

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO SOBRE SUA ADOÇÃO NO BRASIL**

**DISCENTE: Stefanie Landim Reith**

**São Carlos, 2014.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS:**  
**UMA ANÁLISE SOBRE SUA ADOÇÃO NO BRASIL**

**DISCENTE: Stefanie Landim Reith**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Gestão de Produção.**

**Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Rachid**

**São Carlos, 2014.**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R379pd Reith, Stefanie Landim.  
Programas de diversidade de recursos humanos : uma  
análise sobre sua adoção no Brasil / Stefanie Landim Reith.  
-- São Carlos : UFSCar, 2014.  
133 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2014.

1. Recursos humanos. 2. Diversidade no local de  
trabalho. 3. Gestão de pessoas. 4. Gênero. 5. Raça. 6.  
Discriminação. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email: ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Stefanie Landim Reith

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 04/08/2014 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Alessandra Rachid  
PPGE/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Ângela Maria Carneiro Araujo  
IFCH/UNICAMP

---

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Coordenador do PPGE

**Dedico esta pesquisa não só a todos os  
meus amig@s negr@s e amigas  
mulheres, mas também a todos que de  
alguma forma são discriminados por isso.**

## AGRADECIMENTOS

Assim como o Ilê Aiye e tantas outras formas de manifestar a cultura e os direitos dos negr@s em todos os âmbitos da vida e não só no trabalho, eu espero que minha pesquisa tenha ao menos uma pequena contribuição para abrir a cabeça daqueles que se despuserem a essa leitura. Uma vez, o Baiano, meu melhor amigo preto, me disse “Chefa, você é a branca mais preta que eu conheço” enquanto eu tentava acompanhá-lo dançando *hip hop*, obrigada Bai, você sempre me inspira. Se algumas pessoas brancas se sentirem mais pretas depois de ler isso, já me dou por satisfeita.

Que bloco é esse? Eu quero saber.

É o mundo negro que viemos mostrar pra você.

Branco, se você soubesse o valor que o preto tem.

Tu tomavas banho de piche, branco e, ficava negrão também.

E não te ensino a minha malandragem.

Nem tão pouco minha filosofia, não?

Quem dá luz a cego é bengala branca em Santa Luzia.

Somo crioulo doido e somo bem legal.

Temos cabelo duro é só no black power.

Eu sou filho de preto.

Sou brasileiro.

(Que bloco é esse – Ilê Aiye)

Aqui cabe um agradecimento caloroso à toda colaboração técnica e acadêmica que fizeram dessa pesquisa possível. Minha orientadora Alessandra, que me mostrou a beleza da pesquisa e não mediu esforços para me ensinar tudo o que achou necessário. Além de me mostrar como sempre podemos pensar em algo a mais para uma produção de qualidade.

Aos professores convidados para a banca Oswaldo Truzzi e Angela Araújo por analisarem a pesquisa com tanta minúcia e destreza e se mostrarem dispostos a ajudar com comentários que, muitas vezes, não conseguimos identificar devido ao nosso envolvimento com o trabalho.

Aos funcionários do DEP, que sempre atendem minhas necessidades, o pessoal do NESEFI, por me acolherem tão bem na fase mais tensa da pesquisa, as ligações (intermináveis), e a CAPES por financiar esta pesquisa.

É claro que você não poderia faltar “FEDERAL, a melhor do meu Brasil”. Eu te vivi intensamente, estudei, trabalhei, treinei, festei, e aprendi tantas coisas importantes que vão além da sala de aula, aprendi a lidar com pessoas diferentes, a cuidar das minhas amizades e lutar pelas coisas que eu acredito na Associação Atlética Acadêmica, Bateria UFSCar e, principalmente, no Cheerleading UFSCar, o maior orgulho da minha vida. Um projeto que começou tímido, cresceu, e virou bicampeão brasileiro da categoria. Me senti realizada e satisfeita com os esforços do time e com a oportunidade de conhecer e me envolver com este esporte.

Nenhum trabalho é completo sem um suporte emocional que o incentive a prosseguir. Por isso, esta é a hora de agradecer o meu suporte. Obrigada família, por sempre respeitarem minhas escolhas e apoiá-las mesmo quando não eram de comum acordo e me perdoem pela ausência durante as longas horas de dedicação a este projeto, que hoje se conclui. Minha mãe, Cristina, por ser um exemplo de dedicação e amor a profissão, meu pai, Carlos, por me mostrar que nem tudo na vida deve ser levado tão a sério, meu irmão, Ralf, pela sua responsabilidade e por ser uma pessoa correta, minhas avós, Sylvia e Yolanda, por sempre se preocuparem e cuidarem de mim e minha madrinha, Tia Su, por sempre acreditar em mim.

Meu namorado, Rato, por todas as vezes que me mostrou o lado bom da vida e cuidou da minha felicidade.

