadas e anedotas. Essas ações fazem com que a homofobia seja naturalizada, isto é, socialmente respaldada, de forma que o desrespeito aos homossexuais se dá pela transformação deles em alvo de manifestações humorísticas. Nesse sentido, Freitas (1999), considera essa naturalização como um instrumento sutil de controle, fazendo alusão ao espaço social heterocêntrico.

Também é comum o uso do humor como discriminação dos homossexuais para com os próprios homossexuais, utilizando estereótipos como meio de socialização no próprio grupo e em relação a grupos heterossexuais. A lógica desse tipo de ação é que rir de algo em comum é uma forma de aproximação. A auto-discriminação, dessa forma, funciona como um meio de troca para a inserção no *corpus* social. Assim, o humor é uma fonte de sofrimento para os homossexuais, pois reifica a rejeição e a exclusão quais esses indivíduos são submetidos (IRAGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

À sociedade, por fim, cabe refletir sobre o fato de que ser complacente com práticas discriminatórias de qualquer tipo, mesmo com as bem humoradas, é contribuir para a continuação da desigualdade entre os indivíduos. Rir junto com o agressor, sob qualquer pretexto, significa tornar-se cúmplice de piadas invariavelmente de mau gosto. E isso não tem graça nenhuma (IRIGARAY; SARAIVA. CARRIERI, 2010, p. 903).

Souza e Pereira (2013) também constataram a existência de preconceito dos homossexuais para com seu próprio grupo, principalmente, em relação àqueles que apresentam traços mais efeminados, sendo vítimas de repulsa por outros homossexuais. Com isso, reafirmam que essa característica faz com que os homossexuais sejam inferiores e, por não compartilharem dessa característica, se consideram homossexuais superiores. Para entender a causa desse tipo de preconceito dentro do próprio grupo homossexual, as autoras, por meio da teoria das relações de poder de Foucault, concluíram que a própria classificação de pessoas em homossexuais e heterossexuais é um dispositivo de poder que produz uma hierarquia social e, pelos homossexuais também pautarem suas relações em parâmetros de poder, eles produzem um discurso discriminatório em relação a outros homossexuais. Assim, a identidade é uma relação de poder, ao se estabelecer a diferença entre identidades, há a tendência de se valorizar o que é hegemônico, e a desvalorizar o que é considerado minoria, com o objetivo de preservar a harmonia social e evitar conflito.

Saraiva e Iragaray (2009) consideraram que minorias e não minorias demonstram preconceito e atitudes discriminatórias entre si que, além de evidenciar dificuldades em respeito às suas próprias diferenças, escondem discursos empresariais de respeito à diversidade e, como consequência, elucidam a pouca efetividade desses discursos. O preconceito arraigado aos empregados e certa permissividade gerencial, bem como a ausência de senso coletivo de diversidade, causam dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade. As práticas discriminatórias são silenciadas e os temas que ressaltem as diferenças são excluídos, mesmo diante da percepção e reconhecimento dos direitos das minorias, por medo de represálias, desarticulação política e falta de exemplos bem-sucedidos. Até mesmo gerentes, segundo os autores, manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nas unidades gerenciadas por eles.

#### 4. DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA E ANÁLISE

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e concentra-se nos comentários de internautas sobre duas ações empresariais que promovem a temática da homossexualidade. A seleção dos comentários é livre, sendo cada um deles identificado pela sigla C.S. (comentário selecionado), seguido de numeração sequencial e, após análise do conteúdo desses comentários, alguns deles foram colocados no parágrafo seguinte para elucidar o que foi analisado. A primeira campanha é um comercial intitulado “O amor une, a homofobia não” e o segundo é uma ação da rede de *fast foods* Burger King, que lançou na semana do Orgulho Gay, em São Francisco, Estados Unidos, o hambúrguer *Proud Whopper*.

O comercial “O amor une, a homofobia não” tem duração de trinta segundos e mostra o primeiro beijo entre duas pessoas do mesmo sexo na publicidade nacional. Foi iniciativa da Organização Não Governamental (ONG) paraibana Movimento Espírito Lilás (MEL), com o intuito lembrar o dia mundial contra homofobia, que é dia 17 de maio, data essa que marcou a exclusão da homossexualidade da classificação estatística internacional de doenças e problemas relacionados com a saúde (CID) da Organização Mundial de Saúde (OMS), em 1990, e, oficialmente declarado, em 1992, segundo o site da União Nacional dos Estudantes (UNE) (2014).

