

**DIVERSIDADE NO TRABALHO: VALORES ORGANIZACIONAIS E ADESÃO A  
NORMAS EM ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO FÓRUM EMPRESAS E  
DIREITOS LGBT**

**Ricardo Gonçalves de Sales<sup>1</sup>**

**Resumo:**

O objetivo deste artigo é verificar, entre participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT, se existe relação entre valores organizacionais e adesão às normas sugeridas pelo referido fórum. Foram comparadas organizações que assinaram ou não a carta *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*. Os resultados são analisados à luz das ideias de autores que estudam a cultura corporativa e os valores organizacionais. Concluímos que organizações que trazem a valorização da diversidade, seja de forma explícita ou implícita, em suas proposições de valores têm maior disposição a aderir às normas que deem significado àqueles ideais.

**Palavras-chave:** diversidade nas organizações. LGBT no trabalho. Interculturalidade. valores organizacionais.

**Introdução**

O avanço da globalização e o desenvolvimento acelerado das tecnologias comunicativas têm reconfigurado tanto o espaço público como o privado, seja por meio da rapidez com que as informações circulam, como também pela transparência exigida pelos diversos públicos no comportamento das organizações.

As chamadas minorias encontram novas possibilidades para expor as suas pautas e reivindicar reconhecimento junto ao Estado e sociedade e esse fenômeno, como é de se supor, guarda estreita relação do processo midiático e das organizações, impactando sobretudo a comunicação que se desenvolve no interior das empresas e influenciando os programas de gestão da diversidade.

O objetivo deste trabalho é verificar se empresas que trazem a diversidade como um de seus valores corporativos tendem a aderir mais facilmente às normas que demandam alterações de comportamentos e práticas de gestão em relação à população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros).

O artigo está dividido em três seções. A primeira contextualiza o cenário da diversidade na sociedade contemporânea a partir do resgate de autores que tratam dos temas de cultura, diversidade e reconhecimento (Alsina, 2012; Fraser, 2007; Honneth, 2009). A segunda seção

---

<sup>1</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. E-mail: ricardo.sales@usp.br.

apresenta o debate nos ambientes organizacionais e traz um histórico dos programas de gestão da diversidade, mediante as reflexões de Alves e Galeão-Silva (2002), Barbosa (2001), Cox (1994) e Fleury (2000). Os resultados da sondagem realizada com 85 empresas participantes de reunião do Fórum Empresas e Direitos LGBT são discutidos na terceira seção e são analisados à luz dos conceitos de autores que estudam a cultura corporativa e os valores organizacionais (Hofstede, 1997; Schein, 2001; Tanure, 2005; Tamayo, 1996). Diante dos dados obtidos, considerações foram tecidas sobre as relações existente entre os valores explícita e implicitamente mencionados pelas organizações e a disposição para adesão às normas que transformem a diversidade em práticas tangíveis e mensuráveis.

### **Multiculturalismo, interculturalidade e reconhecimento**

A questão das diferenças culturais e do comportamento humano ocupa espaço central na atualidade e discussões sobre o reconhecimento, o respeito e a igualdade entre as pessoas ganham cada vez mais relevância, tanto na esfera pública como nas organizações.

Entretanto, o tema da diversidade não é novo e seu estudo formal tem raízes nos anos 1960, quando as minorias passaram a reivindicar de forma mais organizada suas próprias culturas (ALSINA, 2012). Como atesta Hall (2003, p.27), “cada movimento apelava para a identidade social de seus sustentadores. Assim, o feminismo apelava às mulheres, a política sexual, aos gays e às lésbicas, e as lutas raciais, aos negros”.

Na década de 1960 nascia a política de identidade e, conseqüentemente, a articulação, inicialmente na sociedade norte-americana, de uma luta contra-hegemônica, característica que, somada à vulnerabilidade jurídico-social, identidade em formação e uso de estratégias discursivas define as minorias, em conceito proposto por Muniz Sodré (2005).

No seio do debate racial, surgiram os primeiros estudos sobre o multiculturalismo, traduzido, no contexto norte-americano, também como um conjunto de ações afirmativas a favor de grupos minoritários que não fossem representantes do modelo WASP (*White, anglo-saxon and protestant*), ou seja, pessoas que não eram brancas, nem anglo-saxãs e protestantes.