Minhas amigas queridas da vida, Gi, Nati e Biti porque apesar da distância nada mudou. Aos meus amigos frutos do cheer, Bai, Mama, Lê, Aninha e tantos outros que me ensinaram a ser uma pessoa melhor. Meus amigos da graduação Ane e Fa, pelo carinho e amizade cheia de boas lembranças. À máfia de psicólogos mais linda que eu poderia formar, Mandinha, Isa, Bia, Vivi, Emile, Jessé e Thalinhos, por deixarem todas as minhas noites mais felizes. Marquinho, meu amigo querido, apesar de ser do Caaso (XUPA!). Lucas, pelo cuidado comigo, Mari por ser a melhor amiga irmã do mundo e os baianos mais lindos de toda a Bahia, Zé e Tutu.

Nem todos têm a sorte de ter um amigo poeta. Aproveitando esta oportunidade, pedi para que me desse um poema de presente, pois queria algo original para este trabalho. Torço para que todos que vão ler esta pesquisa terminem com um olhar menos

sensibilizado da mulher, submissa, prestativa que cuida da casa e dos filhos, e passe a encarar a mulher como ser igual, produtiva e de opiniões próprias.

### Providência

Deste mundo?

Indago: aurora infalível

e zéfiro soberbo

quem invoca?

Plenilúnio divino

ou dilúvio repentino

a quem se deve a graça?

A natureza autônoma

que se transforma

em que se incorpora?

Veja!

O sol não tarda a subir

o vento não pede direção

tampouco vem a lua a fenecer.

Pois que o universo consiste

de atavismo profundo,

qual destino é o teu

se não o colosso?

Seja o caminho qualquer

ele passa, sempre, por ti mulher.

(Providência - Aquiles Rapassi)

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar a adoção de programas de diversidade voltados à inclusão de mulheres e negros em empresas no Brasil. Optou-se por pesquisar empresas listadas no *ranking* “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, no qual participam por terem práticas de gestão de recursos humanos avaliadas como avançadas. A quantidade destas empresas que têm programas de diversidade é pequena, mas maior do que indicava a revisão da literatura. A maior parte dos programas se encontra em estágios iniciais de implantação. Foi possível observar, ainda, a relação da adoção desses programas com o porte e a origem do capital das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: diversidade de recursos humanos, gestão de pessoas, gênero e raça, mercado de trabalho, discriminação.

## **ABSTRACT**

The purpose of this master's degree thesis is to analyze the adoption of diversity programs for inclusion of women and blacks in companies in Brazil. We chose to conduct the survey on companies listed on the ranking "Melhores Empresas para Você Trabalhar" (Best Companies to Work For), in which they participate for human resources management practices evaluated as advanced. Few companies have diversity programs, but more than indicated by the literature review. Most programs are in initial stages. It was also possible to observe the relationship of the adoption of these programs with the size and origin of the capital of the companies surveyed.

Keywords: diversity of human resources, management, gender, race, labor market, discrimination.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1.1 - Taxa de Desemprego das Regiões Metropolitanas Segundo Sexo e Raça.....</b> | <b>33</b> |
|---|-----------|

