

# POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE DISCURSO?

*DIVERSITY POLICIES IN ORGANIZATIONS: A MATTER OF SPEECH?*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a efetividade da implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Foi realizada uma pesquisa de campo baseada em documentos oficiais e entrevistas com empregados representantes de minorias e de não minorias nos escritórios da empresa, no Rio de Janeiro e em São Paulo, material tratado por meio da análise do discurso. Os resultados sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas, o que possivelmente se deve a arraigados processos de preconceito por parte dos próprios empregados, a certa permissividade no nível gerencial e a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade. As principais contribuições se referem à efetividade das políticas organizacionais sob múltiplos olhares (empresa, minorias e não minorias), uma discussão sobre a real importância dos indivíduos para as organizações.

## Luiz Alex Silva Saraiva

Professor do Instituto de Educação Continuada, Pesquisa e Extensão, Centro Universitário UNA, e da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – MG, Brasil  
lassaraiva@uol.com.br

## Hélio Arthur dos Reis Irigaray

Professor do Programa de Mestrado Acadêmico e Graduação, Universidade do Grande Rio – RJ, Brasil  
a.irigaray@globo.com

Recebido em 29.03.2007. Aprovado em 29.05.2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Eduardo P. B. Davel

**ABSTRACT** *The objective in this article was to analyze to what extent organizations are able to effectively implement diversity stimulating policies in the organizational environment. A case of a multinational company has been studied, which adopted, in the 1990's, a worldwide diversity and inclusion stimulating policy. Based on a qualitative methodology, official documents were analyzed and employees representing minorities and non-minorities were interviewed, and that material was later handled by means of discourse analysis. Results show contradictions between the company speeches and the employees understanding on the policies it adopts. That is possibly due to ingrained prejudicial processes from the employees themselves, to a certain permissiveness at the managerial level, and to diversity and inclusion stimulating policies focusing more on the market than on society requirements.*

**PALAVRAS-CHAVE** Diversidade organizacional, discursos empresariais, políticas de inclusão, políticas de diversidade, análise do discurso.

**KEYWORDS** *Organizational diversity, organizational speech, inclusion policies, diversity policies, discourse analysis.*

## INTRODUÇÃO

As organizações têm sido historicamente abordadas como entidades assépticas em que os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos. O questionamento deste modelo de administração revela sua negligência quanto à convivência de indivíduos de distintos segmentos psicográficos e estilos de vida na organização, que, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional (IRIGARAY, 2008).

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1994), demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social (ROBINS; COULTER, 1998). A partir da década de 1980, a diversidade emergiu como um dos mais profícuos temas em estudos organizacionais (GALVIN, 2006), em parte pela perspectiva de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas melhoraria o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático, mas como tratar diferentes com igualdade (CALÁS; SMIRCICH, 1992)?

Este estudo orienta-se pela seguinte questão: o quanto é efetiva a implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional? Tal questionamento se justifica à medida que há lacunas nos estudos sobre políticas de gestão da diversidade no Brasil (ARANHA E OUTROS, 2006). Ademais, melhor compreendendo a efetividade da política de diversidade da empresa selecionada pode levar a sugestões para a melhoria da qualidade de vida dos empregados (PAUCHANT, 2006) e a melhorias no desempenho organizacional (MORIN, 2005). As discussões colocam em pauta a diversidade como objeto de formalização *versus* de práticas nas organizações, pois não é suficiente que haja orientações formais se não há coibição de comportamentos que as desrespeitem.

Foi desenvolvido um estudo de caso, com base em pesquisa documental nas políticas da organização quanto à diversidade associada a entrevistas semi-estruturadas com empregados dos escritórios do Rio de Janeiro e de São Paulo de uma empresa multinacional do ramo tecnológico, aqui denominada NORTEC. Esta empresa implantou, em meados da década de 1990, em todas as suas filiais em mais de 100 diferentes países, a política de diversidade da matriz. Neste estudo assume-se o

pressuposto que formalizar políticas de estímulo à diversidade não significa inclusão de minorias, e por isso se busca analisar: a) a política de diversidade desta organização com base na análise do discurso, verificando seus preceitos e proposições implícitas e explícitas; b) as percepções dos empregados de minorias beneficiadas sobre a efetividade de tal política; e c) o posicionamento dos empregados de não-minorias sobre a política organizacional de diversidade.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em seis seções. A segunda seção introduz os discursos empresariais e a questão da legitimidade, seguida por uma discussão sobre a complexidade da diversidade no meio organizacional. A quarta seção apresenta a metodologia utilizada na execução da pesquisa. Em seguida, são analisados os discursos da empresa, das minorias, e das não-minorias, o que precede uma seção de discussão e as considerações finais.

## DISCURSOS EMPRESARIAIS E A QUESTÃO DA LEGITIMIDADE

Além de disseminar uma visão coerente e unívoca da organização e de suas ações, os discursos empresariais adquirem características que, de acordo com Saraiva e outros (2004), permitem alçá-lo à categoria de estratégia, além da perspectiva que o associa a ações de comunicação, um processo de engenharia organizacional que alinha a organização ao moderno, pelo menos no nível retórico. Esse movimento não é algo novo; contudo, o atual nível de sofisticação revela tendências que destacam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas.

Em linhas gerais, os discursos empresariais – no plural, porque atuam em múltiplos níveis e em diferentes frentes – difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e, ao mesmo tempo, complementares, na tessitura de uma visão de cidadão (mais do que de empregado), e da comunidade (mais do que da empresa), em busca de legitimidade. Essa procura de legitimidade por meio da adoção de práticas organizacionais é discutida por várias correntes teóricas, entre as quais o neoinstitucionalismo. Alguns neoinstitucionalistas discutem que as empresas adotam práticas para se legitimar, por exemplo, junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), e a outros públicos que chancelem o que se faz na organização, um rígido processo de busca de sustentação, submetendo as estratégias a agentes institucionalizados.

