

Diversidade à Brasileira: a Influência da Cultura Nacional no Desenvolvimento de Práticas de Inclusão da População LGBT em Multinacionais que Atuam no Brasil

RICARDO GONCALVES DE SALES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

SIMONE CRISTINA DANTAS MIRANDA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MARIA APARECIDA FERRARI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

DIVERSIDADE À BRASILEIRA:
A Influência da Cultura Nacional no Desenvolvimento de Práticas de Inclusão da População LGBT em Multinacionais que Atuam no Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar, entre multinacionais signatárias de compromissos com a diversidade sexual e de gênero, se as práticas de inclusão trazidas das matrizes estrangeiras são adaptadas ao contexto nacional e quais características culturais locais as empresas identificam que favorecem ou dificultam a discussão sobre a presença de pessoas LGBT no cenário organizacional brasileiro. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade, com 18 organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. O estudo revelou que existe a preocupação de adaptar as práticas desenvolvidas no exterior ao contexto nacional. O machismo e os altos índices de violência de motivação LGBTfóbica presentes no país apareceram como dificultadores para este debate, assim como a tendência brasileira a evitar conflitos.

Palavras-chave

Diversidade nas organizações; cultura organizacional; pessoas LGBT nas organizações; sexualidade e trabalho.

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho encontra-se em meio a um intenso processo de mudanças. O cenário de grande concorrência, o avanço da tecnologia e o recrudescimento de tensões sociais têm mobilizado as organizações e seus empregados. A fim de se manter sustentáveis, as empresas vêm sendo desafiadas a repensar seus modelos de negócio e se aproximar de pautas emergentes, como, por exemplo, as questões relacionados à diversidade e inclusão.

Neste contexto, intensificado pela globalização econômica, cresce a importância da discussão sobre cultura nacional, cultura organizacional e de que formas essas variáveis influenciam o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão nas organizações.

O objetivo deste artigo é verificar, entre multinacionais signatárias de compromissos com a diversidade sexual e de gênero, se as práticas de inclusão trazidas das matrizes estrangeiras são adaptadas ao contexto brasileiro e, também, quais características culturais locais as empresas identificam que favorecem ou dificultam a discussão sobre a presença de pessoas LGBT no cenário organizacional brasileiro.

O texto está dividido em cinco seções, além desta introdução. Inicialmente apresentamos um breve contexto da questão da diversidade no ambiente empresarial; em seguida tratamos de cultura organizacional, resgatando alguns dos principais autores

neste assunto. Na sequência, descrevemos a metodologia da pesquisa realizada com 18 organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. A quarta seção discute os resultados do estudo e, a última, apresenta as considerações finais.

2. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O assunto diversidade nas organizações aparece como interesse da área de Administração de Empresas há pelo menos quarenta anos. Em 1978, o *Academy of Management Review*, importante veículo de divulgação científica, publicou seu primeiro artigo sobre o tema (MENDES, 2005). O texto tratava da questão racial e propunha um debate que vinha na esteira das discussões sobre direitos de minorias que aconteciam nos anos 1960, sobretudo nos EUA e na Europa.

Nos anos 1980, a diversidade começou a ser compreendida como objeto de gestão e surgiram treinamentos específicos, além de questionamentos sobre a representatividade de determinados grupos nas posições de comando nas organizações (DONOVAN, KAPLAN, 2014). Além disso, a partir daquela década, houve associação mais imediata da presença da diversidade nas empresas a incremento de resultados, aumento da criatividade, diminuição da rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR., 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas nos anos 1960, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto.

De acordo com Hanashiro e Torres (2010), na década de 1980, a questão passou a ter notoriedade no campos dos estudos organizacionais, e a literatura sobre o tema no contexto das organizações cristalizou-se como uma área de estudo em administração nos Estados Unidos.

Com a virada para os anos 1990 e com o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos como, por exemplo, empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos como a *Harvard Business Review*, lançando as bases da diversidade como ferramenta de gestão. As práticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz (FLEURY, 2000).