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1.1 – População Economicamente Ativa segundo o Sexo (em milhões) .....   | 19 |
| Tabela 1.2 – Pessoas Desocupadas segundo o Sexo (em milhões) .....  | 20 |
| Tabela 1.3 – População não Economicamente Ativa segundo o Sexo (em milhões).....  | 20 |
| Tabela 1.4 - Distribuição dos Ocupados por Setor de Atividade Econômica por Sexo em 2009 .....  | 21 |
| Tabela 1.5 – Distribuição por Níveis Hierárquicos segundo Sexo.....   | 23 |
| Tabela 1.6 – Rendimento Médio de Trabalho por Sexo.....   | 25 |
| Tabela 1.7 - Distribuição dos Ocupados por Faixas de Rendimento Mensal do Trabalho Principal segundo Sexo e Grupos de Anos de Estudo em 2009..... | 26 |
| Tabela 1.8 – Pessoas de 10 Anos ou Mais de Idade por Nível de Instrução .....   | 28 |
| Tabela 1.9 – População Economicamente Ativa segundo o Sexo e Cor em 2010 (em milhões) .....   | 32 |
| Tabela 1.10 – População não Economicamente Ativa segundo o Sexo e Cor em 2010 (em milhões).....   | 33 |
| Tabela 1.11 – Distribuição por Níveis Hierárquicos segundo Sexo e Raça .....  | 34 |
| Tabela 1.12 – Valor Médio do Rendimento Mensal das Pessoas com 10 Anos ou Mais Segundo a Raça em 2010.....  | 36 |
| Tabela 1.13 – Taxa de Alfabetização Segundo a Raça.....   | 37 |
| Tabela 1.14- Taxa de Frequência à escola de 5 anos ou mais de idade de acordo com Sexo e Raça .....   | 37 |
| Tabela 1.15– Porcentagem do Trabalho Infantil Segundo a Raça .....  | 38 |
| Tabela 2.1 – Iniciativas de Estímulo a Adoção de Programas de Diversidade .....   | 50 |
| Tabela 2.2 – Ranking Igualdade de Gênero WEF .....  | 52 |
| Tabela 2.3 – Iniciativas Individuais de Empresas .....  | 56 |
| Tabela 2.4 – Iniciativas de Estímulo à Adoção de Programas de Diversidade no Brasil60   |    |
| Tabela 2.5 – Porcentagem de Organizações que Desenvolvem Ações de Diversidade .   | 67 |
| Tabela 2.6 - Empresas que Desenvolvem Programas de Diversidade .....  | 69 |
| Tabela 3.1 - Origem do capital das 150 empresas do ranking.....   | 72 |
| Tabela 3.2 - Setores Econômicos das Empresas da Amostra .....   | 74 |
| Tabela 3.3 – Empresas que Responderam o Questionário .....  | 77 |
| Tabela 3.4 – Características dos entrevistados .....  | 78 |
| Tabela 3.5 - Proporção de Gênero nas 150 Empresas do Ranking.....   | 79 |
| Tabela 3.6 – Frequência de Programas de Diversidade Segundo a Origem do Capital .   | 80 |
| Tabela 3.7 - Número de funcionários e programas de diversidade .....  | 82 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 3.8 – Frequência de Ações de Diversidade Segundo Sexo e Setor Econômica .   | 83  |
| Tabela 3.9 - Número de Funcionários e Programas de Diversidade .....               | 84  |
| Tabela 3.10 – Porcentagem de Mulheres e Negros(as) e Programas de Diversidade .... | 84  |
| Tabela 3.11 – Detalhes dos Programas de Diversidade.....                           | 86  |
| Tabela 3.12 –Mulheres em Cargos de Gerência e Direção .....                        | 87  |
| Tabela 3.13 – Distribuição de Negros (as) na Direção e Gerência.....               | 89  |
| Tabela 3.14 – Quantidade de Empresas com Ações de Equidade de Gênero e Raça ....   | 91  |
| Tabela 3.15 – Ações para Outros Grupos.....  | 94  |
| Tabela 3.16 – Dados de participação de mulheres na Energia .....                   | 101 |
| Tabela 3.17 – Dados de participação de negros na Energia .....                     | 101 |
| Tabela 3.18 – Dados de participação de mulheres na Papel.....                      | 101 |
| Tabela 3.19 – Dados de participação de negros na Papel.....                        | 102 |
| Tabela 3.20 – Dados de participação de mulheres na Logística.....                  | 102 |
| Tabela 3.21 – Dados de participação de negros na Logística.....                    | 102 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO.....   | 1  |
| <i>Objetivo</i> .....   | 3  |
| <i>Justificativa</i> .....  | 3  |
| <i>Estrutura da Dissertação</i> .....   | 5  |
| CAPÍTULO 1. DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO .....  | 6  |
| 1.1. Mercado de Trabalho .....  | 8  |
| 1.2. A Presença das Mulheres no Mercado de Trabalho .....                                     | 12 |
| 1.2.1. Os Movimentos pela Equidade de Gênero .....  | 15 |
| 1.2.2. Mudanças e Permanências .....  | 17 |
| 1.2.3. A Desigualdade em Números.....   | 19 |
| 1.2.4. Participação Feminina em Diferentes Atividades Econômicas e em Cargos de Chefia .....  | 20 |
| 1.2.5. Diferença Salarial entre Homens e Mulheres.....  | 25 |
| 1.2.6. Escolaridade das Mulheres.....   | 28 |
| 1.3. A Presença dos Negros (as) no Mercado de Trabalho.....                                   | 30 |
| 1.3.1. O Movimento Negro .....  | 31 |
| 1.3.2. A Desigualdade em Números.....   | 32 |
| 1.3.3. Participação de Negros em Diferentes Atividades Econômicas e em Cargos de Chefia ..... | 33 |
| 1.3.4. A Diferença Salarial entre Brancos (as) e Negros (as).....                             | 35 |
| 1.3.5. A Escolaridade dos Negros .....  | 36 |
| CAPÍTULO 2. PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS ...                                  | 39 |
| 2.1. Surgimento dos Programas de Diversidade .....  | 40 |
| 2.2. Possíveis Vantagens dos Programas de Diversidade para as Organizações .....              | 41 |
| 2.3. Implantação de Programas de Diversidade.....   | 45 |
| 2.4. Programas de diversidade no exterior.....  | 49 |
| 2.4.1 Iniciativas em empresas .....   | 55 |
| 2.5. Programas de diversidade no Brasil.....  | 59 |
| 2.5.1. Iniciativas em empresas .....  | 67 |
| CAPÍTULO 3. DIVERSIDADE NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....   | 71 |
| 3.1. A Pesquisa .....   | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>O questionário</i> .....   | 74  |
| <i>Entrevistas</i> .....  | 77  |
| 3.2. Resultados da Pesquisa.....  | 79  |
| <i>Programas de Diversidade</i> .....   | 80  |
| <i>Participação de Mulheres e Negros em Cargos de Chefia</i> .....  | 87  |
| <i>Práticas de Diversidade</i> .....  | 90  |
| <i>Outros Públicos Alvo</i> .....   | 93  |
| <i>Benefícios e Dificuldades</i> .....  | 95  |
| <i>Mudanças Observadas</i> .....  | 100 |
| CONCLUSÕES .....  | 104 |
| <i>Limitações da Pesquisa</i> .....   | 108 |
| <i>Propostas para Estudos Futuros</i> .....   | 109 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 111 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO E CARTA QUE O ACOMPANHA .....   | 121 |
| APÊNDICE B – CARTA DE CONFIDENCIALIDADE.....  | 127 |
| APÊNDICE C – Detalhamento de frequência de ações de diversidade segundo sexo e setor econômico nas empresas pesquisadas ..... | 128 |
| ANEXO A – TABELA COM AS 150 EMPRESAS DO <i>RANKING</i> “MELHORES PARA TRABALHAR” DA REVISTA VOCÊ S/A .....                    | 130 |
| ANEXO B – TABELAS COM AS EMPRESAS GANHADORAS DO SELO DO PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA 2011/2012 .....                | 132 |