A propaganda apresenta cenário de um lar feliz, com almofada de coração, escovas de dentes juntas, nas cores azul e verde, uma toalha com a inicial de dois nomes, fundo musical que cita as palavras amor e slogan de refrigerante e, no final, um homem leva café da manhã na cama para seu companheiro e o beija, encerrando com a frase “respeitar a diversidade é um dever de todos”.

A ação do Burger King envolveu lançar uma versão de seu sanduíche líder em vendas, o *Whopper*, com o nome de *Proud Whopper*. Esse sanduíche foi embalado em um papel com as cores do arco-íris, símbolo gay. A princípio, esperava-se que seria um produto diferente, contudo, quando o sanduíche era aberto, os clientes encontravam o tradicional *Whopper*, com a mensagem “somos todos iguais por dentro”, para evidenciar que independentemente da sexualidade, os seres humanos são todos iguais e, dessa forma, desfrutam dos mesmos direitos.

A campanha do Movimento Espírito Lilás foi veiculada no site Administradores.com e, também, na página do *facebook* do mesmo site. Da mesma forma, a campanha do Burger King foi anunciada no site da revista Exame e em sua página do *facebook*. Dessa forma, a análise dos comentários dos internautas para as duas campanhas foi realizada por meio de quatro canais de comunicação. Isso porque, percebemos que nos sites, a quantidade de comentários foi menor em relação às mesmas matérias disponibilizadas pelos mesmos sites

em suas páginas do *facebook*, sugerindo maior interação do usuário de internet para com a rede social, e não para os sites. Em síntese, apresentamos a quantidade de comentários no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Comparativo entre número de comentários no site e no *facebook*

Campanha	Site responsável por veicular a matéria	Número de comentários no site	Número de comentários no <i>facebook</i>
“O amor une, a homofobia não”	Administradores.com	8	32
<i>Proud Whopper</i>	Revista Exame	8	80

Fonte: elaborado pelo autor.

A abordagem qualitativa, para Richardson (1990), é uma maneira de compreender detalhadamente os significados e as características situacionais, em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou de comportamentos. O autor a considera válida pois, além de ser uma opção do investigador, ela é uma maneira adequada para se entender a natureza de um fenômeno social. Já para Silva e Menezes (2005), essa abordagem é válida por existir uma grande aproximação do sujeito à realidade, estabelecendo um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser expressa em números.

Medeiros, Valdão Jr. e Miranda (2013, p.620) consideram que no campo dos estudos organizacionais, “as postagens dos internautas são uma fonte rica para análise, quando se pretende conhecer opiniões e concepções heterogêneas e multifacetadas sobre determinados aspectos relacionados às organizações e gestão”. Para esses autores, os internautas também são leitores e produtores de textos, e, mesmo espalhados por diversas regiões, pela internet, têm a possibilidade de interagirem entre si e participarem da construção da notícia.

As notícias veiculadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977, p. 42), que consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Essa técnica permite o tratamento dos dados para que se identifique o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Neste estudo, a técnica foi aplicada com o intuito de perceber as representações de mundo e identidades sociais, bem como as formas de construção de versões da realidade feitas pelos internautas, pois seus textos são produzidos e transformados dentro de um processo de construção ideológica (FAIRCLOUGH, 1993; MEDEIROS; VALADÃO JR.; MIRANDA, 2013).

## 5. ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DE INTERNAUTAS SOBRE DUAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS VOLTADAS À TEMÁTICA DA HOMOSSEXUALIDADE

O conjunto de comentários dos internautas sobre as ações organizacionais a favor da diversidade sexual, a primeira da rede internacional de *fast food* Burger King e, a segunda, da ONG paraibana Movimento Espírito Lilás, fornecem insumos para avaliação de como elas foram percebidas pelos internautas, e, conseqüentemente, também é possível inferir a receptividade dos leitores das matérias para com essas campanhas além de possíveis desdobramentos. Ressalta-se que esses internautas são, majoritariamente, administradores ou estudantes de administração, pelo conteúdo e direcionamento dos sites. Para melhor visualização do que foi interpretado e escrito, os comentários foram organizados em grupos de argumentos maiores que resumem as ideias dos internautas, sendo eles:



Quadro 2 – Grupos de argumentos

Nº	Grupo	Número de comentários
1	Homossexualidade e administração	36
2	Homossexualidade, humor e discriminação	32
3	Heteronormatividade compulsória	12
4	Comentários gerais favoráveis às ações organizacionais	11
5	Homossexualidade como doença	7
6	Homossexualidade, família e ética	5
7	Homofobia e crime	2
8	Comentários diversos	23
<b>Total:</b>		<b>128</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

O Grupo 1, homossexualidade e administração, por sua relevância à disciplina, foi subdividido em três subcategorias de comentários que expressam o entendimento da correlação da temática veiculada nos sites com a disciplina de administração ou sua não correlação, bem como apontamentos que justifiquem a postura adotada, são elas: administração da diversidade, ação de marketing e, pertinência da veiculação das matérias em páginas direcionadas aos administradores. Ao falar sobre diversidade, os internautas focaram na figura do administrador enquanto responsável por gerir a diversidade nas empresas e, para isso, é necessário reconhecê-la e entendê-la, ademais de saber geri-la. Também, foi feita associação da pertinência da matéria ao setor de Recursos Humanos, imbuída de caráter repressivo para aqueles que discriminam. A diversidade sexual foi estudada por Saraiva e Iragaray (2009), que observaram dificuldades por parte das empresas para lidarem com essa temática, principalmente pelo preconceito arraigado nos indivíduos e falta de exemplos de sucesso, bem como no discurso gerencial imbuído de preconceito velado ou explícito.

Como um administrador pode lidar com a diversidade se ignora e não entende ela? (C.S. – 1)

Mto bem, preconceito impera!!!, pergunto eu, como vc administram a diversidade nas empresas de vcs? (C.S. – 2)

Acorda pessoal, administrar tb e isso, saber conduzir a diversidade, respeitando todos!!! (C.S. – 3)

Administrar envolve diversidade, como vc sendo gestor lidar com essa situação. (C.S. – 4)

Quero só ver o que acontece quando o print de comentários preconceituosos, como num passe de mágica, cair nas mãos dos RH's das empresas que vocês trabalham... (C.S. – 5)

Quanto à ação e veiculação das campanhas como estratégia de marketing, os internautas ficaram divididos enquanto ao alcance do objetivo social e de vendas, pois, por um lado, o público homossexual pode receber bem a campanha, tendo recursos financeiros suficientes para fazer parte do mercado de consumo de hambúrgueres e, por outro, o grupo de heterossexuais que se sentirem ofendidos podem procurar outra rede de *fast food* ao desejar um sanduíche, até mesmo como uma forma de manifestação do repúdio para com as campanhas. Esse repúdio faz alusão à delimitação de territórios segundo a lógica heterocêntrica e heteronormativa. Ademais, foram apresentados argumentos quanto às campanhas serem meramente oportunistas, não buscando, dessa forma, serem a favor ou contra o ideal gay, servindo apenas como técnica a favor do capital.

Bem, apoio a causa gay eu tenho minhas dúvidas, porém, que vai faturar alto, isto é uma certeza. Ninguém joga para perder. (C.S. – 6)

(...) isso se chama oportunismo. (C.S. – 7)

Por dentro somos todos iguais! Slogan simples e verdadeiro! Genial! (C.S. – 8)

(...) o mercado dos caras é enorme.... nada desprezível....e é uma raça que tem grana. (C.S. – 9)

Partiu mc donalds. (C.S. – 10)

Por isso sou mais subway. (C.S. – 11)

Eu tambem quero um hamburger hetero. (C.S. – 12)

Pode ser um tiro no pé. muita gente tem preconceito, e pode deixar de comer no burger King apenas por essa campanha. (C.S. – 13)

Dúvidas também foram suscitadas quanto a pertinência ou não da veiculação de matérias com essa temática em páginas virtuais direcionadas a negócios, resultando em comentários favoráveis à pertinência e, outros, contrários. Novamente, é retomada a ideia da falta de preparo das organizações e dos gestores para lidarem com políticas de diversidade, pois como percebido por Saraiva e Irigaray (2009), há formas de manifestação do preconceito. Como as páginas dos sites Administradores.com e Revista Exame são voltadas para um público específico, isto é, gestores ou pessoas ligadas à gestão, é nítido o preconceito em suas manifestações e, conseqüentemente, pode-se auferir que o teor desses discursos é reproduzido cotidianamente por eles em seu ambiente de trabalho.

