

# CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE SEXUAL: UMA ANÁLISE PARA (RE) CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Leandro Rafael de Castro Favoretto - UNESPAR/Campus de Paranavaí<sup>1</sup>  
leandro\_favoretto@hotmail.com

Bianca Burdini Mazzei - UNESPAR/ Campus de Paranavaí<sup>2</sup>  
bmazzei@brturbo.com.br

Luciano Gonçalves de Lima - UNESPAR/ Campus de Paranavaí<sup>3</sup>  
lucyano\_lima@yahoo.com.br

Área e Sub-área do CNPq: Ciências Sociais Aplicadas / Administração.

**Resumo:** Considerando a diversidade uma característica importante da força de trabalho na organização, permitindo a existência de novos valores, ideias e objetivos, essa pesquisa tem como objetivo discutir teoricamente a cultura organizacional sob a influência da diversidade sexual no contexto da administração. Sua importância está em explorar o desenvolvimento cultural como promotor da diversidade das organizações, bem como suas implicações no ambiente de trabalho. A busca desenfreada pela industrialização, em muitas empresas, deixa de lado o que é mais importante e vital para sua sobrevivência: a qualidade de vida de seus funcionários. O trabalho explora e analisa algumas ações que podem ser empreendidas por organizações que estejam preocupadas com o fim da discriminação por orientação sexual no espaço organizacional, valorizando a diversidade cultural no trabalho. Constitui-se de um estudo exploratório com natureza qualitativa, por meio de coleta de dados secundários através de revisão bibliográfica. Dessa forma são exploradas a influência das práticas discriminatórias que provocam a percepção sobre exclusão da homossexualidade na cultura das organizações.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Práticas discriminatórias. Diversidade sexual.

## 1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da importância do desenvolvimento cultural e da inclusão da diversidade sexual nas organizações, surge a necessidade de explorar a diversidade cultural e sua importância no contexto socioeconômico das organizações. O estudo da cultura organizacional traz para organização uma visão de atitudes e comportamentos dos indivíduos, além de reflexões que permitem melhorias de trabalho e na satisfação do trabalhador.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração da UNESPAR/Campus de Paranavaí – Pesquisa preliminar de Projeto de Iniciação Científica 2013-2014.

<sup>2</sup> Professora orientadora do PIC e do curso de Administração da UNESPAR/Campus de Paranavaí.

<sup>3</sup> Professor orientador do PIC e do curso de Administração da UNESPAR/Campus de Paranavaí.

Na visão sociológica em relação à era do iluminismo, existem várias teorias universais, ou seja, ele é polissêmico, contradizendo uns com os outros, remetendo a várias tradições de pensamentos, fazendo com que o termo diferença seja polissêmico e a diversidade significa a diversidade das civilizações em que as sociedades modernas são marcadas pela diferenciação crescente da natureza humana (ORTIZ, 2007). Nessa acepção de pensamento, ao inter-relacionar as organizações aos seres humanos, devemos levar em consideração a visão de um ambiente organizacional multicultural, apto para construção social em plenitude do bem estar dos trabalhadores e a integração de um sistema inteligente do próprio gestor ou organização.

Observa-se que as organizações exercem grande influência para o ser humano, em prol de objetivos econômicos em comum. Além disso, o preconceito está relacionado à formas mentais negativas do indivíduo e de grupos, que muitas vezes se materializam por meio de atitudes sociais: antissemitismo, racismo, sexismo, relacionadas ao surgimento de regimes totalitaristas, desdobramentos de escravidão pelos sinais morfológicos e relativos a expressões da sexualidade.

Esse desafio de pesquisa tem demonstrado uma mudança de perfil no mundo corporativo considerando a importância da compreensão da diversidade sexual e da maneira de gerenciá-la na organização. O ambiente globalizado proporcionou novas oportunidades para o crescimento das organizações e expansão de diversos desafios, dentro dos quais, pode-se destacar o processo de adaptação cultural. Atualmente, as organizações passam por constantes transformações havendo a necessidade de buscar por inovação, produtividade e conseqüentemente gerar a lucratividade. O fator humano é algo imprescindível e de suma importância para obter a vantagem competitiva. As diferenças e costumes são as principais dificuldades na gestão de uma empresa levando a implantação de programas para a administração da diversidade cultural, permitindo o intercâmbio no processo de comunicação, levando a união, o respeito e compreensão para uma gestão eficaz.