## INTRODUÇÃO

Os programas de diversidade de recursos humanos têm o objetivo de incluir e reter profissionais que fazem parte de grupos tradicionalmente discriminados, como, por exemplo, mulheres, negros, jovens, portadores de necessidades especiais, homossexuais e maiores de 45 anos.

Nesta dissertação, serão analisados os programas voltados à inclusão de mulheres e negros. Organizações como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas (ONU) criaram programas específicos de igualdade de gênero e raça em 2004 e 2009, respectivamente (OIT Br, 2013a; ONU Br, 2012). O incentivo à diversidade também tem acontecido por meio de premiações e *rankings* que destacam as melhores iniciativas, como o prêmio da ONG Catalyst para as empresas que aumentam as oportunidades para as mulheres nos EUA. No caso dos EUA, muitas empresas têm adotado programas de diversidade desde a década de 1960 (Fleury, 2000).

No Brasil, ainda existem poucos programas de diversidade bem estruturados nas empresas, com comitês responsáveis pelo desenvolvimento dessas ações. Tem crescido o número de iniciativas por parte do Governo Federal, como a Secretaria de Política para as Mulheres, a Secretaria de Promoção da Igualdade Racial, criadas em 2003, e o Programa pró-equidade de Gênero e Raça, criado em 2005. Ao mesmo tempo, observa-se que vêm aumentando o número de iniciativas em empresas, principalmente para incluir e reter mulheres (Fernandes, Ferreira e Lebarcky, 2011; Hanashiro, Carvalho e Nassif 2004; Myers, 2003; Pires et al., 2010, Santos et al., 2008).

Apesar de pouco difundido no Brasil, este tema tem sido abordado em publicações acadêmicas, assim como de organizações da área de gestão de recursos humanos. Tais publicações afirmam que esses programas devem funcionar como um instrumento de valorização social, beneficiando a organização por sua maior heterogeneidade. Os principais benefícios apontados são: atração de novos talentos; aumento da capacidade de inovação; valorização da imagem empresarial para o público em geral; e aproximação do cliente da empresa, uma vez que ele pode se identificar com a pessoa que lhe está prestando serviços (Myers, 2003; Pires et al., 2010; RH central, 2010; Santos et al., 2008).

Os programas de diversidade de recursos humanos muitas vezes são introduzidos como parte de programas de qualidade de vida no trabalho, de

responsabilidade social ou, ainda, como parte do *marketing* cultural (Fernandes, Ferreira e Lebarcky, 2011; Hanashiro, Carvalho e Nassif, 2004).

A discussão desse tema é relevante por este tipo de programa contemplar parcelas significativas da população que são discriminadas no mercado de trabalho. Homens e mulheres, em geral, não têm uma situação de equidade. De acordo com o IBGE, as mulheres são maioria da população economicamente ativa, mas apresentam as maiores taxas de desemprego, além de receberem salários mais baixos e ocuparem cargos inferiores, embora sejam mais escolarizadas que os homens (DIPRO e SEMPLA, 2007).

A desigualdade no mercado de trabalho atinge ainda mais intensamente a população da raça negra<sup>1</sup>. Os negros (as) representam mais que a metade da população brasileira e, de acordo com o IBGE, são os que apresentam os piores índices de desocupação, salários, setores de atuação e cargos ocupados (DIPRO e SEMPLA, 2007). Essas diferenças de gênero e raça ocorrem tanto no mercado de trabalho formal, quanto no informal, como apontam Araújo e Lombardi (2013), que também apontam a maior presença de mulheres e negros (as) em postos de trabalho mais desprotegidos e vulneráveis.