Na perspectiva adotada neste artigo, o objetivo último dos discursos – que configuram, no nível ideológico, as práticas da organização – é a adesão dos empregados a um projeto que os antecede e que sucumbe sem seu apoio, embora pretenda deles independê-lo (SENNETT, 1999). Possui, assim, uma essência tradicional porque não questiona a ordem capitalista estabelecida, mas, ao mesmo tempo, se apresenta como humanizado e atual. A cooperação que se pretende obter dos empregados se baseia em ideias como igualdade democrática, proatividade, clareza na comunicação – que somente há pouco foram consideradas de forma mais ampla na administração.

A rigor, na organização se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, superando os limites capitalistas cotidianos, e se transformando em um espaço de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicar-se, com cada vez mais afinco, à busca do reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno. O não dito é que, embora seja estimulado o envolvimento afetivo dos empregados, nas práticas de gestão predomina a impessoalidade. O mais dedicado dos empregados pode se tornar “descartável” ao não apresentar os resultados esperados. As práticas de gestão contrariam os discursos, pois preservam a instrumentalidade da administração, o “braço armado da economia” (AKTOUF, 2004), ligada à performance.

Em relação à diversidade, os discursos são particularmente ambíguos. Em busca de legitimidade social, ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações se habilitam a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura (WAILES; MICHELSON, 2008). Contudo, são de se considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade. A efetividade se refere à intensidade com que são praticadas as políticas de igualdade de oportunidades entre indivíduos de segmentos socialmente discriminados. Os desdobramentos são um efeito da adoção ou não de tais medidas, pois a legitimidade é ameaçada quando os indivíduos não acreditam nas políticas pela ausência de oportunidades de ascensão e de reconhecimento.

### **A questão da diversidade nas organizações**

Possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo, as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas. De certa forma, assumem que os

indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aqueles a estes no ambiente organizacional. Os limites desta visão já foram demonstrados desde que foram identificadas racionalidades concorrentes na organização, e que os indivíduos não apresentam clivagens entre quem são e os papéis e exigências de suas profissões.

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A eficácia desta perspectiva pode otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (ARANHA E OUTROS, 2006). Por outro lado, pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como recrudesce conflitos e problemas de comunicação, pois, para os empregados, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável (IRIGARAY, 2008).

Em essência, a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento (Fleury, 2000), a forma pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis. Para a teoria da identidade social, os indivíduos tendem a classificar em categorias a si próprios e aos outros, com efeitos sobre as interações humanas (SLUSS; ASHFORD, 2007), um processo que implica estereótipos e, eventualmente, estigmas. Não raro, indivíduos de identidades minoritárias são alvo de discriminação. Estudos evidenciaram que pessoas negras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000), com deformação facial (EDWARDS; WATSON, 1980), com deficiência física (CENTERS; CENTERS, 1963; FARINA E OUTROS, 1968), obesas (HARRIS e outros, 1983); retardadas mentais (FOLEY, 1979), homossexuais (SILVA, 2006; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006) e cegas (SCOTT, 1969) são estigmatizadas.

Estigma é um fenômeno socialmente construído (BLAINE, 2000), com fortes implicações negativas em suas vítimas (THOMPSON E OUTROS, 2004), dado que se funda numa relação assimétrica, que referencia atributos tidos como depreciativos a uma pessoa ou grupo social (GOFFMAN, 1963). O estigma *per se* diferencia e distingue, e traz, no seu âmago a separação, bem como uma propriedade relacional. Existe quando se relacionam

as propriedades de algo ou alguém comparativamente. A percepção de um estigma reduz as expectativas dos outros, podendo significar anormalidade, avareza, ou até mesmo, incapacidade física ou mental (GOFFMAN, 1963).

### Percurso metodológico

Este estudo fundamentou-se na fenomenologia heideggeriana, na qual as idiossincrasias do pesquisador são articuladas ao objeto de pesquisa, sem distanciamento sujeito-objeto (*bracketing*), ou rompimento epistemológico; pelo contrário, é a inclusão do seu ponto de vista que permite a apreensão do objeto (RAY, 1994). Na visão de mundo heideggeriana, as realidades são construídas a partir de experiências pessoais, sendo um indivíduo e seu mundo indissociáveis. Esta orientação posicionou os pesquisadores não como meros observadores do fenômeno, mas como agentes de interpretação das falas, gestos e expressões dos entrevistados, com a clareza de que interpretar é um processo específico, não somente emitir opiniões (HEIDEGGER, 1997).

A pesquisa na NORTEC é um estudo de caso, útil em pesquisas exploratórias como esta, em que há pouco conhecimento acumulado. Esta empresa foi escolhida por três motivos: a) a política de respeito às diversidades foi estruturada e formalizada há quase duas décadas; b) conveniência de acesso aos dados; e c) apesar de possuir um setor para denúncias de práticas discriminatórias, na última década foram registrados apenas 33 ocorrências, das quais apenas 21 foram investigadas e apenas 3 resultaram em advertência verbal aos infratores por “falta de provas”.

Os dados foram coletados em documentos (manual dos empregados, *intranet*, guia de formação de gerentes) e por meio de entrevistas com os empregados e visitas à empresa. Do total de 253 profissionais, 196 estão alocados no Rio de Janeiro, e o restante em São Paulo. Tendo em vista a abordagem qualitativa, em que as representações sobre o assunto (GASKELL, 2002) são mais importantes do que a quantidade de entrevistados, optou-se por uma amostragem não-probabilística intencional, dirigida a segmentos relevantes para o estudo: 5 representantes de minorias (negros, mulheres, homossexuais, deficientes e judeus), e 4 representantes de não-minorias, todos com curso superior. A idade média dos entrevistados é de 36 anos, com tempo de empresa de 8 anos aproximadamente. 4 são gerentes e 5 analistas. Neste estudo minorias são grupos que têm seu capital social sequestrado por relações sociais assimétricas estabelecidas e guiadas pela hegemonia masculina (BOURDIEU, 2007).