Na academia, Jaime (2015) apontou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como um dos trabalhos que deu início às reflexões teóricas na área de Administração sobre o assunto no Brasil.

Cox (1994, p. 11) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhorias dos resultados.

Ao conceituar a diversidade cultural nas organizações, falamos sobre a inclusão de trabalhadores nas dimensões de raça, gênero, orientação sexual, idade, deficiência ou habilidade física, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e posição organizacional. Assim, na diversidade cultural prevalecem o reconhecimento, o reforço e a valorização das diferenças e semelhanças entre os indivíduos, de modo a se empenharem no alcance dos objetivos organizacionais (TORRES; PÉRES-NEBRA, 2004).

Embora a literatura funcionalista, que associa a gestão da diversidade a benefícios para as organizações ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho, tenha destaque na produção acadêmica, ela não é a única a tratar do tema. Alguns autores também criticam estas práticas, a exemplo de Alves e Galeão-Silva (2004).

Para os autores, a gestão da diversidade seria uma forma mais previsível e controlada de lidar com a questão da representatividade de grupos sociais no trabalho. A outra alternativa, as políticas de ação afirmativa, exigem reformas institucionais mais complexas e a admissão da existência do preconceito na sociedade. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), essas tarefas são particularmente difíceis no contexto brasileiro, onde imperam a ideologia tecnocrática e o mito da democracia racial.

A ideologia tecnocrática tem como consequência a expectativa de que as empresas sejam lugares neutros, livres de conflitos e onde prevaleçam os ideais de

produtividade e meritocracia. O mito da democracia racial, por sua vez, consiste na negação da existência do preconceito em nossa sociedade e na proliferação da ideia de que o Brasil é uma nação onde os diferentes convivem em harmonia – o que, como se sabe, não tem respaldo nos números comparativos sobre acesso à educação, renda, trabalho e expectativa de vida de negros e brancos.

Desta maneira, as políticas de diversidade desenvolvidas por multinacionais no Brasil enfrentariam, segundo os autores, o desafio de adaptar as práticas da matriz ao cenário local, onde não há reconhecimento do preconceito. Seriam necessários ajustes e uma “aclimatação” à realidade nacional.

Irigaray e Saraiva (2009) dedicaram-se à pesquisa para analisar a implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Os autores analisaram documentos da organização, ouviram empregados representantes de grupos de minoria e empregados associados aos grupos hegemônicos, caso dos homens brancos e heterossexuais. Do discurso organizacional extraíram que os principais incentivos à gestão da diversidade passam pela busca da legitimidade junto ao mercado, a partir da adoção de práticas vistas como contemporâneas, pela visão de permuta, no sentido de que os diferentes são aceitos porque sua presença traria novas ideias e outros benefícios ao ambiente, e pela necessidade de cumprimento à legislação, de forma a evitar denúncias e ações motivadas por episódios de discriminação.

Dos empregados, os autores ouviram reclamações a respeito da falta de representatividade nos cargos de gestão e de preconceito contra negros, mulheres e homossexuais. De forma geral, o estudo mencionado demonstra que conciliar o discurso com a prática é um desafio das organizações também quando o assunto é diversidade no ambiente de trabalho.

A produção acadêmica sobre diversidade nas organizações privilegia sobretudo questões de gênero, raça, deficiência e orientação sexual. Especificamente sobre a gestão da diversidade LGBT nas organizações, Irigaray e Saraiva (2010) desenvolveram pesquisa sobre discurso e políticas de diversidade. Os autores se dedicaram à questão do humor e das piadas sobre orientação sexual no ambiente de trabalho, atestando que há tolerância no Brasil a esses comportamentos que estigmatizam as pessoas LGBT.

Em 2006, Ferreira, Siqueira e Zauli-Fellows publicaram artigo defendendo que a questão da orientação sexual no ambiente de trabalho consistia numa importante agenda de pesquisa, a ser mais explorada.