Existem leis contra a discriminação no mercado de trabalho, mas nem sempre estas são eficientes, pois este tipo de discriminação é difícil de ser comprovada. Existe a ideia de que a denúncia não surtirá efeitos e, além disso, as situações de discriminação podem ser tão constrangedoras que inibem sua denúncia (Jesus e Santos 2013; ONU Br, 2011).

A discriminação pode ocorrer para a manutenção de privilégios, mas ela não se dá apenas por parte de quem discrimina. Em muitos casos, ela se dá, também por parte de quem é discriminado. Quem discrimina está pondo em prática uma forma de pensar que o acompanhou durante a vida inteira. Quem é discriminado se encontra em uma situação tão comum ao dia-a-dia que internaliza a ideia de inferioridade (Myers, 2003; Ribeiro, 2002).

Trabalhar a diversidade envolve questões arraigadas em valores e tradições sociais que geram dificuldades na implantação de programas com essa finalidade (Maruani e Hirata 2003; Saraiva e Irigaray, 2009). Apesar disso, foram identificadas várias iniciativas legais, governamentais, de empresas e de outras organizações que

---

<sup>1</sup> Para designar as raças, cor ou etnia, usou-se a nomenclatura estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para cor ou raça (branca, preta, amarela, indígena e parda), considera-se negra a população preta e parda.

colocam a discriminação como um problema a ser enfrentado. A adoção desses programas pode representar o início de um processo de mudanças. Esses programas podem ser um primeiro passo para que um dia esse problema venha a ser resolvido.

### ***Objetivo***

O objetivo desta dissertação é analisar a adoção de programas de diversidade de recursos humanos, especificamente os voltados para mulheres e negros, nas empresas listadas no *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar”, da revista Você S/A, ligada a Exame, divulgado em 2012.

Os objetivos específicos são:

- Levantar informações sobre a discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro;
- Levantar diferentes iniciativas que promovem a equidade de gênero e raça, no exterior e no Brasil;
- Levantar quantas empresas dessa amostra implantaram programas de diversidade, quando e como estão estruturadas;
- Verificar a familiaridade das empresas pesquisadas em relação ao tema;
- Identificar os principais benefícios e as principais dificuldades para implantar essas ações.

### ***Justificativa***

Até o momento, não foram encontradas muitas pesquisas com o objetivo de levantar a frequência da adoção de programas de equidade no Brasil em amostras mais ampla de empresas. Acredita-se que existem poucas iniciativas de programas bem estruturados, tendo em vista, que a produção teórica e as experiências práticas brasileiras ainda são incipientes (Mendes, 2005). Este levantamento vai auxiliar na avaliação do estágio em que o país se encontra em relação a este tema.

A maioria dos trabalhos acadêmicos identificados focam suas pesquisas em como as ações de diversidade estão estruturadas, as principais vantagens e dificuldades de sua adoção e as diferenças entre a prática e o discurso organizacional a partir da análise de poucos estudos de caso ou com o objetivo de divulgar e mostrar como implantar essas ações (Ahonem e Tienari, 2009; Bellan, 2002; Cox, 1994; Fleury, 2000;

Greene e Kirton, 2004; Hanashiro et al., 2004; Mendes, 2005; Miranda, 2010; Myers, 2003; Pêgas, 2013; RH Central, 2010; Saraiva e Irigaray, 2009).

Santos et al. (2008) e Pires et al. (2010) analisam o tema a partir dos dados coletados pela Fundação Instituto de Administração (FIA), para o *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar” da Você S/A<sup>2</sup>. Entre as informações sobre gestão de recursos humanos disponíveis, os autores analisam aqueles que podem ajudar na questão da diversidade. Em sua maior parte, são aspectos que podem contribuir para a retenção de mulheres, como a existência de contribuição com a mensalidade das escolas dos filhos, programas de planejamento familiar, orientação na carreira e creche no local de trabalho.

Pires et al. (2010) analisaram, além desses mesmos aspectos, a melhora da qualidade de vida no trabalho e outras práticas de apoio à família, como apoio a gestante e à amamentação, enxoval de bebê, horário flexível e/ou tele trabalho e licença maternidade de 6 meses.

Desde 2011, a pesquisa da FIA para o *ranking* passou a perguntar se as empresas adotam programas visando a diversidade social, racial ou de gênero. O resultado sistematizado dessa questão, no entanto, não foi publicado. Apesar disso, o fato de terem tomado essa iniciativa aponta como este é um tema que tem ficado mais em pauta.