Em 1965, após intensa pressão de movimentos sociais, foi promulgada nos Estados Unidos a *Affirmative Action*, ação afirmativa, que instituía regime de cotas nas universidades e a determinação para todas as empresas que trabalhassem para o Governo de contratar um número proporcional de empregados não brancos, (COGO, 2000). Embora a ação afirmativa

representasse um avanço para a época, esta política ainda era restrita à inclusão das minorias étnico-raciais, e ignorava as diferenças sexuais e de gênero, por exemplo.

A década de 1960, além de significativa para os movimentos negro e feminista nos Estados Unidos, também assinalou o nascimento do ativismo homossexual, sobretudo a partir das revoltas de Stonewall, em Nova York. Esse evento culminou em uma série de confrontos envolvendo grupos de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros que se revoltaram contra os maus tratos a que eram submetidos cotidianamente pela polícia.

Os fatos relatados mostram que a sociedade norte-americana nunca esteve imune aos conflitos e uma das razões pode estar baseada na insuficiência de políticas de multiculturalismo para dar conta da complexidade inerente a um ambiente permeado por diferenças. Neste sentido, cabe fazer diferenciações entre as realidades, mono, multi e intercultural.

Segundo Alsina (2008), o mundo monocultural é caracterizado por etnocentrismo e baixo nível de interação, que resvalam em falta de interesse por outras realidades. A intolerância é um dos comportamentos neste estágio, no qual se busca apagar as diferenças, reforçando a homogeneidade e o desejo de conversão como estratégias para a expulsão ou extermínio daqueles que não partilham dos mesmos códigos culturais da maioria mais influente. No mundo multicultural, por sua vez, diferentes grupos coexistem num ambiente que tende à tolerância, ainda que “atrás do direito à diferença se esconda uma concessão dos grupos dominantes a certas minorias dominadas” (ALSINA, 2012, p. 56).

Interessante notar que a palavra “tolerância” pressupõe a existência de pessoas toleradas, ou seja, ainda não se pode falar ainda em igualdade e aceitação. As relações de poder continuam bem demarcadas, de maneira que uns se sobrepõem a outros, seja em termos econômicos, de direitos, reconhecimento ou influência.

Entre o mundo mono e o multicultural há uma mudança significativa, mas persiste uma noção de referência, no sentido que as identidades são interpretadas a partir de determinado modelo padrão de orientação.

De acordo com Alsina (2012), os paradigmas de reconhecimento e respeito, além da valorização da diversidade cultural, só são alcançados no estágio da interculturalidade. É neste espaço que o etnocentrismo é rompido e há interesse por outras culturas, observando-as e interagindo com elas a partir de seus próprios códigos de referência. O conflito também marca presença no mundo intercultural, mas criam-se ambientes de convivência a partir da alteridade

e do uso da comunicação como ferramenta indispensável à construção de novos paradigmas de entendimento comum.

Uma das características do mundo intercultural é a reivindicação de reconhecimento, considerada uma das principais demandas das minorias. O tema está na base do pensamento de Axel Honneth (2009), que defende que a sociedade pode ser interpretada a partir da luta por reconhecimento, entendida como uma forma de pressão que visa criar novas condições para a participação na vida pública.

Os diversos atores sociais, presentes na esfera pública e nas organizações, precisam se articular de modo a influenciar o debate e fazer valer também suas concepções de mundo, códigos morais e demandas.

Nesse cenário, a comunicação tem papel relevante, o que valida o pensamento de Sodré (2005), segundo o qual uma das características da minoria é o uso de estratégias discursivas. O autor ainda reforça que:

Uma minoria luta pela redução do poder hegemônico, mas em princípio sem objetivo de tomada do poder pelas armas. Nas tecnodemocracias ocidentais, a mídia é um dos principais “territórios” desta luta. (...) Estratégias de discurso e de ações demonstrativas (passeatas, invasões episódicas, gestos simbólicos, manifestos, revistas, jornais, programas de televisão, campanhas pela Internet) são os principais recursos de luta atualmente. (SODRÉ, 2005, p.13)

As situações de conflito ou resistência impulsionam a luta por reconhecimento. A comunicação é vista como um processo fundamental para a identificação das reivindicações das minorias. Para que se obtenha êxito neste percurso, entretanto, é necessário que os interlocutores atendam a certas condições de igualdade.