Tá, e daí? O que tem a ver com o tema do portal? Leio muitas coisas boas postadas diariamente, mas qual o intuito desse post? (C.S. – 14)

Se o Portal é Administradores! Não entendo o motivo dessa postagem. Muito melhor o Portal Contábeis, com assuntos pertinentes a profissão. (C.S. – 15)

Para os ignorantes de plantão. Isso sim tem a ver com Administração. Trata-se de planejamento de campanha, mídia, apelo social, direito e comportamento humano. (C.S. – 16)

A expressividade dos comentários que perceberam as ações organizacionais imbuídas de humor e discriminação (Grupo 2), instigam o recorrente uso de estereótipos para a classificação e padronização de hábitos e comportamentos dada a orientação sexual, que, por meio de recursos linguísticos, como ironia e humor, representam e reproduzem estruturas de poder e dominação socialmente construídas e, assim, fazem com que a homofobia seja socialmente respaldada, como percebido nos estudos de Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010). Essa postura reforça a existência de territórios heterocêntricos e a reprodução do sistema ideológico heterossexista, promovendo a superioridade heterossexual, e a subordinação homossexual. Ademais, também foi percebido a discriminação homossexual pelos próprios homossexuais, reforçando o comportamento que os autores supramencionados consideraram como mecanismo de aproximação.

(...) deve ser hamburguer de ponta de pica...(nha). (C.S. – 17)

Delicia... com rodelas de cebola... (C.S. – 18)

Eu comeria um Burgay King tranquilo. (C.S. – 19)

Como sempre me divertindo mais com os comentários dq com a matéria em questão hahahaah. (C.S. – 20)

Ae são paulinos, vcs são chiques hein, agora tem até lanche... (C.S. – 21)

As bixinha vão cair de boca .... Gulosas Hshs (C.S. – 22)

Sabor rosca queimada? (C.S. – 23)

Nada a ver a não ser que ao invés de gergelim seja purpurina em cima do lanche.  
(C.S. – 24)

O Grupo 3, heteronormatividade compulsória, foi percebido como expressão máxima do heterocentrismo e da heteronormatividade, pois além de padronizar sobre o prisma heterossexual a maneira e os modos de agir dos indivíduos, os comentários são permeados de presunções de como os indivíduos devem ser e o modo como devem se comportar, bem como a marginalização pela sexualidade, dado a homossexualidade não ser considerada normal. Há, também, uma tentativa de inversão da discriminação, questionado de forma explícita ou não a causa da necessidade da promoção de campanhas com temática homossexual, além de um possível preconceito por ser heterossexual. Esses comentários ignoram os benefícios do sistema ideológico heterossexista, cujos direitos já lhes são resguardados sem discussões, como considerado por Souza e Pereira (2013). A homossexualidade, por meio desses comentários, também foi percebida como ameaça ao sistema heterossexual, como considerado por Nascimento (2007;2010).

(...) Homofobia não tem nada a ver, mas HETEROFOBIA tbm é errado! Enquanto a Constituição tiver me dando o "direito de dizer", eu continuarei dizendo o que acho a respeito e as pessoas não poderão me julgar como preconceituosa ou sinônimos, não é? Até pq acho mais do que forçado essa proteção ao homossexual!! (...)O problema é que os homossexuais não querem somente ser gays, querem também que todo mundo seja. Me parece que a intenção não é combater o preconceito, mas sim "converter" o povo ou distorcer. (C.S. – 25)

quer fazer....faz quietinho.....ninguém precisa ser expectador desse momento "intimo"..... muito menos em uma propaganda.... afinal, hoje em dia não se vê nem propaganda de homem com mulher nesse aspecto..... pq os "bonitos" aí tem que fazer esse tipo de divulgação? polpem-nos.... (C.S. – 26)

Porque não posso ser orgulhoso de gostar de buceta? (C.S. – 27)

Os comentários favoráveis às ações organizacionais (Grupo 4), mesmo sem citar diretamente os autores das campanhas, isto é, mesmo não existindo uma associação direta à empresa Burger King ou a ONG Movimento Espírito Lilás, é uma forma de publicidade, pois direcionam o público a ler a matéria e se posicionarem quanto a ela.