Percebemos, a partir deste breve retrospecto, a concentração da produção brasileira sobre diversidade LGBT nas organizações em trabalhos dos mesmos grupos de autores, publicados sobretudo nos últimos dez anos.

3. CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Marcado por diversos movimentos migratórios ao longo de sua história, o Brasil teve sua cultura influenciada pelos povos indígenas, da África e de Portugal, além de imigrantes orientais, europeus e de diversas regiões do mundo.

Umberto Eco (2014), Claude Lévi-Strauss (1955) e Roland Barthes (1972) concordam que a cultura, entendida como um sistema de traços e crenças, possui uma carga simbólica que permite a produção de sentido do cotidiano de determinado povo. A análise da cultura brasileira, desde os colonizadores do Brasil permite compreender traços da cultura organizacional do país (AIDAR, BRISOLA, PRESTES MOTTA, WOOD JR, 1995).

Partindo do pressuposto de que as organizações são recortes culturais do país em que estão localizadas, Prestes Motta e Caldas (2014, p.19) afirmam que, “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”.

Esta inter-relação motivou o psicólogo holandês Geert Hofstede (2003) a desenvolver um estudo, inicialmente em 40 países, em que entrevistou empregados de uma multinacional que ocupavam os mesmo postos em diferentes países. A análise das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo a região do mundo, nas seguintes áreas. As problemáticas identificadas por Hofstede foram categorizadas nas dimensões distância de poder, grau de individualismo/coletivismo, grau de masculinidade/feminilidade e controle da incerteza.

Ao citarmos as categorias de Hofstede e os estudos de Freyre (1966) e DaMatta (1983) sobre as características culturais do Brasil, identificamos traços da cultura que nos auxiliarão na análise deste trabalho, a saber (AIDAR, BRISOLA, PRESTES MOTTA, WOOD JR, 1995):

- Distância do Poder X Modelo colonial empregado no Brasil: acomodação em relação às diferenças sociais, o mito da igualdade;
- Controle da incerteza X Jeitinho brasileiro: burocracia, relações pessoais valorizadas e a força da religião na formação cultural;

- Individualismo/Coletivismo X Modelo Colonial: empregados dependentes das organizações.

Edgar Schein (2007) também desenvolveu estudos sobre cultura organizacional. O autor propõe a identificação da cultura por meio de três níveis, a saber: artefatos visíveis, valores casados e pressupostos básicos. O nível de artefatos é o mais fácil de ser identificado, segundo Schein (2007), pois é onde alguns padrões culturais se manifestam de forma clara, ainda que superficial. Já no nível dos valores casados, há necessidade de buscar informações, por meio de conversas e levantamento de documentos para decifrar a cultura. O nível de pressupostos básicos representa os valores mais profundos da organização, não materializáveis, e base daquela cultura social. Este é um lugar de difícil acesso e, segundo Pettigrew (1992), é mais fácil promover ajustes nas manifestações da cultura que no núcleo de crenças. Fischer (1992) concorda e acrescenta que os pressupostos básicos se mantêm invisíveis à observação externa.

Para Prates e Tanure (2014) é importante estudar os traços típicos da sociedade aplicados à forma brasileira de administrar. Os autores defendem a necessidade de ir além da busca por raízes e formação social, e “levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com os outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam” (PRATES; TANURE, 2014, p.56). Deste modo, segundo os autores, existiria uma gestão à brasileira, ou seja, uma forma específica e peculiar de se administrar e fazer negócios no Brasil.

Neste sentido, Barbosa e Veloso (2009) entrevistaram dezenas de executivos brasileiros que atuam no exterior e de estrangeiros que trabalham em organizações no Brasil para verificar de que forma as questões culturais aparecem no ambiente de trabalho. Para as pesquisadoras, o conceito de interculturalidade está ligado à tradução de uma cultura para a outra, sobretudo no universo das organizações. Com o avanço da globalização econômica, os contatos interculturais, antes restritos aos altos escalões, deixaram de ser privilégio de um grupo específico e passaram a ser rotina na vida de diversos profissionais.