Em atenção a Goldenberg (2000), na realização das entrevistas optou-se por um roteiro semi-estruturado,

segmentado em 4 blocos, tendo o primeiro foco nos dados categóricos dos entrevistados, o segundo na sua identidade e inserção na sociedade, o terceiro na sua trajetória profissional e, o quarto, no ambiente de trabalho na empresa. Procurou-se identificar as funções-chave relacionadas ao objeto do estudo para a obtenção de conteúdo relevante, o que levou à seleção de sujeitos que se dispuseram a falar e que tinham diferentes perspectivas (RUBIN; RUBIN, 1995). A pesquisa de campo foi conduzida entre os meses de outubro de 2006 e fevereiro de 2007 nos escritórios da empresa, o que permitiu apreensão da dinâmica do ambiente de trabalho, embora esta escolha provavelmente tenha constrangido os entrevistados, que não autorizaram a gravação de entrevistas. O registro foi feito por meio de anotações, que implica limitações já que é impossível anotar tudo o que foi dito e não-dito (gestos, expressões faciais).

Os dados foram tratados por meio da análise do discurso, que tem a intenção de não só apreender a mensagem, mas de também explorar o seu sentido, seus significados: o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito, a linguagem empregada e as dimensões enfatizadas (PUTNAM; FAIRHURST, 2001). Usou-se esta técnica para estudar o uso real da linguagem, por locutores reais em situações reais, sendo a linguagem ancorada em um contexto, capaz de produzir unidades transfrásticas (STATI, 1990), o resultado da constituição de textos a partir da combinação de frases, sendo por meio de sua análise possível evidenciar *a utilização da linguagem como fins sociais, expressivos e referenciais* (SCHIFFRIN, 1994, p.39). A análise do discurso permite apreender os enunciados verbais e não-verbais como comportamentos comunicativos, elementos constituintes da identidade de um grupo, visto como uma comunidade de fala. Já que apresentam estratégias discursivas de persuasão ideológica, adotaram-se os seguintes procedimentos de análise: a) relação entre os conteúdos explícitos, implícitos (subentendidos e pressupostos) do discurso; b) o silenciamento, temas sobre os quais o discurso cala; c) a seleção lexical, ou seja, dos elementos formais do discurso; d) a construção de personagens, mobilizados de acordo com as intenções discursivas; e) seleção de intradiscursos, que tratam separadamente das visões da empresa, das minorias, e das não-minorias, e de interdiscursos, enunciados discursivos distintos dos discursos dos enunciadores.

Para a validação dos dados, usou-se a triangulação dos instrumentos de coleta de dados: os documentos oficiais, as entrevistas com os empregados pertencentes a minorias e a não-minorias. No processo de construção da pesquisa

a partir do roteiro inicial, questões de outra natureza surgiram obedecendo à lógica interna da organização, a qual foi apreendida por meio da observação direta.

## Revelações do campo

### A visão da empresa

A política formal da empresa permite interpretações sobre o estímulo à diversidade:

(01) (...) NORTEC tem demonstrado comprometimento contínuo com as pessoas e com práticas empregatícias justas. Como a NORTEC tem crescido e expandido suas atividades pelo mundo, sua força de trabalho tem se tornado mais diversificada, [a qual] ajuda a companhia a alcançar seu pleno potencial. Reconhecendo e desenvolvendo os talentos de cada indivíduo traz novas idéias à NORTEC.

O fragmento (01) traz, inicialmente, um tema explícito: o “comprometimento com as pessoas e com práticas empregatícias justas”. O discurso associa diversificação da mão-de-obra à expansão das atividades da empresa em nível mundial, confirmando a visão de Cox (1994) sobre o uso político da diversidade. Mas qual era efetividade da política antes da expansão? Não há indicativos discursivos de que a força de trabalho fosse diversificada antes da expansão, o que contradiz o comprometimento e a justiça. Outro ponto de destaque diz respeito à visão instrumental que a NORTEC tem dos seus empregados. Por ajudarem “a companhia a alcançar seu pleno potencial”, têm seus talentos reconhecidos e desenvolvidos. O explícito neste fragmento é que há uma visível permuta, na qual o reconhecimento é trocado por resultados organizacionais: o comprometimento contínuo com as pessoas, assim, se submete a uma base estritamente capitalista (AKTOUF, 2004).

(02) A companhia se beneficia da criatividade e inovação que resulta quando a NORTEC que tem diferentes experiências, perspectivas e culturas trabalhando juntos. Isso é o que dirige a invenção e alta *performance* na NORTEC. Nós acreditamos que uma força de trabalho diversificada e bem gerenciada expande a base de conhecimento, habilidades e compreensão intercultural da NORTEC, o que, por sua vez, nos habilita a entender, relatar e responder à mudança de diversidades dos nossos clientes, conectando-os ao poder da tecnologia. Nosso comprometimento geral é refletido na nossa filosofia de diversidade e inclusão.

O fragmento (02) explicita a visão da empresa sobre a diversidade, reforçando as conclusões de Aranha e outros (2006). A organização se beneficia das diferenças, e, “isso

é o que dirige a invenção e alta *performance* na NORTEC”, uma associação explícita entre a diversificação da força de trabalho e a capacidade de alcance das expectativas dos clientes, o que sugere uma lógica regida não por um genuíno interesse social, mas pela busca da legitimidade junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (Wailes; Michelson, 2008), por meio do uso instrumental do discurso (SARAIVA e outros, 2004).

### (03) Filosofia de Diversidade e Inclusão da NORTEC

Uma força de trabalho diversificada e altamente realizada é uma vantagem competitiva sustentável que diferencia a NORTEC. Ela é essencial para vencer nos mercados e comunidades ao redor do mundo.

- Um ambiente de trabalho flexível e inclusivo, que valoriza as diferenças, motiva os empregados a contribuir com o seu melhor.
- Para melhor servir aos nossos clientes, nós devemos atrair, desenvolver, promover e reter uma força de trabalho diversificada.