Vê quem quer, toda informação é bem vinda!! (C.S. – 28)

Perfeito o comercial. Pena que existem pessoas que ainda não entendem os conceitos de moral, família e principalmente de respeito. (C.S. – 29)

Falar de Família e Espiritualidade? Uma pessoa que acha o amor entre o mesmo sexo nojento, é meio contraditório (...)E só para lembrar, tenho amigos de casais gays, que adotaram crianças de casais héteros, que abandonaram seus filhos na rua, como se joga um papel de bala no chão. Será que temos o mesmo conceito do que é NOJO? (C.S. – 30)

Os Grupos 5, 6 e 7, que falam sobre homossexualidade como doença, relação com ética e família e, homofobia e crime, respectivamente, receberam poucos comentários. Acredita-se que a causa seja pelo caráter da discussão girar em torno de campanhas organizacionais e não sobre a discussão de direitos homossexuais ou, até mesmo, de retomar a ideia superada da

homossexualidade como doença, visto que, como já abordado, esse conceito foi removido do cadastro de doenças pela Organização Mundial de Saúde em 1990.

Nos comentários que seguem, a perspectiva biológica e determinista foi utilizada para discriminar comportamentos que fogem ao padrão heterossexual, como considerado por Petry e Meyer (2011), culminando na percepção de uma normalidade binária, ou seja, na existência do masculino e feminino. Assim, tudo que fugir a essa regra heteronormativa é marginalizado e desqualificado, como conceituado por Nascimento (2007, 2010). Uma profunda lacuna foi percebida no comentário de um internauta que se identifica como professor, que, além de expressar sua homofobia em uma rede social, afirmou transmitir o mesmo pensamento preconceituoso para seus alunos.

Nojo, estupidez, querem empurrar de todo o jeito, goela abaixo, essa putaria de viadagem, mas eu oriento todos os meus alunos, que tudo isso não é normal, que é uma doença comportamental, e que nada vai conseguir abalar os valores morais, a família, e a espiritualidade. A Paraíba não aceita, e nunca vai aceitar, perderam tempo e dinheiro com esse comercialzinho. (C.S. – 31)

Pra que isso?? Forçaram a barra, só vai causar mais repúdio! Quer ser gay seja, mas parem de encher o saco da família brasileira!!! (C.S. – 32)

(...) E não acho que essa forma de família deva ser passada na TV como normal. Não é nem de longe a estrutura normal de uma família, não podemos deixar que a mídia dite o que é ou não normal (...) (C.S. –33)

Homofobia é crime só para avisar, Nojo ??? do que? Conheço casal de gays que cuidam melhor dos seus filhos do que casais de héteros vc está longe de saber o que é respeito e valores. (C.S. – 34)

O Grupo 8 engloba os comentários diversos que não se encaixaram em nenhuma outra categoria e, fazem alusões referentes a não necessidade da existência desse tipo de comercial, pela sua exibição aumentar ainda mais o repúdio contra os gays. Além disso, contém respostas para outros comentários feitos nas páginas, dado que o *facebook* permite que um comentário seja respondido na própria página em que ele foi escrito. Uma resposta pertinente ao professor que transmite seu preconceito a seus alunos se destacou, visto que ela condiz com as considerações de autores como Oliveira e Cruz (2007), Bicalho e Paula (2009) e Mota e Quintela (2012), os quais acreditam que os docentes devem ser orientados a ensinarem seus alunos a pensarem criticamente, não se limitando à mera transmissão de conhecimentos.

Ninguém vai gostar mais dos gays por causa desse comercial. Desnecessário. (C.S. – 35)

Só uma coisa, não tenho nada a ver com a sua mentalidade, cada um pensa o que quer, mas como "professor" a sua função é passar informação e deixar com que cada um decida o que acha correto ou não...não decidir pelos outros isso... (C.S. – 36)

As interpretações dos comentários de internautas quanto às manifestações organizacionais a favor da diversidade e contra a homofobia indicam o reforço da heteronormatividade. De modo geral, os comentários dos internautas denotaram que as organizações promotoras das ações contra homofobia são transgressoras da heteronormatividade por apoiarem pessoas que desafiam a ordem binária de organização do sexo e gênero.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa analisamos comentários de internautas sobre duas ações organizacionais voltadas à temática homossexual, que representam uma abertura à manifestação da diversidade nessas organizações. Mais especificadamente, uma ação intitulada “o amor une, a homofobia não”, da Organização Não Governamental (ONG) paraibana Movimento Espírito Lilás (MEL) e a outra, o lançamento do sanduíche *Proud Whopper* pela rede de alimentos Burger King, em ocasião da semana da diversidade em São Francisco, nos Estados Unidos. Essa discussão objetivou trazer à tona a percepção dos internautas, público dessas páginas online, preponderantemente administradores e profissionais de gestão, sobre a construção do espaço para a diversidade homossexual na sociedade pelas organizações.