A ideia de tradução, assim, deu espaço à de comunicação. As empresas transnacionais, presentes em diversas partes do globo, precisam que seus diversos públicos estabeleçam uma base comunicacional comum. “O que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los” (BARBOSA e VELOSO, 2009,

p. 169). Ao tratar sobre a experiência de estrangeiros em países de cultura diferente, Joly (2012) ressalta o caráter mutável da cultura ao entrar em contato com o que vem de fora.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos um estudo qualitativo com o objetivo de compreender se as práticas de inclusão trazidas das matrizes estrangeiras pelas filiais brasileiras são adaptadas ao contexto do país e, também, quais características culturais locais as empresas identificam que favorecem ou dificultam a discussão sobre a presença de pessoas LGBT no cenário organizacional brasileiro.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com 18 organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

O Fórum de Empresas e Direitos LGBT foi criado em 2013, em São Paulo, e discute as especificidades das políticas e práticas de respeito e valorização da diversidade sexual no ambiente de trabalho.

Trata-se de uma iniciativa empresarial que reúne executivos, ativistas, representantes do Estado e profissionais das áreas de Diversidade, Recursos Humanos e Sustentabilidade - sobretudo.

Em 2014, o comitê gestor do Fórum de Empresas e Direitos LGBT elaborou, em parceria com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT*, conjunto de pactos que as organizações participantes do grupo seriam convidadas a assinar.

Quando esta pesquisa foi realizada 30 organizações eram signatárias dos compromissos. Elas foram convidadas a compor o estudo, sendo que 18 aceitaram. Destas, 16 são multinacionais estrangeiras, de diferentes segmentos, uma é multinacional brasileira e uma é um grande escritório de advocacia com sede em São Paulo e atuação também em outros países.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado de questões abertas, o que, segundo Duarte e Barros (2006), permite a comparação de respostas de diferentes entrevistados e a análise mais apropriada dos resultados encontrados. Uma vez em posse do material levantado, foi realizada a análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2011).

Esta pesquisa, portanto, foi baseada em informações primárias (SELLTIZ, 1975) coletadas durante as entrevistas realizadas com 18 empresas signatárias da *Carta dos 10*

compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT, proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

Na maior parte das organizações entrevistadas nesta pesquisa as práticas de diversidade eram de responsabilidade da área de Recursos Humanos. Em outras, porém, o tema estava sob a gestão de Assuntos Institucionais, Comunicação ou outras áreas.

As entrevistas tiveram duração média de 1h, foram transcritas e, na sequência, decodificadas e organizadas com ajuda do software NVivo¹.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute os principais resultados da pesquisa realizada junto a 18 organizações signatárias dos compromissos propostos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT. As empresas serão identificadas com códigos de E1 a E18.

Em 16 multinacionais estrangeiras, os executivos entrevistados afirmaram que as práticas de diversidade foram adaptadas ao cenário brasileiro – ou seja, “tropicalizadas”, uma expressão recorrente nos discursos, como no seguinte excerto: “*Sim, as políticas vieram de fora e coube ao RH local de cada operação entender essas políticas, entender o que o grupo queria e tropicalizar, eventualmente, e cascatear essas políticas*” (E1).

As empresas entrevistadas mencionaram o fato de que existem políticas de diversidade globais, estabelecidas fora do Brasil, mas as sedes regionais têm flexibilidade para fazer adaptações. Este processo leva em conta a demografia e realidade locais.

Assim, por exemplo, empresas de origem europeia comentaram a necessidade de desenvolver no país ações específicas para o público negro, o que nem sempre acontece em países como Alemanha e França, onde a presença desta população é menos significativa que no Brasil.