O fragmento (03) explicitamente aborda a diversidade como “fonte de vantagem competitiva sustentável” que propicia que a empresa “vença” nos mercados ao redor do mundo. O vocábulo “vencer” sugere uma lógica de luta, em que a empresa associa a vitória à diversidade, que a auxiliaria a entender as diferenças, “derrotando” os concorrentes pela adesão dos empregados ao projeto organizacional (SENNETT, 1999).

### (04) Igualdade, Oportunidades Iguais e Ação Afirmativa

As políticas e práticas de suporte da NORTEC são construídas sobre esta filosofia, tanto quanto o grupo de valores, que incluem uma forte crença de que todos os empregados deveriam ser tratados com dignidade e respeito. (...) não discrimina qualquer empregado ou candidato a emprego por causa da raça, credo, cor, religião, gênero, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, origem nacional, deficiência, idade, ou pessoas com status de veterano. Também é política da NORTEC estar de acordo com todas as leis aplicáveis local e nacionalmente com relação à não-discriminação e oportunidades iguais.

As políticas e práticas de suporte da NORTEC se baseiam, conforme o fragmento (04), em igualdade, oportunidades iguais e ação afirmativa. Os vocábulos “dignidade e respeito” são mobilizados explicitamente, sendo associados



à não diferenciação de empregados ou candidatos a emprego pelas suas diferenças e ao cumprimento de legislação com relação à não-discriminação e oportunidades iguais. O que é colocado como uma política empresarial não passa de obrigação legal, uma exigência para a atuação empresarial em um dado território, sob pena de infração da ordem legalmente estabelecida. Não se trata, assim, de política empresarial, mas de uma pressão institucional (WAILES; MICHELSON, 2008) para a viabilização de operações. Quando a NORTEC transforma a obrigação legal em estratégia, sugere que obedecer à legislação é uma decisão da empresa, silenciando sobre o caráter não estratégico da política.

Para viabilizar as práticas de diversidade e inclusão, o gerente da NORTEC possui diversas responsabilidades, conforme o fragmento (05):

(05) *Responsabilidades do Gerente NORTEC*

Todo gerente na NORTEC tem responsabilidades de liderança com relação à diversidade e inclusão, incluindo criar o melhor ambiente de trabalho para nossos clientes, empregadores, fornecedores, parceiros comerciais e acionistas, (...) Adicionalmente, gerentes são desafiados com as seguintes responsabilidades específicas quanto à diversidade e inclusão, e por resultados alcançados como parte da performance do seu trabalho:

1. (...) Atrair, desenvolver, promover e reter uma força de trabalho diversificada para servir aos nossos clientes crescentemente diferentes e para conquistar mercados globais, mercados e trabalho e comunidades em todo o mundo.
2. (...) Criar um ambiente de trabalho inclusivo e flexível para uma alta realização, times com multi-habilidades (...) encorajando e motivando cada empregado a contribuir com seu potencial completo.
3. (...) Familiarizar-se com liderança, (...) integrando diversidade, inclusão, oportunidades iguais, e políticas e práticas de ação afirmativa nas suas principais responsabilidades de negócios cotidianas (...) comunicar conceitos chave em mensagens dirigidas aos empregados.
4. (...) Tornar-se conhecido e ser envolvido com os esforços da organização para contribuir para os objetivos de rede da NORTEC e para a implementação de programas de ação afirmativa, diversidade e inclusão. Isso inclui familiaridade com os principais temas/objetivos e envolvimento com planos de ação para alcançar objetivos.
5. (...) Executar o comprometimento da companhia com a diversidade, oportunidades iguais e ação afirmativa pela obediência aos seguintes comportamentos e ações:

- Tomar um papel ativo no acompanhamento e desenvolvimento de mulheres, pessoas de cor, minorias, pessoas com status de veterano e pessoas com deficiência.
- Manter um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia, e respeito pelo indivíduo.
- Prover acomodação razoável para empregados com deficiência.
- Dar apoio ao comprometimento da companhia com pequenos negócios de propriedade ou operação de mulheres, pessoas de cor e pessoas com deficiência.

O papel gerencial na promoção da diversidade e inclusão é explícito no fragmento discursivo (05): criar um “melhor ambiente de trabalho”, sugerindo preocupação com a ausência de empecilhos ao alcance de resultados (ARANHA e outros, 2006). O implícito pressuposto é que a diversidade é tratada como um problema potencial, resolvido com a inclusão de minorias. Por isso a responsabilidade específica quanto à diversidade e inclusão tem metas associadas à *performance* dos gerentes na NORTEC, de onde se infere que, no nível gerencial, se concretiza a promoção da diversidade, que resultaria no engajamento dos empregados na persecução de lucro (SENNETT, 1999). Mais uma vez se evidencia a ambiguidade das políticas de diversidade, fruto da busca pela legitimidade de mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007) como meio de projetar uma imagem mais socialmente responsável do que a concorrência (WAILES; MICHELSON, 2008). A atração, desenvolvimento e promoção da diversidade são feitas “para servir aos nossos clientes crescentemente diferentes e para conquistar mercados globais, mercados e trabalho e comunidades em todo o mundo” (responsabilidade 1, fragmento 05), “uma vez que põe as diferenças para trabalhar em prol dos negócios da NORTEC, encorajando e motivando cada empregado a contribuir com seu potencial completo” (responsabilidade 02, fragmento 05). Trata-se da já aludida adesão ao projeto organizacional ().