Muitos internautas que acessam a página Administradores.com e o sítio virtual da Revista Exame tiveram dificuldades em perceber o tema diversidade como correlato à administração, mesmo diante de um cenário no qual as empresas são culturalmente diversas, reunindo no ambiente de trabalho indivíduos homossexuais, mulheres, negros e demais minorias e, que essas, antes omissas, agora reivindicam espaços mais igualitários e possibilidade de expressão de suas identidades culturais. A diversidade foi entendida desde uma perspectiva gerencial, isto é, a necessidade de lidar com a minoria homossexual por ela, inevitavelmente, compor parte do público alvo das organizações, até a verdadeira percepção da necessidade em reconhecer o espaço daquilo que foge ao *mainstream* heterossexual, que reproduz a normalidade de atração de um sexo pelo seu sexo oposto, bem como das expressões, gestos, ações e formas de pensar de um grupo de indivíduos que diferem do padrão socialmente aceito.

Esse mesmo padrão de pensamento que tem como base ideológica o sistema heterossexista embasou comentários quanto à possibilidade de abertura de espaço nas organizações para a minoria homossexual, especificamente, em propagandas, visto que essa ação foi percebida com dois olhares distintos. O primeiro deles acredita que é uma forma de as organizações inovarem por meio da abertura ao diverso, o que corrobora com a consideração de Alves e Galeão-Silva (2004). De outra forma, por fugir do padrão heteronormativo, essas ações poderiam resultar em prejuízos à imagem e financeiros para as empresas que promovem mídia com esse conteúdo, justificando que a causa do prejuízo seria que a atitude de desagradar a parcela dominante heterossexual da sociedade causaria fuga desses clientes para empresas concorrentes, sugerindo, ainda, que ela ficaria condenada a focar em um nicho específico de mercado. Mais uma divergência surge na percepção de nichos, pois, por se tratar de um público considerado como potencial mercado pelo seu poder aquisitivo, poderia, sim, ser uma forma de reprodução do capital, contudo, mais uma vez, o espaço em construção perderia seus alicerces pela ausência da noção de integração da diversidade e, mais uma vez, reforçando a segregação.

Este trabalho também corroborou com a percepção de Iragaray, Saraiva e Carrieri (2010) acerca do humor como forma de discriminação, pela formulação e reprodução de estereótipos sobre os homossexuais, relacionando-os a atributos pejorativos, e que essa postura faz com que processos e atitudes discriminatórias sejam aceitos socialmente, logo, servem como obstáculo para a construção de um espaço social que reconheça e respeite a diferença. Ademais, as atitudes de reprodução de discursos estereotipados pelos próprios homossexuais, para se inserirem no âmbito social dos ambientes que frequentam são, igualmente, uma barreira para sua inserção no *corpus* social. Essa atitude de reprodução do discurso heteronormativo também foi percebida nos estudos de Saraiva e Iragaray (2009).

A heteronormatividade, além de respaldar os discursos contrários a respeito da construção de espaços mais igualitários nas organizações e na sociedade para os homossexuais, também promoveu inversão do valor de minoria, isto é, a maioria heterossexual se apropriou da manifestação de busca de espaço social pelos homossexuais para reivindicarem um espaço para os heterossexuais, como se esse já não fosse solidificado e norteador dos padrões de normalidade. Além dessa discussão que prioriza a construção dos espaços para a minoria homossexual nas organizações, percebeu-se que a veiculação desse tipo de matéria gera publicidade, por ser uma temática que chama a atenção, seja por indignação ou por contentamento, mesmo que as organizações promotoras das ações não sejam explicitamente citadas.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se realizar estudos quantitativos que mensurem a eficácia ou não de propagandas que fogem do padrão heterossexista, heteronormativo e heterocêntrico e, também, descrever, no horizonte de tempo, como os avanços nessa área têm acontecido. Adicionalmente, pesquisas que indiquem como é trabalhado o tema de diversidade homossexual nas instituições de nível superior brasileiras de administração, bem como a percepção dos alunos e professores quanto à relevância dessa temática, podem contribuir para as reflexões quanto a aceitação da minoria homossexual na academia e, futuramente, no ambiente profissional.