A presente pesquisa levantou informações diretamente das empresas com a finalidade específica de verificar a existência de ações de diversidade para mulheres e negros e saber quando e como esses programas foram estruturados.

Foi observado, no levantamento bibliográfico, que vêm crescendo a quantidade de iniciativas relacionadas a esses dois grupos, como programas implantados em empresas, prêmios e *rankings*. Mendes (2005) também observou a maior presença de práticas para esses dois grupos numa revisão bibliográfica que realizou nos seguintes periódicos: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Studies*.

Diferente do que ocorre no caso dos portadores de necessidades especiais, que contam com uma lei específica visando sua inclusão no mercado de trabalho desde

---

<sup>2</sup> A Fundação é responsável pelo levantamento desde a 10ª edição, de 2006.

1991<sup>3</sup>, a adoção desses programas para gênero e raça é voluntária, como também ressaltado por Hanashiro, Carvalho e Nassif (2004).

A opção por concentrar a análise em questões de gênero e raça não significa que a situação de outros grupos discriminados esteja resolvida e não mereça ser investigada em estudos futuros. O desenvolvimento desse tipo de programa significa que existe uma preocupação com a discriminação e que estão sendo tomadas iniciativas para mudar a situação (DIPRO e SEMPLA, 2007). Esta pesquisa ajuda a compreender como isso tem evoluído.

### ***Estrutura da Dissertação***

O capítulo 1 analisa a questão da discriminação no mercado de trabalho, mais especificamente aborda como o preconceito pode ser um mecanismo de discriminação, a partir da criação de estigmas e estereótipos. Apresenta dados estatísticos relativos a mulheres e negros (as) a fim de compreender o espaço que ocupam no mercado de trabalho.

O capítulo 2 explica o que são e como funcionam os programas de diversidade de recursos humanos, além de analisar o discurso organizacional de diversidade desenvolvido na área acadêmica e em organizações. Apresenta, também, os incentivos que existem para que organizações desenvolvam programas de diversidade e como a diversidade está sendo abordada.

O capítulo 3 apresenta a pesquisa e os resultados alcançados.

---

<sup>3</sup> De acordo com a lei de 24 de julho de 19, as empresas com 100 ou mais empregados devem preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência (Brasil, 1991).

## **CAPÍTULO 1. DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

Antes de analisar a questão da discriminação no mercado de trabalho em si, é interessante compreender o que é preconceito e seu funcionamento como um mecanismo de discriminação, a partir da criação de estigmas e estereótipos em todos os tipos de interações sociais.

Para Goffman (1988), a palavra "estigma" representa algo mal, que deve ser evitado, uma ameaça à sociedade, isto é, uma identidade deteriorada por uma ação social que não precisa necessariamente ser evidenciada. O termo estigma, utilizado pelos gregos, representa os sinais visíveis, normalmente corporais, que desqualificavam seus portadores, os quais deveriam ser evitados em espaços públicos. O estigma é socialmente produzido a partir de diferenças étnicas, de gênero, raça, religião, deficiências físicas ou mentais, sexualidade, idade, entre outras. Quando um determinado atributo deprecia, ele se torna um estigma e isso reduz as expectativas dos outros. É um desvio atribuído pela sociedade com fortes implicações negativas em suas vítimas e, por isso, está vinculado à ideia de preconceito.

Considera-se preconceito o ato de julgar ou ter uma opinião formada sem se levar em conta fatos que a conteste, é uma atitude negativa que coloca o objeto em uma situação injusta de desvantagem, baseando-se num processo de comparação social que se concretiza através da discriminação (Goffman, 1988; Jones, 1973; Saraiva e Irigaray, 2009).

Segundo Becker (2008), as regras sociais são normas que regem o comportamento da maioria das pessoas. Todos os grupos possuem suas próprias regras e as pessoas podem participar de mais de um grupo ao mesmo tempo. O preconceito se dá pela utilização de um grupo comparado a outro, visto que o parâmetro de algo positivo se dá do ponto de vista do grupo a que se pertence. É dessa maneira que as ações são classificadas como certas ou erradas (Jones, 1973). Onde existem diferenças, existem indivíduos prejudicados por fazerem parte de um ou outro grupo que não se encaixam em determinadas normas ou padrões (Jesus e Santos, 2013).

De acordo com Geertz (1973), as ações e as condutas estão sujeitas a interpretações de diferentes atores sociais, partindo de variados pontos de vista e perspectivas. A diversidade humana ressalta, na maior parte das vezes, os aspectos negativos das pessoas analisadas, tendo como parâmetro as características positivas, físicas e culturais dos povos que questionavam a diferença de outros grupos. Esse

comportamento é o etnocentrismo, atitude generalizada entre as sociedades humanas de valorização das suas formas de viver, agir, sentir e pensar coletivamente.