Os gerentes, assim, devem se somar “às políticas da companhia e políticas e práticas locais no seu negócio e região” e isso “inclui entender, apropriar-se e comunicar conceitos chave em mensagens dirigidas aos empregados” (responsabilidade 03, fragmento 05), o que significa se familiarizarem “com os principais temas/objetivos e envolvimento com planos de ação para alcançar objetivos” (responsabilidade 04, fragmento 05). Isso os habilita a serem percebidos como líderes por desempenhar um papel ativo na manutenção de um ambiente de trabalho que promova “dignidade, cortesia, e respeito pelo indivíduo”. Também ao “prover acomodação razoável para empregados com deficiência” e apoiar as políticas da empresa com

“comprometimento da companhia com pequenos negócios de propriedade ou operação de mulheres, pessoas de cor e pessoas com deficiência” (responsabilidade 05, fragmento 05). Mais uma vez, o cumprimento da legislação é silenciado, sendo substituído por um discurso de responsabilidade social empresarial (ergonomia, no caso dos deficientes físicos).

Outra questão deste fragmento discursivo é o comprometimento da empresa com a diversidade ao manter relações econômicas com pequenos negócios de propriedade de minorias. Não se trata de estímulo à diversidade, mas de discriminação disfarçada, porque não haveria tratamento em pé de igualdade, mas de diferença, pois não é pela sua competência que tais organizações seriam alvo das políticas da NORTEC, mas apenas por serem de propriedade de minorias. Isso coloca em xeque o discurso de estímulo à diversidade, pois se manifesta a caridade (benevolência para com as minorias), e não a inclusão (igualdade no tratamento de diferentes), o que não é interesse das minorias, que falam por si na próxima seção.

#### A Visão das Minorias

Sob a ótica dos membros entrevistados das minorias que trabalham na NORTEC, as políticas de estímulo à diversidade apresentam limites. Independentes da minoria a que pertencem, as denúncias de discriminação e exclusão se assemelham:

(06) o discurso é muito bonitinho, mas não tem nenhum negro gerente ou diretor (empregado negro).

(07) Falam tanto em política de diversidade aqui na empresa, mas meu companheiro não tem os mesmo direitos que as mulheres dos meus amigos têm: plano de saúde, seguro, viagem-prêmio (empregado homossexual).

Os fragmentos discursivos (06) e (07) ilustram a interdiscursividade, quando um discurso distinto do enunciador é por ele enunciado. O personagem explícito “discurso” é mobilizado no fragmento discursivo (06) na forma de contradição. Embora seja “bonitinho”, implícito pressuposto de formalidade e explícito de ironia, “não tem nenhum negro gerente ou diretor”, sugerindo dificuldades na ascensão profissional dessa minoria. O fragmento (07) mobiliza o discurso da empresa, implicitamente subentendido como difundido, mas não efetivo, pois não há igualdade no tratamento de casais homossexuais em relação aos heterossexuais. Apesar de pertencerem a diferentes minorias, os depoimentos ressaltam contradições entre as posições do discurso e a aplicação das práticas na

organização e outros, 2004). Quanto ao preconceito na NORTEC, as posições são diferentes:

(08) O engraçado é que dois funcionários judeus, sendo que uma era uma mulher, abriram um discurso homofóbico e ninguém falou nada; aliás, nunca ninguém fala nada; algumas vezes entram no site de diversidade da empresa e ficam rindo dos viadinhos e das sapatonas (...) fico com raiva, mas não consigo falar nada (empregado homossexual).

(09) Mulher para ser vista como boa profissional tem que ser duas vezes melhor do que os homens, ainda mais eu que sou loira (...) pior, desquitada. Você acha que não tem preconceito ainda? Mulher separada é vista como presa fácil para os homens (empregado do gênero feminino).

No caso do fragmento discursivo (08), ao destacar o personagem “judeus”, o empregado deixa a entender que, de uma minoria não seria esperada qualquer tipo de preconceito, ele ocorreu, não tendo havido represálias. Isso confirma o estigma apontado, em que o indivíduo arca sozinho com o silêncio de ser discriminado por ser quem é (THOMPSON e outros, 2004; BLAINE, 2000). O fragmento discursivo (09) destaca outra forma de discriminação. Por meio do personagem “mulher” – que tem de ser “duas vezes melhor do que os homens”, referindo-se ao fato de ser loira, e, “pior, desquitada” e inquire o entrevistador: “você acha que não tem preconceito ainda?” – ela vivencia em seu cotidiano profissional uma tripla discriminação: por gênero, pelo seu estado civil, e por sua aparência.

Para lidar com a discriminação, os membros de minoria tomam diversas medidas:

(10) Se tem preconceito? Não sei, acho que não, porque se tiver eu denuncio e o babaca se ferra, mas vira e mexe a gente ouve piadinhas sobre como os judeus são pão-duros (...) isso enche o saco (empregado judeu).

(11) o primeiro que fizer uma piadinha nazista eu denuncio... isto dá rua (empregado judeu).

(12) eu não vou denunciá-los à empresa porque no final pega mal para mim. Sabe lá o que eles podem fazer comigo depois? (...) uma coisa é o que a matriz e o RH dizem, outra bem diferente o nosso dia-a-dia (empregado homossexual).

Os fragmentos (10) e (11) explicitam reação frente à discriminação. O empregado, de origem judia, diz que, se

for discriminado, tornará isso público, recusando-se a aceitar a discriminação, postura diferente do enunciador do discurso (12), em que o empregado, homossexual, silencia porque teme represálias (“sabe lá o que eles podem fazer comigo depois?”). O implícito pressuposto é que as políticas mundiais diferem do cotidiano da NORTEC nos escritórios em que os entrevistados trabalham. Um aspecto evidente nestes fragmentos discursivos foi apontado por Siqueira e Zauli-Fellows (2006): quando se trata de práticas de diversidade, há propensão a aceitar diferenças étnicas, sociais e de gênero, mas resistência quanto a diferentes orientações sexuais.

Os fragmentos (13) e (14) apresentam outro tipo de reação, um tipo de resignação:

(13) Eu sei que para ser aceita tenho que ser *one of the boys*. É engraçado como meus colegas de trabalho me tratam como se eu fosse um homem (...) faz parte do jogo (...) brasileiro é machista, não importa em que empresa ele trabalhe: sueca, americana. Aqui mulher no volante ainda é um perigo constante (empregado do gênero feminino).