Segundo a filósofa norte-americana Nancy Fraser (2007), as políticas progressistas têm se dividido entre os partidários da redistribuição e os do reconhecimento. Os primeiros apelam para uma política de classe, redistributiva, mais afinada ao multiculturalismo, enquanto que os segundos defendem uma política identitária, que reconheça e aceite as diferenças.

A autora acredita que para se alcançar a justiça é preciso tanto redistribuir como reconhecer, e que nenhuma das duas alternativas em separado é suficiente. Para a filósofa, a tarefa em parte é “elaborar um conceito amplo de justiça que consiga acomodar tanto as

reivindicações defensáveis de igualdade social quanto as de reconhecimento da diferença”. (FRASER, 2007, p.103).

Para tanto, defende um modelo de *status*, no qual as instituições devem oferecer espaço e estruturar as trocas sociais de acordo com normas culturais compartilhadas por todos os envolvidos.

A interação é regulada por um padrão institucionalizado de valoração cultural que constitui algumas categorias de atores sociais como normativos e outros como deficientes ou inferiores: heterossexual é normal, gay é perverso; “famílias chefiadas por homens” são corretas, “famílias chefiadas por mulheres” não o são; branco obedecem à lei, negros são perigosos. Em todos os casos, o resultado é negar a alguns membros da sociedade a condição de parceiros integrais na interação, capazes de participar como iguais com os demais (FRASER, 2007, p. 108)

Assim, a proposta do modelo de *status* trata de romper com padrões de desrespeito e desestima, os quais impedem a paridade na participação social. Para que o referido modelo tenha êxito, os participantes devem ter asseguradas sua independência e voz, ou seja, precisam *se* representar em condições de igualdade nas instâncias de poder. Esta participação depende do reconhecimento recíproco das diferenças e tem mais condições de ser conseguida numa sociedade intercultural, que valorize a diversidade em todas as suas dimensões e espaços de expressão, inclusive nos ambientes corporativos.

### **A gestão da diversidade**

Os programas de gestão da diversidade surgiram em matrizes de empresas norte-americanas nos anos 1980 como um desdobramento das políticas de ações afirmativas adotadas alguns anos antes (FLEURY, 2000). Em seguida da aprovação do *Affirmative Action*, os ambientes de trabalho ainda reproduziam a lógica assimilacionista do *melting pot*<sup>2</sup>, que não abria espaço para a expressão das diferenças.

---

<sup>2</sup> O termo *melting pot* é comumente utilizado para descrever o processo de assimilação de imigrantes nos Estados Unidos, em que membros de diferentes culturas formariam um todo homogêneo a partir das contribuições dos diversos grupos envolvidos

A crescente competitividade entre as organizações e a aceleração do processo de globalização se somaram ao pragmatismo característico dos Estados Unidos para estimular políticas de “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade” (COX, 1994, p.11). Essas práticas chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz. Note-se que a administração da diversidade passou a ser vista como uma ferramenta de gestão alinhada ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa e, portanto, buscou-se justificar por que valeria a pena investir em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de funcionários de diferentes tipos, concluindo que o resultado seria mais eficácia e eficiência.

A literatura de administração (COX, 1994; FLEURY, 2000; THOMAS, 1996) costuma mencionar como principais benefícios da diversidade, a melhoria do clima organizacional, a diminuição do *turn over* e do absenteísmo, o aumento da criatividade e da capacidade de resolver problemas. Além destas questões mais ligadas ao ambiente corporativo, a gestão da diversidade também se alinha ao novo cenário trazido pela globalização, cuja intensificação, no início dos anos 1990, trouxe às organizações, sobretudo às multinacionais, o desafio de se relacionar com diferentes pessoas, sejam funcionários, clientes ou parceiros estratégicos, em diversas partes do globo.