Neste contexto esta pesquisa em buscou discutir teoricamente a cultura organizacional sob a influência da diversidade sexual no contexto da administração. Dessa forma, sua contribuição está em levantar a importância da cultura na organização, dentro do qual, será focada no reconhecimento da realidade social e nas relações humanas, posteriormente na existência de uma cultura própria em cada organização.

Na visão sociológica em relação à era do iluminismo, existem vários valores universais, ou seja, ele é polissêmico, contradizendo uns com os outros, remetendo a várias tradições de pensamentos, fazendo com que o termo diferença seja polissêmico e a diversidade significa a diversidade das civilizações em que as sociedades modernas são marcadas pela diferenciação crescente da natureza humana (ORTIZ, 2007).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para destacar a importância da Influência da Cultura Organizacional na percepção do trabalhador homossexual, surge a necessidade de explorar as mudanças que a cultura capitalista provoca no comportamento organizacional e as maneiras de agir e pensar em determinadas situações. A cultura torna possível que o indivíduo se diferencie pelas suas elaborações culturais, família, amigos, sociedade, etc.; sendo que o próprio indivíduo é essencialmente um ser de cultura e faz com que todos que estão em sua volta se diferenciem como é distinto pela transformação da natureza.

Para Fleury e Fischer (1989), a definição de cultura pode ser criada por um conjunto de valores e suposições básicas de elementos que permeia a sociedade ou o ambiente em que vive, proporcionando a capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, além de agir como elemento de comunicação ocultando as forças de domínio e instrumentalizar as relações de domínio.

Segundo Hall (1978, p. 80), “a cultura determina três características: ela não é inata, pode ser aprendida; suas distintas faces estão inter-relacionadas; ela pode ser partilhada desde que determina os distintos dos grupos. Além de que a cultura é o meio de comunicação do homem”. Assim, pode-se dizer que a cultura é um conjunto multidimensional e complexo que constitui uma pluralidade de vidas com personalidades diferentes, mas que possuem em comum as mesmas necessidades de sobrevivência em seus grupos sociais, comunidade ou sociedade em geral.

A influência da Cultura Organizacional dentro do modelo de gestão mostra que as relações entre os funcionários têm que ser geridas de forma a gerar uma convivência em equipe e aquisição de conhecimento entre ambos para haver a disseminação de novas ideias.

Cultura é um complexo que inclui “conhecimento, convicção, arte, moralidade, lei, costume e outras capacidades adquiridas pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1871, p. 87). Hofstede e Bondé (1988, p.15) definem cultura como a “programação coletiva da mentalidade que distingue os membros de uma classe de indivíduos dos de outra”. Para Keegan e Green (2003), cultura é apreensão de valores, ideias, sentimentos que envolvem símbolos do consciente e inconsciente que moldam os seres humanos que são passados de geração para geração e ensinam a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração, passando aos membros do grupo que a melhor forma e maneira correta de perceber os comportamentos ambientais são pensar e sentir.

A globalização exige da empresa e do mercado o ajustamento constante, já que o problema está em promover mudança, é inevitável que se as empresas não ingressarem em valorização cultural com ousadia e competência técnica e facilitar a integração de diferentes equipes para usar suas capacidades de desenvolver competências dentre elas, como por exemplo: criatividade com foco no interesse e dedicação a organização passará por desestrutura, bloqueio e uma enorme pressão do mercado por não integrar a cultura organizacional, (GIDDENS, 1991).

Segundo Robbins (2002), o conceito de diversidade da força de trabalho enfoca a adaptação e a diferença entre pessoas em um determinado país em que as organizações estão se adaptando a heterogeneidade em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. Também se aplica este termo a qualquer pessoa ou grupo convencional que se incluem na diversidade, os deficientes físicos, os representantes da terceira idade e os homossexuais, delineando o conceito da influência da cultura organizacional.

A diversidade cultural é definida como um *mix* de pessoas com identidades ou personalidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Em que a identidade ou personalidade é a soma de várias maneiras de como um indivíduo reage com os demais. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria (FLEURY, 2000).