Para Becker (2008), o “normal” pode ser considerado como uma série de compromissos atrelados às normas e instituições convencionais e o desvio, como a infração de alguma regra. As diferenças podem levar a criação de regras formais ou informais aplicadas a outras pessoas. Há pessoas rotuladas de desviantes, porque não se enquadram nas convenções. É o caso dos estigmatizados. Criam-se estereótipos, como as de que negros são preguiçosos, mulheres são frágeis, cariocas são malandros, portugueses são burros, adolescentes são rebeldes, deficientes são incapazes, entre outras que interferem no processo de socialização.

De acordo com Bourdieu (2002), as regras sociais estabelecem uma ordem cujas relações de dominação que a envolvem se perpetuam, transformando condições intoleráveis em aceitáveis e até “naturais”. O elemento simbólico de dominação é conhecido por quem domina e por quem é dominado. Este elemento pode ser uma língua, estilo de vida, estigma, entre outros.

A discriminação é a exteriorização ou a materialização do preconceito, a ação ou omissão baseada em critérios injustos, que violam os direitos das pessoas. Esta não ocorre apenas nos países de regimes totalitários, nos países pobres ou em desenvolvimento. Ao contrário, trata-se de um problema globalizado que atinge a todos (Lopes, 2000).

A Organização das Nações Unidas (ONU), baseada na Declaração Universal dos Direitos Humanos, que estabelece a igualdade de direitos sem distinção de qualquer espécie, define discriminação como sendo:

Qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha o propósito de anular ou prejudicar o reconhecimento, gozo ou exercício em pé de igualdade dos direitos humanos e liberdades fundamentais (ONU, 1965).

Além de atentar contra o princípio de igualdade e o ideal democrático, a discriminação atinge a autoestima das pessoas e/ou dos grupos vitimados e pode causar fadiga, estresse, insônia, perda de apetite, depressão, isolamento, frustração, revolta, medo, além de afetar diretamente a possibilidade de autonomia econômica, bem-estar e realização pessoal (DIPRO e SEMPLA, 2007; Lopes, 2010).

Sartre (1978) chama atenção, ainda, como um indivíduo que tem valores preconceituosos pode não se ver como uma má pessoa e isso sequer impede que ele seja bom com sua família, seja um cidadão participativo e tolerante em relação a outras diferenças. Sartre (1978) analisa este aspecto quando compara o antissemitismo com demais formas de discriminação, mas nestas também pode ser observada essa mesma falta de consciência sobre o comportamento, o que faz com que a solução desse problema não seja tão simples.

A seguir, será mostrado como a discriminação contra mulheres e negros (as) se reflete no mercado de trabalho.

### **1.1. Mercado de Trabalho**

Referindo-se especificamente à discriminação no trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) diz que esta envolve:

Toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão (OIT, 1958).

A discriminação contra mulheres e negros pode se manifestar de várias formas. Lopes (2000) apresenta algumas dessas formas com base em constatações da OIT, em conjunto com órgãos governamentais brasileiros, como o Ministério Público do Trabalho, Ministério do Trabalho e o Ministério da Justiça:

1. Negros e mulheres têm o acesso dificultado a certos cargos;
2. Os salários pagos aos negros e às mulheres são inferiores aos pagos aos seus colegas com a mesma qualificação;
3. Negros e mulheres costumam ser preteridos das promoções no emprego;
4. Em muitos casos, a justificativa para a preterição das mulheres nas promoções é que os seus colegas poderiam ter dificuldade em aceitar o comando feminino;
5. As mulheres estão sujeitas ao assédio sexual como instrumento de pressão no trabalho;

6. As mulheres são discriminadas com a demissão por motivo de gravidez, a exigência de atestado de esterilização e não gravidez no ato admissional.

De acordo com Soares (2000), a discriminação no trabalho pode ser examinada pela seguinte ótica: existe um grupo padrão, os homens brancos, que estabelece a norma no mercado de trabalho e outros grupos, como homens negros, mulheres brancas e mulheres negras, que são discriminados por não serem homens brancos.

O caso brasileiro é definido por Fleury (2000) como sendo uma sociedade diversificada culturalmente e, ao mesmo tempo, contraditória, pois valoriza sua origem miscigenada, a influência das diferenças na música, culinária e cultura, mas, por outro lado, é estratificada, pois o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido de acordo com gênero, raça, sexualidade e demais variantes, embora, de acordo com Jesus e Santos (2013), muitas vezes, acredite-se não existir preconceito.

Organizações internacionais, como a OIT, adotam iniciativas que resguardam os direitos humanos no trabalho, baseados na noção de trabalho decente, que são as atividades exercidas em condições de liberdade, igualdade, segurança, sem quaisquer formas de discriminação ou remuneração inadequada, capaz de garantir uma vida digna a todas as pessoas que vivem de seu trabalho. Porém, há interdições ao exercício dos direitos do trabalho que são produto do modo como a sociedade está organizada. Por isso, violações aos direitos humanos no trabalho se dão em forma de exploração, privação, fragilização e opressão aos trabalhadores e trabalhadoras (DhESCA, 2009; OIT, 2013b).