Além disso, as organizações precisam se adequar às questões normativas como a Convenção 111, da Organização Internacional do Trabalho, sobre a discriminação nas relações de emprego; a Lei 8213/91, que dispõe sobre a contratação de pessoas com deficiência; a isonomia entre homem e mulher, prevista no artigo 5º da Constituição Federal e a Lei 9.459/97, que trata dos crimes de racismo, entre outros.

A homofobia ainda não é tipificada como crime no Brasil. Entretanto, esboça-se um marco normativo, ou pelo menos de orientação, com o projeto aprovado pela Câmara Municipal de Fortaleza, no Ceará, em abril de 2015, que prevê isenções de impostos às empresas que empregarem pelo menos 10% de travestis.

Cada organização estabelece suas questões prioritárias quando elabora as políticas de gestão da diversidade, corroborando com Thomas Jr (2002), segundo o qual, as empresas devem ter em mente de que tipo de diversidade estão falando quando refletem sobre este assunto.

Lívia Barbosa (2001) procura fazer contraponto ao discurso praticado pela maioria das organizações e que se orienta à geração de resultados a partir da valorização da diversidade. Para Barbosa (2001, p. 2) “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”, pois as políticas devem ser adotadas não apenas porque dão resultado, mas porque são éticas e moralmente justas.

Alves e Galeão-Silva (2002) acreditam que a gestão da diversidade se insere na estratégia de antecipação de conflitos e afirma que “ao adaptar suas novas normas aos novos ou potenciais conflitos, a empresa visa ‘enclausurá-los’ no seu sistema totalizante” (2002, p.10). A ideia central dos autores é que a inclusão das minorias no processo produtivo, via gestão da diversidade, enfraquece sua mobilização. Na medida em que as organizações negociam com indivíduos e não com grupos, as diferenças são reduzidas “à forma de mercadoria, realizando um movimento tipicamente capitalista” (2002, p.11).

Bulgarelli (2008, p.97) afirma que “valorizar a diversidade implica novos paradigmas relacionados a outro conjunto de visões, crenças e valores, ideias de mundo e percepções sobre a realidade”. Da afirmação, apreende-se que um programa de gestão da diversidade guarda estreita relação com a cultura organizacional da empresa, sendo esta determinante para seu desenvolvimento.

### **Cultura e valores organizacionais**

Dentre as várias definições de cultura organizacional utilizaremos a de Edgard Schein (2001), que a entende como uma construção social coletiva, intangível e resultante da interação de pessoas.

O autor identifica três níveis de cultura. O mais externo é dos artefatos visíveis, mais fácil de identificar. O nível intermediário traduz *por que as pessoas fazem o que fazem* e está relacionado às normas e valores. O mais interno é de acesso mais difícil e representa as premissas fundamentais do ser humano. Para a sondagem realizada interessou-nos, em particular, refletir sobre o segundo nível de cultura, mais especificamente sobre as imbricações entre as normas e os valores.

Segundo Tamayo e Godim (1996, p.63), “os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Podem ser considerados como um projeto



para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas”. Ou seja, os valores representam um norte para a organização. As normas, por sua vez, são expectativas transformadas em exigências, pois são elementos que auxiliam a organização a se manter fiel a seus valores.

Schwartz (1992) identificou as principais características dos valores e afirma que estes guiam a seleção e avaliação das ações, políticas e pessoas. Ou seja, os valores atuam como critério para definição de estratégias e estabelecimento de padrões.

Na metáfora das “camadas de uma cebola”, Hofstede (1997) coloca que os valores aparecem na parte mais interna dos diferentes níveis de manifestação de uma cultura. Eles representam a “tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (1997, p. 23) e são na maior parte das vezes inconscientes. Segundo Tanure (2005, p.18), “quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas em valores existentes, mais facilmente as pessoas as cumprem”.

Katz e Kahn (1978, p.54) entendem que os valores “são as justificativas e aspirações ideológicas mais idealizadas”. Em associação com os papéis e as normas, os valores definem e orientam o funcionamento da organização.

De maneira geral, nota-se que os valores representam como a organização deseja ser percebida. Neste sentido, podemos tecer relações com a *aspirational talk*, a conversa aspiracional, que representa a comunicação que mais anuncia intenções que reflete comportamentos propriamente ditos, segundo Christensen, Morsing e Thyssen (2013).