A questão da adaptação das políticas de diversidade à cultura local foi considerada importante pelos entrevistados, ainda que em alguns casos os esforços estejam associados a orientações vindas da matriz estrangeira. Foi o caso de empresas cujas sedes no exterior definem para o mundo todo quais os temas e grupos devem ser abordados nos demais países.

¹ O NVivo 11 é um software desenvolvido pela QSR International, que auxilia na organização de dados em pesquisas qualitativas. Ele não substitui o trabalho do pesquisador tampouco dispensa conhecimento de metodologia científica. Entretanto, permite organizar informações coletadas, otimizando o trabalho de análise de dados e a geração de gráficos e tabelas, por exemplo.

A empresa 3, de origem europeia não-latina, foi uma das que mencionou a necessidade de adaptação das políticas ao cenário local como forma de incluir preocupações que aparecem em sua filial brasileira, mas não na sede, como a questão racial. O executivo reforçou afirmando que: *“Começaram lá de uma maneira, a princípio, mais engessada, todas as regiões seguiam os mesmos conceitos, as mesmas, os mesmos programas... E conforme o tempo foi passando e as regiões foram amadure... foram se amadurecendo quanto a esse tema, é... A gente passou a ter um outro olhar, que foi o olhar de que é um tema muito característico, cada região tem a sua característica. Então ele não deve ser trabalhado de uma maneira engessada. E aí a gente começou a abrir pra novos programas, novas iniciativas que são mais regionalizadas”* (E3).

De forma geral, percebemos nas entrevistas a confirmação da ideia de interculturalidade operacionalizada de Barbosa e Veloso (2009), no sentido de que as lógicas e valores das organizações multinacionais são traduzidos para os diferentes países e contextos em que essas atuam.

Também foram mencionadas pelos entrevistados características da cultura brasileira que facilitariam ou dificultariam, na percepção deles, o desenvolvimento das políticas de diversidade no ambiente de trabalho no Brasil. Entre os pontos positivos, as empresas entrevistadas perceberam o país como “naturalmente diverso” e com uma sociedade mais disposta a discutir questões – como a sexualidade – que em outros lugares são tidas como de foro estritamente íntimo e pessoal. Neste caso, um dos entrevistados fez a seguinte afirmação: *“Eu acho que uma coisa que é muito bacana do brasileiro é que ele naturalmente aberto, eu vejo o brasileiro um pouco mais aberto, conseqüentemente acho que as empresas brasileiras ou as suas operações brasileiras elas tão naturalmente abertas pra diversidade e inclusão, mas eu acho que até a página dois”* (E1). O entrevistado identificou uma cultura mais aberta às diferenças, na comparação com a matriz europeia, mas questionou os limites deste comportamento.

A maior disposição do brasileiro para falar de suas experiências pessoais surgiu como um ponto positivo na entrevista com uma empresa de origem norte-americana. Um dos entrevistados, de uma empresa (E10) de origem norte-americana, falou sobre o caráter relacional do brasileiro e sua maior disposição de discutir a vida pessoal no ambiente de trabalho. Isso seria particularmente relevante nas questões que envolvem orientação sexual.

Neste sentido, interessante recordar que a maior disposição para construir relacionamentos com os colegas de empresa também apareceu em pesquisa conduzida

por Barbosa e Veloso (2009) com executivos brasileiros de multinacionais que atuam no exterior, bem como a análise de Aidar, Brisola, Prestes Motta e Wood Jr. (1995) acerca da colonização lusitana baseada na plasticidade social que permite inferir uma hibridez social que dá abertura para o máximo aproveitamento de valores e experiências.

Algo parecido foi mencionado por um executivo de uma empresa de origem europeia não-latina, quando comentou que *“a cultura brasileira é uma cultura muito da relação e de conversar. Ahm... eu, eu noto comparando com os países da América Latina que existe uma discussão muito forte no Brasil. Isso não quer dizer que tem um apoio unânime. Eu acho... é muito mais polarizado talvez. Muita gente apoia, muita gente não apoia. Mas existe um diálogo, uma discussão, e esses assuntos são mostrados de alguma forma em revistas, na televisão... dentro da empresa. Tem outros países, por exemplo o Chile, onde não é um assunto da discussão”* (E16).