(14) (...) por isto tenho que me vestir assim... bem formal. Sempre de cinza ou preto... este terninho dá um tom profissional, me faço respeitar (...) eles me olham como um colega e não como uma mulher (empregado do gênero feminino).

Na impossibilidade de ser vista de outra forma, a empregada se restringe a práticas sociais que disfarçam as diferenças. Ao ser tratada e ao deixar-se tratar como um homem, consegue sobreviver no cotidiano machista, o qual reflete, sob sua ótica, a sociedade brasileira, que se sustenta sobre a hegemonia masculina, que desqualifica as mulheres, estigmatizando-as como fofoqueiras e mentalmente incapazes (BOURDIEU, 2007; GOFFMAN, 1963). Ao adotar na indumentária uma formalidade que não a agrada (seleções lexicais “tenho de me vestir assim (...) este terninho dá um tom profissional, me faço respeitar (...) eles me olham como um colega e não como uma mulher”), a entrevistada sugere que, para sobreviver na empresa, nega sua identidade e adere ao *mainstream*, sucumbindo à discriminação.

No caso dos fragmentos (15) e (16), o entrevistado explicita seu sentimento de invisibilidade quanto à discriminação econômica e social por que passa na NORTEC:

(15) às vezes me sinto invisível, quando falam de viagens para os EUA, por exemplo... nem me puxam para a conversa (...) acho que pensam: não vamos humilhar este

pobretão que nunca vai ter grana de viajar como a gente (empregado negro).

(16) outros fazem questão de tratar a gente tão bem, que parece forçado (empregado negro).

Um implícito pressuposto do fragmento (15) pelo uso do termo “pobretão”, é que este empregado recebe remuneração inferior à de seus pares, razão pela qual não é incluído em conversas sobre viagens internacionais. Por isso, se sente “invisível”, embora haja um tratamento excessivamente cordial (fragmento 16), o que reflete discriminação e estigmatização (GOFFMAN, 1963) mais social do que étnica, pois a remuneração incompatível com viagens internacionais é que origina o comentário.

A identidade de minoria é tema explícito no fragmento discursivo (17), no qual o entrevistado, independente das políticas adotadas, tem clareza de sua condição diferente:

(17) Não importa o que falam ou façam, desde pequeno eu sei que sou uma minoria (...) não sei se aceita, mas tolerada (...) mas aqui eu sei qual é a minha função, o que devo fazer, o que esperam de mim (empregado judeu).

O fragmento (17), em tom de mágoa e resignação, destoa das promessas de respeito da empresa (notadamente fragmentos 01 e 04), revelando a dor de um indivíduo que, para sobreviver, se cala e se esconde sob o cargo e suas exigências (IRIGARAY, 2008). Em geral, estas entrevistas mostram o posicionamento das minorias quanto à tentativa de homogeneização corporativa. As políticas de estímulo à diversidade parecem não ser adequadamente compreendidas, porque não dizem respeito a lidar com todos como iguais, mas de perceber e tratar as diferenças com equidade. Não é desconsiderando as assimetrias que se incluem segmentos discriminados nas organizações, mas considerando que as diferenças são um ganho ao refletirem a heterogeneidade da sociedade.

#### A Voz das não-minorias

Os empregados da NORTEC não beneficiados pelas políticas de incentivo à diversidade e inclusão deixam claras contradições entre os discursos e as práticas de gestão:

(18) Eu não tenho preconceito algum, só acho que um bicha não pode ser engenheiro. Como vai lidar com os peões? (empregado do gênero masculino, heterossexual).

(19) A empresa é bem clara que aqui não pode haver preconceito (...) mas é lógico que piada sobre viado sem



pre rola, né? Afinal, os caras são muito engraçados (...) de preto, mulher, judeu e português também (...) não é racismo, é só humor. Lá na matriz [nos EUA] rola aquele papo de politicamente correto; mas aqui é Brasil, né? A gente é bem humorado e tudo acaba em festa (empregado do gênero masculino, heterossexual).

No fragmento discursivo (18) percebe-se um discurso discriminatório (explícito pela seleção lexical “bicha”), pois a orientação sexual impediria homossexuais de exercer profissões que requeiram competências estereotipadamente percebidas como masculinas, como a liderança (BOURDIEU, 2007). No fragmento seguinte se reconhece que a empresa não aceita preconceito, mas se alude ao humor como não sendo algo discriminatório. Contra homossexuais (invocados pela seleção lexical “viado”), negros (“preto”), mulheres (“mulher”), judeus (“judeu”), e pessoas com limitações intelectuais (“português”, uma alusão à inteligência, conforme o senso comum), o entrevistado afirma que “é só humor”, sugerindo a necessidade de se politizar o humor como meio de comunicação (RODRIGUES; COLLINSON, 1995).

A desvalorização da mulher é objeto dos fragmentos discursivos (20) e (21):

(20) A Joana (nome fictício) é ótima profissional, trabalha feito um homem (empregado do gênero masculino, heterossexual).

(21) O mais difícil de trabalhar com mulher é quando elas entram na TPM (...) quer ficar histérica, fica em casa, aqui é local de trabalho e não de frescura (empregado do gênero masculino, heterossexual).

No fragmento (20), há uma referência positiva ao desempenho profissional da personagem Joana, mas comparando-a depreciativamente a um homem, o que reforça a visão de Bourdieu (2007) de que, o mundo corporativo é androcêntrico, sendo as mulheres devem ser comparadas a homens para ter a qualidade referida. No fragmento (21), as particularidades de gênero são depreciadas pelo entrevistado, que usa as seleções lexicais “histérica” e “frescura” para se referir ao estado emocional feminino no período de tensão pré-menstrual. O uso do léxico “o mais difícil” deixa subentendido que não é fácil trabalhar com mulheres. Porém, discriminados também discriminam:

(22) Eu moro em Ipanema e sou obrigada a tolerar os gays (...) não acho que seja uma opção normal, não pode ser (...) mas aqui na empresa não conheço nenhum. Se tem,

está muito bem escondido (riso sarcástico) (empregado do gênero feminino, heterossexual).