Falando de responsabilidade social corporativa, área a que alguns programas de diversidade costumam estar vinculados, os autores defendem que os discursos nesta seara são essencialmente aspiracionais e não necessariamente expressam ações concretas das organizações. Entretanto, esta afirmação não é feita em tom de crítica, pois “mesmo quando a ambição corporativa de fazer o bem não reflete a ação gerencial, falar sobre estas ambições promove articulações de ideias, crenças e valores” (Christensen, Morsing e Thyssen, 2013, p.376). Ou seja, ainda que exista um hiato entre a palavra e a ação, a conversa aspiracional pode inspirar mudanças nas organizações.

### **Procedimentos metodológicos da sondagem**



Foi realizada uma sondagem para verificar se empresas que expressam a valorização da diversidade por meio de seus valores corporativos tendem a aderir mais facilmente às normas que demandem alterações de comportamentos e práticas de gestão em relação à população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros). Partiu-se da suposição de que empresas que registram a diversidade como um de seus valores têm maior propensão a aderir aos compromissos que tangibilizem suas aspirações.

Existem duas abordagens clássicas para se estudar a questão dos valores organizacionais, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000). A primeira, a qual nossa sondagem se afilia, levanta informações a partir dos documentos oficiais da empresa, numa perspectiva de valores aspirados. A segunda abordagem, mais qualitativa, considera os valores vivenciados, a partir do levantamento da média dos valores individuais dos membros da organização.

A amostra utilizada neste levantamento faz parte das empresas participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. O Fórum, criado em 2013, reúne organizações públicas e privadas para discutir estratégias e melhores práticas nas políticas de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho.

O recorte do estudo volta-se à questão dos valores organizacionais por acreditarmos que estes têm forte influência na comunicação desenvolvida pelas empresas, servindo de orientação, estabelecendo possibilidades e limites.

Todas as 85 empresas presentes à reunião do fórum realizada em setembro de 2014, sem qualquer distinção, foram convidadas a assinar a carta intitulada *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*. O convite partiu do comitê gestor do fórum, composto por profissionais que atuam nas áreas de sustentabilidade e diversidade no trabalho. A referida carta-compromisso traz um conjunto de pactos que envolvem a revisão de uma variedade de procedimentos nas organizações, passando por aspectos normativos, recursos humanos e comunicação.

Para a sondagem, consideramos o fato de a diversidade aparecer explicitamente nos valores da empresa ou estar implícita em frases que sugerem a valorização daquele atributo. Importante salientar que as organizações da amostra expressam de diferentes maneiras sua missão, visão e valores e estes, ora aparecem na forma de palavras bem objetivas, ora em frases extensas ou em textos mais elaborados, assim como em credos. Nos casos das multinacionais,

quando os valores corporativos não eram encontrados no site brasileiro, recorremos e computamos a informação de acordo com o descrito na página da matriz

### **Apresentação dos resultados**

Das 85 organizações convidadas a aderir ao pacto *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*, participantes da reunião de setembro de 2014 do Fórum Empresas e Direitos LGBT, somente 16 assinaram o termo em dezembro de 2014. Destas 16 empresas, uma é brasileira, três são do Reino Unido, uma alemã, uma francesa e dez norte-americanas. Convém lembrar a afirmação de Fleury (2000, p. 19) de que os programas de gestão da diversidade no Brasil aparecem “em subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da matriz”, pois a citação está em concordância com o grupo das 16 empresas. A maior relevância que é dada à diversidade nos Estados Unidos pode ser observada pela quantidade de companhias originárias daquele país que se engajam na gestão da diversidade em suas filiais brasileiras.

Das 16 empresas que em dezembro de 2014 assinaram o compromisso com a população LGBT, apenas seis trazem explicitamente a diversidade no conjunto dos seus valores corporativos. As outras 10 organizações deixam implícita a diversidade nos textos institucionais, a partir de enunciados que afirmam, por exemplo, “reconhecer a importância das diferentes pessoas e respeitá-las”. Entretanto, de maneira explícita ou não, todas as 16 empresas que aderiram à norma proposta entendem a diversidade como um de seus valores corporativos.