Para Robbins (2002), a partir desta abordagem, pode-se então definir diversos grupos dentro de uma organização: grupos formais; grupos informais; grupo de comando; grupos de tarefa; grupo de interesse; grupo de amizade. Os grupos formais são definidos pela organização como um conjunto total de pessoas dirigido uma determinada função a executar a

tarefa em função de atingir as metas organizacionais. Os grupos informais são alianças entre os próprios funcionários que não são determinados pela organização, são grupos de formação natural no ambiente de trabalho que surgem com a necessidade de contato social. O grupo de comando é composto por pessoas selecionadas pela organização a se reportar ao responsável pelo setor. Os grupos de tarefas são formados por pessoas que se juntam para executar uma determinada tarefa. O grupo de interesse é formado por pessoas que buscam atingir objetivos em comum, sendo membros ou não de um grupo de comando ou de tarefa. Os grupos de amizade são alianças sociais da mesma faixa etária, herança cultural que possuem semelhanças em comum.

A Cultura humana pode variar de região para região destacando-se grupos sociais mais homogêneos com ênfase em diversificação de subculturas. Neste conceito:

Subculturas são traços discerníveis dentro de uma cultura mais geral. Desse modo, a cultura que identifica uma organização, como um hospital, por exemplo, é uma subcultura de uma cultura mais geral, que pode ser a brasileira ou a região onde está inserida (DIAS, 2003, p.14).

A partir desta definição de subcultura os traços discerníveis são explicados como traços específicos dentro de uma cultura organizacional em que as empresas revelam que também possuem traços culturais englobadas em si. Os estudos sobre cultura organizacional e desenvolvimento de suas atividades tendem a enxergá-la de duas formas bem visíveis: a) como uma metáfora, considerando a cultura como algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem (FREITAS, 2007). De forma mais detalhada:

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 2007, p. 11-12).

A interpretação de cultura na organização faz com que as empresas percebam as diferenças de uma para outra, considerando a maneira de um indivíduo se relacionar com outro, modo de se vestir e a própria transformação interna da empresa, nenhuma é igual à outra em termo de tecnologia ou de funcionários cada uma tem seus pontos fortes e fracos que

permeiam o seu desenvolvimento. Cultura é desenvolvida, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas capazes de aprimorar a diversificação de ideias e valores dentro de uma organização sendo identificados como produtos e valores que um grupo social pode produzir e transmitir (MARCHIORI, 2006). É nesse sentido que o ambiente organizacional é interligado com a realidade cultural disseminando novos meios de discursos e relacionamentos.

Morgan (1996), salienta que as organizações são estruturas de realidades sociais, construídas de forma compartilhada seguindo regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais que são padronizados a desempenhar uma determinada função interpretativa pelo modelo e espaço na qual as pessoas passam a trabalhar. A partir desta abordagem, pode-se então determinar que uma organização receba influência cultural onde se insere e este espaço cultural e social determina como a organização será administrada.

“A personalidade é um resultado de várias influências, desde fatores ambientais e hereditários, moderados pelas condições situacionais” (ROBBINS, 2002, p. 88-89). Para o autor a hereditariedade é fator determinante em todas as concepções, desde estatura, beleza dos traços, sexo, temperamento, força, flexibilidade muscular, o nível de energia e os ritmos biológicos que são características influenciadas pelos pais pelos perfis biológicos, fisiológico e psicológico. O ambiente é formado pelos fatores que exercem a formação da personalidade de cada indivíduo desde sua cultura familiar ou o local em que se é criado, as condições de infância até normas e obrigações das famílias, amigos e grupos sociais na qual experimenta-se durante a vida. Já a situação se refere aos fatores que influenciam os efeitos da hereditariedade e do ambiente sobre a personalidade.

Como descrito por Robbins (2002), a cultura organizacional é composta por diferentes grupos com características específicas. Dentre eles, o objeto de estudo dessa pesquisa é a minoria composta por homossexuais e sua inclusão nas organizações.

Para Birman (2007), os homossexuais lutam para possibilidade de buscar uma nova aceitação e integração da cultura nos tempos modernos, ignorando a exclusão e a marginalização nas relações sociais. O desejo individual mostra que é possível à interligação de novas identidades predominantes na subjetividade da contemporaneidade sem mascarar seus sentimentos e romper a ignorância das relações sociais com a possibilidade de expressão

do desejo e de reconhecimento público.