Este comentário permite lembrar o estudo de Hofstede (2003), que cita o modelo brasileiro de alta prevenção à incerteza combinado à alta distância do poder e ao “jeitinho brasileiro” (DAMATTA, 1983), trazendo à tona um perfil cultural fortemente ligado às relações pessoais.

A comparação do Brasil com países vizinhos na América Latina foi recorrente nas entrevistas. Alguns participantes eram responsáveis por programas de diversidade em toda a região ou tinham contato frequente com seus pares no continente. Argentina, Brasil e México apareceram como os mais avançados nas discussões sobre diversidade e inclusão – ainda que um dos entrevistados considere o México mais machista que o Brasil.

Alves e Galeão-Silva (2002) acreditam que o mito da democracia racial é um dificultador para o avanço das discussões sobre diversidade no Brasil. A negação do preconceito e a crença de que somos uma nação em que as diferenças convivem em harmonia apareceram em pelo menos duas entrevistas, como no caso do executivo que afirmou: *“A característica principal do brasileiro é que ele... não tem brasileiro... puro sangue. Né? Todo brasileiro tem uma mescla por trás dele, tem uma história de, de várias gerações, várias nacionalidades, né? Tem gente que tem índio, tem negro, tem italiano, tem espanhol, tem holandês... então assim, o brasileiro por si só, ele já é uma mis... miscige... miscigenação de raças, o que permite um pouco mais dessa cabeça aberta”* (E11).

Fleury (2000) corrobora com a ideia que existe uma negação do preconceito no Brasil e entende que este fato constitui uma dificuldade adicional para discutir a questão da diversidade no ambiente empresarial brasileiro. Já Aidar, Brisola, Prestes Motta e

Wood Jr (1995) afirmam que o modelo colonial adotado no país, baseado na monocultura e na escravidão, criou uma estrutura social formada por desigualdades e alta distância do poder e que a cultura organizacional ainda apresenta este forte traço de acomodação às diferenças aliada ao “mito da igualdade” que, além de encobrir desigualdades, acaba tendendo a perpetuá-las.

Características negativas da cultura brasileira, como o machismo, também foram mencionadas nas entrevistas. Além disso, houve comentários sobre o papel da religião na sociedade. O conservadorismo religioso, que aparece nos estudos de Aidar, Brisola, Prestes Motta e Wood Jr (1995), foi apontado pelos entrevistados nesta pesquisa como um entrave ao avanço das discussões sobre orientação sexual e identidade de gênero no ambiente de trabalho.

Um entrevistado demonstrou preocupação com o fato de as políticas da empresa criarem ambientes seguros para a população LGBT dentro da organização, mas que não são representativos da sociedade fora da empresa. Um dos comentários a ser mencionado foi: *“Ai, eu acho que a gente vive um país muito ainda machista e heterocentrado. Eu acho que isso é uma dificuldade pro nosso avanço... as pessoas assumem algumas coisas e eu vejo a gente e outras poucas empresas como uma bolha dentro de um grande problema”* (E12).

De fato, foi reiterada por outros entrevistados a preocupação com o fato de o Brasil liderar os *rankings* de LGBTfobia, conforme reforçou um dos executivos. *“Eu acho que o Brasil é um país extremamente machista, extremamente racista, é muito... extremamente homofóbico, a gente tem números que comprovam isso, né. Então assim, o Brasil ele é visto como um "todo mundo é bem-vindo", mas na realidade não é tão bem assim. É... Eu acho que é muito velado, mas que existe muito. Então isso ainda eu acho que trava muito as iniciativas, né?”* (E18).