Tamayo (1996, p.64) lembra que os valores representam exigências das organizações ou dos indivíduos que as compõem e afirma que “a organização e os seus membros têm de reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planejar, criar ou aprender respostas apropriadas”.

A sondagem realizada também averiguou as 69 empresas que ainda não assinaram o pacto. Dessas 69 empresas, 17 trazem a diversidade como um de seus valores de forma explícita, cinco de forma implícita e 47 não fazem menção a diversidade no seu estatuto de missão, visão e/ou valores. O Quadro 1 mostra o resultado da análise dos ideários das organizações pesquisadas.

Quadro 1 – Diversidade: valor organizacional e adesão a normas

Diversidade aparece nos valores?	Assinaram os 10 compromissos	Não assinaram os 10 compromissos
Sim, explicitamente	6	17
Fica implícito	10	5
Não mencionam a diversidade	0	47
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>69</b>

Fonte: o autor

Como comentário, registramos que 26 das 85 empresas que participaram da reunião em setembro de 2014 são brasileiras. Destas, apenas uma assinou o pacto, pertence ao setor público e traz a diversidade como um de seus valores. As outras 25 companhias brasileiras não assinaram a carta.

Entre as 69 organizações que não assinaram o pacto três trazem claramente a diversidade em seus valores, nenhuma o faz de maneira implícita e 22 não fazem qualquer menção ao tema.

O fato de contar com somente uma empresa brasileira que aderiu ao acordo reforça o quanto o tema é novo na agenda das empresas nacionais, embora a questão da diversidade seja característica marcante da nossa sociedade. Como lembra Fleury:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p. 19)

Nossa sondagem parece corroborar com a afirmação da autora, sobretudo no que se refere ao imaginário persistente no Brasil, de que o país é uma sociedade livre de preconceitos. O desinteresse das organizações brasileiras presentes no nosso levantamento pelo tema da diversidade é um exemplo do quanto ainda falta a ser feito com relação a este assunto. A adesão às normas pode ser um facilitador para a estruturação de ações afirmativas e monitoramento de

resultados quanto a diversidade. No entanto, a cultura organizacional brasileira é caracterizada pelo imprevisto e baixa disposição para o planejamento (BARBOSA, 2009).

Entre as 16 organizações que assinaram a carta *10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT*, as 15 empresas estrangeiras são originárias de países com culturas voltadas para uma visão de longo prazo, muito mais do que as empresas brasileiras, segundo estudo de Hofstede (1997). É justamente o planejamento de longo prazo que permitirá antecipar demandas ou conflitos e também se juntar às principais práticas de mercado.

### **Considerações finais e limitações do estudo**

A sondagem apresentada tratou de verificar a presença da diversidade entre os valores organizacionais como sendo um incentivo para adesão às normas que possibilitem colocar em prática ações efetivas com respeito a valorização da diversidade nas organizações, em especial no segmento LGBT.

Os valores fazem parte da base da cultura organizacional e as palavras que as empresas usam para expressá-los têm poder de mobilizar estratégias e pessoas a fim de atingir os objetivos esperados. Acreditamos que este impulso será tão mais forte quanto mais houver semelhança entre os valores pessoais dos empregados e aqueles defendidos pelas organizações, sobretudo em se tratando das políticas de diversidade envolvendo o segmento LGBT, as quais podem esbarrar em questões individuais de ordem moral ou religiosa.

O compromisso com normas, sugeridas externamente ou mesmo propostas no interior da empresa, é condição fundamental para dar forma às ações que coloquem a diversidade no âmbito de práticas legítimas e não apenas de discursos institucionais.

Cabe, entretanto refletir se, trazer a diversidade para o ideário institucional e mesmo aderir a normas é garantia de legitimação das práticas ou se esse expediente tem sido utilizado pelas organizações para transmitir ares de modernidade, acompanhar as tendências de mercado e obter ganhos de imagem.

A valorização da diversidade entrou na mira da imprensa especializada em negócios, dos institutos e consultorias de responsabilidade social e dos manuais de melhores práticas empresariais. Porém, ainda não estamos certos se a maioria das organizações não continua “buscando o substantivamente igual debaixo dos formalmente diferentes”, como aponta Barbosa (2001, p.2). Ou seja, se o que continua prevalecendo é um determinado perfil de funcionário

altamente capacitado, bem formado, fluente em línguas, mas que, eventualmente pode também preencher “requisitos” de diversidade que potencializem suas chances de contratação.