A sociedade ocupa-se em uma complexa interpretação entre saberes, ideologias e práticas dos indivíduos que ocupam o mesmo espaço e que configuram o mal-estar na atualidade. Este conceito em decorrência da pós-modernidade parte da interpretação do plano social e da relação psicanalítica de sujeito e ambiente, construindo assim uma ação estruturada contra o mal-estar causado pela violência e pela má conduta da cultura do indivíduo em relação à sociedade (BIRMAN, 2007).

Com a urgência da modernidade surge espontaneamente variedades de termos que se referem o mundo industrial por meio em que a sociedade é enquadrada a uma vida social moderna com deficiência em posições epistemológica e sociológicas estabelecidas marcadas por discontinuidades e pelo marxismo e não por uma família homogênea e com vida saudável (GIDDENS, 1991). A imagem da sociedade durante a transição do século XVIII até o século XIX foi retratada como uma singularidade de conceitos em que o homem acredita em ser livre por escolher como saber viver dentro dos limites socioeconômicos do ambiente a qual está inserido e zelar pela liberdade através dos valores implantados pela imagem da sociedade (DÉBORD, 1997).

No entanto, é importante referenciar a identidade cultural do sujeito na modernidade como um uma “crise de identidade”, sendo vista como parte do processo mais amplo para mudança da sociedade e seus conceitos, abalando os quadros de referências passadas e levando o conceito de um novo mundo social gerado por indivíduos de todas as etnias globais com direito de assumir sua identidade sem repressão ou discriminação pela sociedade. "A identidade somente se torna urna questão quando está em crise, quando algo que se supõe como fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza" (MERCER, 1990, p. 43). Fica claro que esses processos de mudança são tomados em conjunto que transformam de forma abrangente a própria sociedade moderna a se perguntar. Não é a própria modernidade que está sendo transformada ou é a essência do nosso ser que se fundamenta no desenvolvimento desenfreado da modernidade? Para Hall (2006, p. 2), é importante definir três tipos de identidades existentes:

Sujeito do iluminismo, sujeito sociológico, sujeito pós-moderno. O sujeito do iluminismo: baseado numa pessoa humana totalmente focada, unificada, individualista, dotada de capacidades de razão de sua consciência e de ação, permanecia a existência do “eu” como sua identidade, não mudando sua

concepção, mantendo sempre como uso contínuo de resposta a razão. O sujeito sociológico: refletia na complexidade da vida moderna com o núcleo interior do sujeito na qual a vida moderna não era autossuficiente para se formar uma relação de um sujeito para com outro, necessitava de atributos como valores, sentidos, símbolos e a cultura do mundo a qual habita, e havia uma interação na identidade e o “eu” preenchendo o espaço “interior” e “exterior”. O sujeito pós-moderno: indivíduo definido como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma "celebração móvel": formada transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (HALL, 1987).

De acordo com a liberdade de identidade a Teoria *Queer* de forma a mostrar que a sexualidade é estruturada em ordem social contemporânea no mundo como um dispositivo histórico do poder e de dualismo entre a homossexualidade e a heterossexualidade em que sempre o afeto *homo* é considerado como uma minoria (FOUCAULT, 1997).

não se deve conceber [a sexualidade] como uma espécie de dado da natureza que o poder é tentado a pôr em xeque, ou como um domínio obscuro que o saber tentaria, pouco a pouco, desvelar. A sexualidade é o nome que se pode dar a um dispositivo histórico: não a uma realidade subterrânea que se apreende com dificuldade, mas à grande rede da superfície em que a estimulação dos corpos, a intensificação dos prazeres, a incitação ao discurso, a formação do conhecimento, o reforço dos controles e das resistências, encadeiam-se uns aos outros, segundo algumas grandes estratégias de saber e de poder (FOUCAULT, 1997, p. 100).

Segundo Foucault (1997), a análise dessa busca da verdade sobre o sexo deve ser feita pela técnica e pelo controle por todos os sujeitos que constituem o saber do que somos. Desta forma a qual a sociedade está implantada fica claro que o indivíduo está assujeitado a ser moldado de acordo com os fetiches preconceituosos da nova sociedade pós-moderna que é restrita a novas ideias, pensamentos e formas de expressar o seu próprio desejo. Assim a imagem da sociedade moderna está mascarando os conflitos existentes e bloqueando a diversidade de desejos e sentimentos em que cada indivíduo possui como característica própria.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS/METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, e de natureza predominantemente qualitativa explorando a influência da cultura organizacional na percepção do trabalhador homossexual.