O preconceito é visto como latente e de difícil combate. Um entrevistado apontou a tendência de o brasileiro evitar conflitos, quando disse que *“a cultura brasileira é muito machista. A cultura brasileira é muito hipócrita. E a cultura brasileira, ahm... é favorável a... a apaziguar conflitos. Então as pessoas não vão, ahm, bater de frente muitas vezes. Aqui, essa é a cultura do brasileiro, o brasileiro não entra em conflito, ele tenta evitar o conflito. Quando às vezes o conflito é necessário e importante”* (E4).

A tendência a evitar conflitos é um traço cultural brasileiro discutido por autores dos campos da Antropologia e Administração, e aparece na pesquisa, já mencionada, realizada por Barbosa e Veloso (2009) com executivos e multinacionais. As autoras

apontaram que os brasileiros, via de regra, têm dificuldade com planejamento de ações. Neste sentido, um dos entrevistados comentou: *“Pra mim o que dificulta é que a sociedade brasileira ela tem um perfil de muitas vezes levantar questões e não estruturar e colocar na prática, então o que eu vi grande parte das empresas fazerem nos últimos anos, falar muito de diversidade e inclusão e fazer muito pouco, isso é uma característica do Brasil”* (E13).

Todas as 18 empresas participantes desta pesquisa tinham sua sede brasileira em São Paulo. Elas fizeram comentários sobre a dificuldade de discutir algumas questões em outras cidades, assim como levar o tema para unidades como as fábricas ou plantas de operações. Um dos comentários que refletem bem essa questão foi: *“Pra mim a mais difícil (...), sem dúvida nenhuma, pensando em questões culturais, pensando em questões regionais, você tem questões de regiões que aceitam muito menos essa diversidade. A gente tá falando de São Paulo onde ainda tem violência imagina a fora de São Paulo que talvez a gente tenha uma visibilidade menor”* (E13).

Por outro lado, em que pesem as especificidades regionais dentro do Brasil, algumas empresas têm servido exemplos para suas matrizes, às vezes menos avançadas nas discussões sobre diversidade e inclusão, como mostra o seguinte comentário. *“É interessante porque a gente tá puxando a matriz. Quando eu falei que a gente fez o, o Conselho Diversidade... falei de todos os pilares, eles falaram assim: “LGBT? Assim... Vocês já estão trabalhando isso? Poxa, avançado, né?”. Ficaram assim, assustados...”* (E11).

Esta percepção apareceu nas empresas de origem europeia, e não nas norte-americanas, muito provavelmente por conta da origem das políticas de diversidade e inclusão ter sido os Estados Unidos, o que fez com que as organizações deste país estejam mais avançadas em relação ao assunto.

A questão LGBT apareceu como um dos temas de destaque, em que as filiais brasileiras têm incentivado suas matrizes europeias, como na fala: *“A matriz tem um compromisso com o código de ética que a gente tem lá de não discriminação tal, mas a política da gente é nossa, inclusive a gente influencia pra caramba, por exemplo o tema principal que era trabalhado na matriz era mulheres, depois mulheres e pessoas com deficiência e jovens. O tema LGBT não era trazido (...). Então a gente acaba influenciando outros temas pra trabalhar”* (E5).

Verificamos a emergência de políticas de diversidade que consideram as características nacionais e não apenas replicam no país iniciativas desenvolvidas na matriz da empresa – embora esta apareça como inspiração ou motivadora do trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os debates sobre diversidade conquistaram nesta década destaque inédito em organizações multinacionais que atuam no Brasil. Pressões dos movimentos ativistas, mobilizações nas redes digitais e a lógica de que “diversidade dá lucro” impulsionaram práticas de respeito às diferenças em empresas de diferentes culturas, origens e segmentos.

A pesquisa realizada com 18 organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT buscou verificar, entre multinacionais signatárias de compromissos com a diversidade sexual e de gênero, se as práticas de inclusão trazidas das matrizes estrangeiras são adaptadas ao contexto brasileiro e, também, que características culturais são vistas como facilitadoras ou entraves para a discussão sobre a presença de pessoas LGBT no cenário organizacional brasileiro.