O sucesso das políticas vai depender de as organizações entenderem que a valorização da diversidade é algo prioritário, também sob o aspecto moral. Desta forma, as empresas necessitam reforçar seu compromisso por meio de ações concretas que tangibilizem seus valores e imprimam marcas na cultura organizacional, uma vez que algumas resistências podem surgir.

Além disso, acreditamos firmemente que a diversidade não deve ser submetida à lógica exclusiva da obtenção de resultados, o que enfraquece o caráter transformador dessas políticas, as quais devem ser vistas sobretudo no bojo das ações de inclusão e compromisso com a sociedade.

A abordagem restrita à questão dos valores organizacionais pode ser uma das limitações metodológicas deste estudo, tendo em vista que existem outros fatores, além do fato de a diversidade aparecer ou não no estatuto de valores das empresas, que podem impactar no desenvolvimento das políticas, como engajamento da alta liderança, particularidades das culturas organizacional e nacional e segmento em que a empresa atua.

A sondagem, no entanto, sugere pistas para a continuidade de nossas pesquisas, assim como pode contribuir para aqueles que estudam ou trabalham diretamente com o tema, o que é particularmente importante no Brasil, tendo em vista a pequena quantidade de estudos acadêmicos sobre LGBT e o mercado de trabalho nacional.

O levantamento teve como objetivo vincular os valores organizacionais e as normas, mas descobriu também um quadro peculiar das empresas brasileiras. Ainda que participem das reuniões do Fórum Empresas e Direitos LGBT, apenas uma companhia nacional assinou os dez compromissos, e a grande maioria das demais não coloca sequer o tema da diversidade entre seus valores organizacionais.

Considerando que o Brasil é um país tradicionalmente associado a diversidade, mas, em contrapartida, registra números significativos de crimes com motivação homofóbica é de se lamentar que as empresas nacionais não demonstrem interesse nesta agenda. O empenho em valorizar e respeitar a diversidade no ambiente de trabalho seria um verdadeiro comprometimento com uma cultura de paz e uma sociedade mais inclusiva.

Os resultados indicam a necessidade de continuar discutindo o assunto nos ambientes empresariais, mas sobretudo intensificar as pesquisas na academia. É a universidade quem

melhor tem condições de propor à sociedade um debate crítico e mais isento da ideologia de gestão, uma vez que alguns estudos existentes insistem em associar a valorização da diversidade ao pragmatismo do mercado, como se tais práticas só se justificassem na medida em que adicionam valor ao negócio. As discussões precisam ir além disso e crescer em medida proporcional à importância que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades num mundo cada vez mais intercultural.

### Referências

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

ALSINA, Miquel Rodrigo **La Comunicación Intercultural**. Barcelona: Anthropos, 2012]

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

\_\_\_\_\_(Org.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos**. São Paulo: Editora de cultura, 2008.

CHRISTENSEN, L.T.; MORSING, M.; THYSEN, O.; CSR as aspirational talk. In: **Organization**. Copenhagen, v.8, n. 3, p. 372 -393, Maio/Jul, 2013.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FRASER, Nancy. Reconhecimento sem Ética? In: SOUZA, Jessé e MATTOS, Patrícia. **Teoria Crítica no Século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiencias de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro – 8 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

HONNETH, Axel. **Crítica Del Agravio Moral: patologias de la sociedade contemporânea**. Buenos Aires: Fundo de Cultura Economica: Univesidad Autonoma Metropolitana, 2009

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

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SODRÉ, Muniz. Por um conceito de minoria. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre. (Orgs.). **Comunicação e cultura das minorias**. São Paulo: Paulus, 2005.

TAMAYO, A. GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. In: **Revista de administração**. São Paulo: v. 31, n. 2, p 62-72, Abril/junho, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G. **Inventário de valores organizacionais**. Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não somos diferentes?** São Paulo: Atlas, 2005.

THOMAS, David. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review**. v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.

THOMAS JR., R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard, 2002.