Conforme Richardson (2011, p. 66) a pesquisa é classificada como exploratória “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Neste caso procura-se obter informações referentes ao desenvolvimento cultural na percepção do trabalhador homossexual no contexto organizacional.

Segundo Richardson (2011, p. 90), a pesquisa qualitativa:

Pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Assim, o pesquisador busca descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interpretação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias, procurando assim, soluções para o problema proposto. Para a coleta de dados são utilizados dados primários e secundários como: entrevistas, livros, revistas científicas e *sites*.

Após a coleta de dados houve uma categorização dos dados obtidos através da análise de conteúdo, identificando os aspectos que compõem a cultura organizacional. O *locus* da pesquisa apresenta a interpretação das variáveis diante dos estudos, fatos e teorias abordadas diante ao estudo mencionado, procurando assim, soluções para o problema proposto. Segundo Richardson (2011, p. 224):

Análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material do tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as idéias incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam.

Através da análise de conteúdo que permite analisar as atitudes, crenças, valores, motivações, tendências, etc. Ela permite desvendar ideologias que existem no meio social, mas que não apresenta de forma clara e objetiva. No caso será analisada de forma compreensiva e detalhada os resultados obtidos através do estudo exploratório e uma visão mais ampla sobre o cenário.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Fica evidente que a cultura diferencia o indivíduo pelo conjunto de valores e extintos naturais de seus traços de identidade por um complexo de pluralidade de vidas com personalidades diferentes, na qual cada um possui uma necessidade de sobrevivência dentro

do quadro da sociedade em que vive.

De acordo com que foi descrito por Hall (1978), a cultura e a diversidade sexual são meios de comunicação do homem como forma de partilhar as distintas faces de inter-relacionamento, bem como interagir entre a sociedade gerando um equilíbrio cultural.

A diversidade cultural apresenta um *mix* de pessoas, cuja identidade e personalidade são definidas pela natureza e baseado numa anatomia biológica de corpos masculinos e femininos, e separados por grupos formais e informais em uma organização na qual possuem semelhanças em comum. A própria cultura é desenvolvida, mantida e reproduzida por valores que permeiam um grupo social.

A diversidade sexual aborda um conceito de força de trabalho, adaptação e diferença entre pessoas de um determinado país ou região, disseminando a igualdade entre a heterossexualidade, minimizando o preconceito entre a escolha de sua sexualidade, raça e etnia. Desta forma, no que diz respeito aos direitos humanos vinculados à diversidade sexual tanto no interior de uma organização quanto no espaço social, há um deslocamento de uma subjetividade constituída dentro de uma norma heterossexual, ocorrendo à desconstrução do direito de igualdade e liberdade da sexualidade e contrapondo um campo de anormalidade, pois a norma heterossexual possibilita certas identificações sexuadas e impede outras (ROBBINS, 2002).

Assim, Morgan (1996), apresenta uma discussão entre as práticas utilizadas pelas organizações como estruturas de realidades sociais conceituadas por regras, políticas, objetivos, missões e descrição de cargos padronizados em um espaço na qual as pessoas desempenham sua função. A nova sociedade pós-moderna integra um escudo de expressões, desejos, ideias e pensamentos pela dualidade entre os heterossexuais e homossexuais.

Muitas resistências, no entanto, ainda são encaradas pelas organizações e pelos trabalhadores, como falta de oportunidades de ascensão de direito e benefícios por ser homossexual e seu parceiro não ter o mesmo direito de usufruir de tal benefício. Ainda que a legalidade de direitos homossexuais intervira dentro das organizações e fora delas o processo de gerenciamento de cultura organizacional e diversidade sexual é muito mais do que criar oportunidades “iguais” de trabalho nas organizações, é preciso promover um alinhamento de interesses dos indivíduos com os interesses da empresa, gerenciando assim uma cultura

organizacional efetiva, permitindo que o potencial das pessoas reside e minimiza as diferenças existentes entre os trabalhadores contribuindo para um melhor resultado da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o objetivo geral deste estudo, os traços e características da cultura organizacional no desenvolvimento contemporâneo em que permeiam as organizações distinguem uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais. O estudo associado à diversidade sexual aborda ainda certas resistências, impedindo por muitas vezes um sistema social mais avançado, força de trabalho diversificada, democrática e livre de preconceitos.