Verificamos que existe a intenção de “tropicalizar” as iniciativas adotadas nas matrizes, considerando padrões culturais brasileiros, e não apenas traduzi-las. O machismo e os altos índices de violência de motivação LGBTfóbica presentes no país apareceram como dificultadores para este debate, assim como a tendência brasileira a evitar conflitos.

Por outro lado, a percepção de que vivemos num país “naturalmente diverso” foi apontada pelos entrevistados como um facilitador para o debate sobre diversidade - ainda que, algumas vezes, este raciocínio apareça reforçando ideias equivocadas, como o mito da democracia racial.

Especificamente sobre a questão LGBT nas organizações, destacamos o avanço desta discussão, pois hoje ela ao menos acontece de forma mais franca e aberta em algumas empresas. Porém, é necessário reconhecer que o grupo de organizações entrevistadas nesta pesquisa representa uma elite signatária de compromissos públicos com a diversidade, patrocinadora de eventos e ações educacionais sobre o assunto e com alguns líderes particularmente engajados com o tema.

Com relação às limitações do presente estudo, esta pesquisa trouxe algumas restrições, a começar pelas características da amostra escolhida. As organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos*

LGBT ocupam um espaço privilegiado nas discussões sobre diversidade no Brasil. São empresas que já deram passos mais significativos em relação ao tema e são percebidas como referência no mundo do trabalho, ainda que tenham suas dificuldades e desafios próprios para avançar. Tal fato impede que sejam generalizados os resultados encontrados.

Considerando que o tema diversidade ainda é relativamente novo no Brasil, existe uma grande oportunidade para desdobramento desta pesquisa em estudos futuros. Apontamos a necessidade de estudar de maneira mais aprofundada de que maneira a cultura organizacional influencia os resultados das práticas de diversidade.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; PRESTES MOTTA, F. C.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., T. (Coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.
- ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. São Paulo. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 44, nº3, jul/set. 2004.
- BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Almedina Brasil: São Paulo (2011).
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1994.
- DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend**. Massachussets: Bibliomotion, 2013.
- DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015.
- FISCHER, R.M. **O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas**. In: FISCHER, R.M; FLEURY, MTL. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- FLEURY, M.T. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. São Paulo. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 40, nº3, jul./set. 2000.
- GARCIA, A.; SOUZA, E. M. **Sexualidade e trabalho: estudo sobre homossexuais masculinos no setor bancário**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, V 44, n. 6, p. 1353 – 1377, Nov/Dez 2010
- GRUNIG, James *et. al.* **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- HANASHIRO, D.; TORRES, C. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.
- HOFSTEDE INSIGHTS. **Country comparison: Brazil**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/> Acesso em jun. 2018.
- HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003. 308p.
- IRIGARAY, H.A.R; SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n.3, p. 337 – 348, jul/set 2009.

JAIME., P. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: TÔRRES, O. L. S.(Org). **Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2012. 205p.

MENDES, R. H.. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Mestrado em Administração. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008, 329 f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

PETTIGREW, A. **A cultura das organizações é administrável?** In: FISCHER, R.M; FLEURY, MTL. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2014.

PRATES, M.A.S.; TANURE, B. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2014. 325p.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2014. 325p.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007. 191p.

SIQUEIRA, M. V.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A.. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, ANPAD, 2006.

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

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

TEIXEIRA, K. C. S. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero**. Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

_____. **Responsabilidade social empresarial: discursos e práticas sobre a diversidade**. 2014. 263 f. Tese. (Doutorado em Política Social). Universidade Federal Fluminense.

TINDALL, N. T. J; WATERS, R. D.. Coming out to tell our stories: Using queer theory to understand the career experiences of gay men in public relations. **Journal of Public Relations Research**, v.24, n.5, 451–475, 2012.

_____. **Coming out of the closet: Exploring LGBT issues in strategic communication with theory and research**. Nova York: Peter Lang, 2013.