No fragmento (22), a entrevistada explicita intolerância com relação aos homossexuais ao utilizar a seleção lexical “obrigada a tolerar os gays”. Como reside em uma região do Rio de Janeiro em que há grande concentração de empreendimentos destinados a este público, ela precisa dividir o espaço com eles, mas não os aceita, conforme a expressão “não acho que seja uma opção normal, não pode ser”, implícito subentendido de julgamento de valor sobre a orientação sexual. Ademais, seu riso sarcástico sugere que existem gays na NORTEC, mas, já que orientação sexual é uma identidade social invisível (SLUSS; ASHFORD, 2007), eles se escondem sob os papéis profissionais, não importando a que custo que tal estratégia de sobrevivência acarrete (IRIGARAY, 2008; BLAINE, 2000).

Os desafios da NORTEC quanto à implementação das políticas de estímulo à diversidade são consideráveis. Principalmente pelo fato de um dos seus diretores se posicionar da seguinte maneira:

(23) Aqui a gente respeita todas as diferenças, apesar das dificuldades (...) é caro ter mulher como empregada, elas casam, tem filhos, ficam longe do trabalho por 4 meses (...) quanto aos negros, é difícil achar um com boa formação. A culpa não é minha, nem da empresa. É a realidade social do Brasil mesmo, né? [Quando perguntado sobre os funcionários gays] olha, que eu saiba não tem nenhum não, a não ser um que parece uma gazela (rindo) que trabalha na limpeza [firma terceirizada] mas, se tiver, por mim não tem problema, não. Cada um faz o que quer (diretor do gênero masculino, heterossexual).

O uso da seleção lexical “a gente respeita todas as diferenças, apesar das dificuldades” denota clareza quanto aos problemas da política de não-discriminação na empresa. Os trechos seguintes do mesmo discurso, contudo, evidenciam discriminação: “é caro ter mulher como empregada, elas casam, tem filhos, ficam longe do trabalho por 4 meses”, uma alusão explícita à licença-maternidade e ao fato de que as mulheres têm dupla (e em alguns casos, tripla) jornada de trabalho. E continua: “quanto aos negros, é difícil achar um com boa formação”, explicitando que há critérios de igualdade no ingresso na NORTEC desde que os candidatos apresentem educação compatível com as exigências, uma perspectiva meritocrática prevista na Constituição Federal brasileira no que se refere à educação. Mas, como a maioria dos negros vem de escolas públicas, sua formação é prejudicada, interferindo na inser-

ção profissional – o que, no caso específico da NORTEC, é justificativa para a não-contratação. O fragmento discursivo (23) explicita a discriminação de homossexuais, mediante o léxico “gazela” como referência a um homossexual que trabalha na empresa. Mais uma vez o humor é utilizado não apenas como instrumento de comunicação (RODRIGUES; COLLINSON, 1995), mas de discriminação. Como esperar efetividade na implementação de políticas de diversidade nesta empresa quando um diretor emite este tipo de discurso ofensivo e discriminatório em relação às minorias?

## DISCUSSÃO

A partir de pressões institucionais para a adoção de práticas legítimas do ponto de vista do mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007) e dos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008), a principal contribuição deste estudo diz respeito à análise da efetividade de políticas organizacionais sob múltiplos pontos de vista (empresa, minorias e não minorias). Ainda que a gestão de multinacionais seja apontada como modelo a ser seguido pelas demais organizações, como discutem Pagès e outros (1987), a formalização é condição necessária mas insuficiente para a efetividade. Casos como o da organização analisada sugerem que as políticas de diversidade podem constituir apenas bem elaborados discursos empresariais, destinados ideologicamente a buscar a adesão dos empregados, a projetar imagens socialmente responsáveis, e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores.

A formalização de tais políticas, que em linhas gerais podem ser eventualmente bem-sucedidas, especialmente aos olhos dos não diretamente afetados, não implica efetividade na implementação. No caso específico da diversidade, há variáveis que deslocam o problema para além da esfera formal, como o enraizamento de preconceitos dos segmentos hegemônicos e dos próprios grupos minoritários a respeito da diferença (SLUSS; ASHFORD, 2007). Some-se a isso a impunidade de comportamentos discriminatórios, e se chega a organizações que, embora regidas por políticas formais, cotidianamente não as vivenciam. Se isso vale para as políticas de diversidade aqui estudadas, também cabem questionamentos sobre a efetividade da implementação de códigos de ética, de políticas de responsabilidade social, de respeito ao meio ambiente, de qualidade, e outros instrumentos formais das organizações. Até que ponto as organizações de fato priorizam e efetivam suas políticas?

Em resposta a essa questão, é de se supor que tudo o que afeta diretamente o alcance de resultados é prioritário. E isso sugere questões que podem ser objeto de novos estudos: até que ponto o que é formalizado é efetivo? O que é eticamente desejável precisa ser necessariamente objeto de formalização? O que não é formalizado desobriga os atores sociais de práticas éticas? Tais questões colocam em pauta o quanto a organização é permeada por dimensões sociais, que levam a discussão, a partir de um caso como este, para além da economia. O caso, assim, leva à reflexão sobre o espaço efetivo para as diferenças nas organizações. Até que ponto é uma questão secundária o silêncio de minorias em nome de uma pretensamente neutra e ostensivamente hegemônica dinâmica organizacional produtiva? Seria essa uma preocupação apenas quando interfere nos resultados? O quanto é legítimo o discurso da importância das pessoas para as organizações? Como se observa pelas questões levantadas, a análise crítica da implementação das políticas de diversidade é indispensável na agenda de pesquisas.

## REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho analisou a efetividade da implementação das políticas de estímulo à diversidade nas filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Foram pesquisados documentos oficiais e entrevistados empregados de minorias e de não minorias, tendo sido os dados tratados por meio da análise do discurso. Os principais resultados mostram que os discursos empresariais na empresa, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades. Nos escritórios observados, há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade, o que confirma o estudo de Saraiva e outros (2004).