Contudo, políticas de pessoas voltadas à diversidade sexual, proporciona um alinhamento de valores e princípios às práticas efetivas da organização, diligenciando ações internas voltadas para a diversidade sexual, atribuindo impacto positivo para a organização, na qual têm o potencial de atrair novos talentos e clientes que se identifiquem com a diversidade de cultura, gênero etc., integrado dentro do ambiente corporativo. Por outro lado, a identidade humana é um fator essencial ao bom desempenho e à autorealização no ambiente de trabalho agregado a um forte indicador de busca de equidade por parte da organização, visando à iniciativa de formar grupos de discussão ou uma força de tarefa voltada para questões de diversidade sexual.

Porém, iniciativas como essas devem ser bem comunicadas, respeitando a discrição dos trabalhadores em relação aos outros, correlacionando as políticas de gestão de pessoas com as práticas voltadas a diversidade sexual.

A finalidade deste artigo foi representar e discutir conceitos de cultura organizacional, diversidade sexual com abordagens que contribuam para compreensão de aspectos e traços da cultura organizacional nas empresas, além de relacionar o respeito da individualidade dos empregados e ao reconhecimento e ascensão profissional. Fica claro que a cultura influencia nas atitudes políticas predominantemente regidas pelo governo e por grupos heterossexuais, intensificando em mudanças e direitos de procedimentos de novas formas democráticas minimizando o preconceito através do racionalismo, corporações e grupos sociais.

O estudo da diversidade e da identidade cultural dentro do contexto organizacional é fundamental para que as gestões das empresas cada vez mais globalizadas se identifiquem com a multiplicidade de cultura fornecendo um espaço de trabalho mais valorizado e rico de traços culturais. A força de trabalho, influência na possibilidade de estereótipos e de aumentar a discriminação e preconceito, favorecendo traços culturais negativos.

Por fim, a cultura é um fator natural e tende a se perpetuar, e que só pode ser transformada por um meio de processo da própria sociedade. Além disso, as dimensões apresentadas neste estudo permitiram o alcance dos objetivos propostos, almejando as características culturais e levando a uma exploração teórica. Certamente a análise dos dados obtidos neste estudo exploratório permitirá a realização de novas pesquisas e estudos futuros, ampliando o quadro teórico já existente de segmentos e práticas culturais. Assim, mantêm evidente que o estudo demonstra grandes e novos desafios para os gestores de pessoas, demonstrando que há sinais efetivos de mudanças nas políticas das empresas na direção apontada, mantendo-se como um importante diferencial competitivo no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade:** a psicanálise e as novas formas de subjetivação. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- D'EMILIO, J. & FREEDMAN, E. 1988. *Intimate matters : a history of sexuality in America.* New York : Harper and Row Publishers.
- DÉBORD, G. **A sociedade do espetáculo:** comentários sobre a sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DIAS, R. **Cultura organizacional.** Campinas: Alínea. 2003.
- FOUCAULT, Michel. **A história da sexualidade 1:** a vontade de saber. 12. ed. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J.A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1997.
- FLEURY, Maria. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, 2000.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

- FREITAS, M. E. (Org.); Marcelo Dantas (Org). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage, 2011. v. 1.
- FREITAS, M. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.
- HALL, S. "*Minimal selves*", in *Identity: The Real Me*. ICA Document 6. Londres: Institute for Contemporary Arts, 1987.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M. *The confucius connection: from cultural roots to economic growth*. Organizational Dynamics, 1988.
- KEEGAN, W. GREEN, M. **Princípios de marketing global**. 3. ed, São Paulo. Saraiva, 2003.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MERCER, K. "*Welcome to the jungle*". In Rutherford, J. (org.). *Identity*. Londres: Lawrence and Wishart, 1990.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ORTIZ, Renato. **Anotações sobre o universal e a diversidade**. Revista brasileira de educação. v. 12, n. 34, jan/abr. 2007.
- RICHARDSON, Roberto. Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROBBINS. Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TYLOR, E. B. *Primitive culture*. London, Murray, 1871.