As limitações dessa pesquisa advêm da utilização de postagem de internautas, que como considerado por Medeiros, Valadão Júnior e Miranda (2013), são sujeitos anônimos, heterogêneos e virtuais e, dessa forma, a multiplicidade pode privilegiar inúmeras opções de caminhos e da faculdade de formarem diversas concepções. Além disso, por se tratar de um estudo de casos múltiplos para duas ações organizacionais direcionadas ao público homossexual, esse estudo não pode ser generalizado, fornecendo apenas insumos para o desenvolvimento de outros estudos, dessa forma, da construção da ciência.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Comercial “O amor une, a homofobia não”**. Disponível em < <http://administradores.com.br/noticias/marketing/ong-lanca-primeiro-comercial-com-beijo-gay-no-brasil/88338/>>/. Acesso em: 19 jul. 2014.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p. 20-29, jul./set., 2004.

BICALHO, R. de A.; PAULA, A. P. P. de. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da administração. In: ENEPQ. Curitiba, **Anais**, ANPAD, Rio de Janeiro, p. 01-16, 2009. CD-ROM.

BORRILLO, D. **Homofobia: História e crítica de um preconceito**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos Ebape**, v. 9, n.1, p.57-78, mar., 2011.

EXAME.COM. **Proud Whooper**. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/burger-king-lanca-hamburger-que-celebra-o-orgulho-gay>>. Acesso em: 19. jul. 2014.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

HOTSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.

IRAGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S. CARRIERI, A. da P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, p. 890-906, set./out., 2010.

JACKSON, S. Gender, sexuality and heterosexuality: the complexity (and limits) of heteronormativity. **Feminist Theory**, 7 ( 1). pp. 105-121, 2006.

KITZINGER, C. Reproducing the heterosexual nuclear family in after hours Medical Calls. **Social Problems**. v. 52, n.4, p. 477-498, 2005.

MEDEIROS, C. R. de O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MIRANDA, R. Culpada ou Inocente? Comentários De Internautas Sobre Crimes Corporativos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 617-628, 2013.

MEYER, D. E. E. Teorias e políticas de gênero: fragmentos históricos e desafios atuais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n.1, p. 13-18, 2004.

MEYER, I. H. Minority stress and mental health in gay men. **Journal of Health Sciences and Social Behavior**, v. 36, p. 38-56, 1995.

MOTTA, G. da S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. de. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. **O&S**, v.19, n.62, p. 437-452, jul./set., 2012.

NASCIMENTO, M. A. N. do. **Homossexualidades e homosociabilidades: hierarquização e relações de poder entre homossexuais masculinos que frequentam dispositivos de socialização de sexualidades GLBT**. Assis/São Paulo: UNESP. (Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em psicologia da Faculdade de Ciências e Letras de Assis, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP), 2007.

NASCIMENTO, M. N. do. Homofobia e homofobia interiorizada: produções subjetivas de controle heteronormativo? **Athenea Digital**, v. 1, n. 17, p.227-239, mar. 2010. Disponível em: <<http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/662>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

NIELSEN, J. M.; WALDEN, GL; KUNKEL, C. A. Gendered Heteronormativity: Empirical Illustrations In Everyday Life. **The Sociological Quarterly**, v.41, n.2, p. 283-296, 2000.

OLIVEIRA, F. B.; CRUZ, F. de O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. **Cadernos EBAPE**, número especial, jan., 2007.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? **ANPAD**, v. 14, n.4, p. 670-683, jul./ago., 2010.

PETRY, A. R.; MEYER, D. E. E. Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa. **Textos & Contextos**, v. 10, n. 1, p.193-198, jan./jul. 2011.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative Science Quartely**, nº2, v.4, p. 570-581, dez. 1979.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, L. A. S. IRAGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 337-348, jul./set., 2013.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *In*: **Educação e Realidade**, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v.5, p. 103-111, 1985.

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

UNE. **Site União Nacional dos Estudantes**. Disponível em: <<http://www.une.org.br/2014/05/17-de-maio-dia-internacional-contra-a-homofobia/>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WELZER-LANG, D. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista Estudos Feministas**, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 9, n. 2, 2001.