A invisibilidade de que se queixam algumas minorias pode ser um reflexo da interiorização do estigma. Os segmentos “invisíveis” provavelmente se escondem para continuar empregados, silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças. Este estudo apresenta a proposição de que, apesar de terem direitos reconhecidos, os membros das minorias

entrevistados na Nortec não os exercem conforme as políticas mundiais vigentes, o que pode ocorrer por medo de represália, por desarticulação política, pela ausência de exemplos bem-sucedidos, e por outros desdobramentos da distância entre discursos e práticas de diversidade.

As evidências encontradas levam a questionar o quanto a política da empresa respondeu a pressões institucionais e políticas, mais do que efetivamente sociais (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). Os discursos da empresa associam tais políticas a resultados econômicos, o que desmente um interesse genuinamente social pelas diferenças. Sobre esse aspecto, Castleman (1996) aponta que, em muitos países, atender às demandas econômicas se desvincula de preocupações sociais quando não há regulação a esse respeito. Uma proposição a partir do estudo é que, pela ausência de controle externo, as unidades analisadas não cumprem suas políticas, que funcionam mais como princípios do que como práticas socialmente comprometidas.

As implicações deste estudo se colocam para as organizações, para a academia e a sociedade como um todo. No que diz respeito à academia, espera-se dos pesquisadores que compreendam melhor a dinâmica social, inclusive dos indivíduos silenciados pelos discursos e práticas discriminatórias nas organizações. O quanto é silenciado esse processo, e quais os seus desdobramentos psicológicos, sociais, organizacionais e econômicos? Para as empresas, compreender a formulação e a implementação de políticas organizacionais se relaciona à elucidação de um papel além da esfera econômica. Aspectos como relações de trabalho, ética, diferença e legitimidade demandam mais do que formalizar intenções. As implicações deste estudo em relação à sociedade se referem ao seu papel de monitoramento das organizações e de suas práticas. Enveredar por tais implicações constitui uma agenda de pesquisa, que pode incluir as funções sociais do humor, os custos da discriminação, bem como eventuais avanços nos aspectos aqui apontados, o que pode incluir estudos baseados em estatísticas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE- revista de administração de empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ARANHA, F; ZAMBALDI, F; FRANCISCO, E. Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26, 2006, Atenas. *Proceedings*. Atenas: ICAP, 2006.
- BLAINE, B. *The psychology of diversity*. Mountain View: Mayfield, 2000.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- CALÁS, M; SMIRCICH, L. Afterwards/after words: open(ing?) spaces. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 607-611, 1992.
- CASTLEMAN, B. I. A migração dos riscos industriais. *Caderno CRH*, n. 24/25, p. 41-67, 1996.
- CENTERS, L; CENTERS, R. Peer group attitudes toward the amputee child. *Journal of Social Psychology*, v. 61, p. 127-132, 1963.
- COX, T. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.
- EDWARDS, M; WATSON, A. Psychosocial aspects of cleft lip and palate. In: *Advances in the Management of Cleft Palate*. New York: Churchill Livingstone, 1980.
- FARINA, A; SHERMAN, J; ALLEN, B. The role of the stigmatized person in affecting social relationships. *Journal of Personality*, v. 36, n. 2, p. 169-182, 1968.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. *RAE- revista de administração de empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FOLEY, J. Effect of labeling and teacher behavior on children's attitudes. *American Journal of Mental Deficiency*, v. 83, p. 380-384, 1979.
- GALVIN, T. "Re-Evaluating Diversity": Reviving critical discourse in diversity research in organization studies. *Academy of Management Best Conference Paper of 2006*. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>. Acesso em 12.02. 2006.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Org). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1963.
- GOLDENBEG, M. *A arte de pesquisar*. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HARRIS, M; HARRIS, R; BOCHNER, S. Fat, four-eyed, and female: stereotypes of obesity, glasses and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 12, p. 503-516, 1983.

- HEIDEGGER, M. *Ser e tempo*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- IRIGARAY, H. A. R. *As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- LOUNSBURY, M; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.
- MORIN, E. Perception of justice, moral correctness and employees' mental health. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26, 2006, Atenas. *Proceedings*. Atenas: ICAP, 2006.
- NKOMO, S; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999 v.1.
- PAUCHANT, T. Management, ethics and health. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26, 2006, Atenas. *Proceedings*. Atenas: ICAP, 2006.
- PUTNAM, L; FAIRHURST, G. Discourse analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, F. M; PUTNAM, L. (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- RAY, M. The Richness of phenomenology: philosophic, theoretic, and methodologic concerns. In: MORSE, J. (Ed.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ROBINS, S; COULTER, M. *Administração*. São Paulo: LTC, 1998.
- RODRIGUES, S. B; COLLINSON, D. Having fun? humour as resistance in Brazil. *Organization Studies*, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.
- RUBIN, H; RUBIN I. *Qualitative interviewing*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- SARAIVA, L. A. S; PIMENTA, S. M; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 57-79, 2004.
- SCHIFFRIN, D. *Approaches to discourse*. Oxford: Blackwell, 1994.
- SCOTT, R. *The making of blind men*. New York: Russell Sage Foundation, 1969.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVA, A. Marchando pelo arco-íris da política: a parada do orgulho lgbt na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal. 2006. Tese de Doutorado em Psicologia Social, Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2006, Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- SLUSS, D; ASHFORD, B. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.
- STATI, S. *Le transphrasique*. Paris: PUF, 1990.
- THOMPSON, V; NOEL, J; CAMPBELL, J. Stigmatization, discrimination, and mental health the impact of multiple identity status. *American Journal of Orthopsychiatry*, v. 74, n. 4, p. 529-544, 2004.
- WAILES, N; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western "periphery": the case of corporate social responsibility in Australia. *International Studies of Management and Organization*, v. 38, n. 4, p. 100-118, 2008.