Lopes (2000) exemplifica como o preconceito e o estereótipo interferem no mercado de trabalho:

A pessoa condicionada a acreditar que os negros são malandros (estereótipo), dará sempre preferência ao trabalhador branco, sem ao menos considerar o currículo de um eventual candidato negro, por prejudicá-lo malandro (preconceito) (Lopes, 2000: 6).

Quem discrimina pode não perceber que está realizando um ato discriminatório, pois apenas coloca em prática uma forma de pensar que o acompanhou durante a vida inteira (Kanter, 1993). Esta forma de ver o outro foi observada por Lobo et al. (1987) na classe operária. Os autores notaram como os operários viam as operárias como mães,

educadoras, companheiras, mas não como operárias de fato, pois, para elas, elas não pertenciam ao mundo do trabalho.

Quem é discriminado, por sua vez, se encontra em uma situação tão comum ao dia-a-dia que pode internalizar a ideia de que não é adequado para ocupar determinadas posições. Isso foi explorado por Kanter (1993) em relação à perspectiva profissional das mulheres norte americanas no mundo organizacional na década de 1970.

De acordo com Ribeiro (2002), existe uma discriminação institucional, ou seja, são ações que ocorrem independentemente do fato de a pessoa ter ou não preconceito aberto ou a intenção de discriminar. Bourdieu (2002) explora esse aspecto institucional da discriminação, ressaltando, em particular o papel da escola, da igreja e do Estado nessa institucionalização, além do contexto mais visível de seu exercício, a unidade doméstica.

A invisibilidade de certos grupos discriminados no trabalho também pode ser um reflexo da interiorização do estigma, pois se acredita que muitas pessoas aceitam sua condição para se manterem empregadas, silenciando a discriminação e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças (Myers, 2003).

Os próprios grupos discriminados podem incorporar comportamentos que reforçam os efeitos discriminatórios. De acordo com Kanter (1993), as pessoas que pertencem a minorias dentro das organizações tendem a se destacar por serem diferentes, se sentem pressionadas a cometer menos erros, tentam se tornar socialmente invisíveis para não se destacarem, encontram mais dificuldade em agregar credibilidade ao seu trabalho, são mais isoladas, estereotipadas, mais estressadas, além de internalizarem uma autoimagem desfavorável. Por isso, não têm expectativa de ocupar cargos nos quais seu grupo minoritário não está representado, o que restringe sua possibilidade de ascensão, visto que as aspirações profissionais passam a ser reguladas culturalmente pelo estabelecimento de um lugar apropriado (Hasenbalg, 1979).

Por outro lado, o trabalho pode representar um lugar de tomada de consciência da opressão e discriminação que vai além da vida privada do indivíduo, além de significar um espaço de luta por direitos iguais (Combes e Haicault, 1987; Karthevsky-Bulport, 1987).

Zanoni (2010) afirma que a meritocracia que se espera das organizações não funciona tão bem na prática e há diferenças claras de posições no trabalho entre homens e mulheres, brancos e negros, acentuando a segregação vertical. Nenhuma empresa declara que não aceita mulheres ou negros para o cargo de chefia, no entanto, gerentes,

chefes e encarregados de selecionar pessoas utilizam, no dia-a-dia, as tais regras informais que os excluem, muitas vezes sem refletir e, frequentemente, sem a intenção consciente de discriminar. Mesmo assim, acabam por reforçar a situação de desigualdade. Ao mesmo tempo, deve-se levar em consideração que, muitas vezes, a discriminação ocorre para manter os privilégios de certos grupos (Ribeiro, 2002).

Para Bourdieu (2002), a dominação masculina é “o exemplo por excelência” da violência simbólica, aquela que não é percebida por suas vítimas como tal. O esquema de contraposição dualista, feminino e masculino, é universal e registra as diferenças entre os dois sexos, mas não justifica o caráter natural da dominação. Para o autor, as relações de gênero são construções sociais, justificadas por fatores biológicos e naturalizadas pelas relações de poder que são estabelecidas. Portanto, a superioridade baseada em diferenças biológicas é infundada, visto que é arbitrária.

De acordo com Soares (2000), a discriminação acontece de maneiras diferentes, fazendo com que, muitas vezes, seja difícil medir sua ocorrência. Lopes (2010) ressalta que as práticas discriminatórias não se manifestam sempre de maneira clara e explícita, mas frequentemente de forma sutil e indireta. Segundo o autor, a discriminação indireta acontece em processos organizacionais, aparentemente neutros, mas que permitem a influência da subjetividade. Por exemplo, na seleção para uma determinada vaga, supostamente aberta a todos, pode possuir critérios de seleção como "boa aparência", o que pode ter impacto negativo sobre certos grupos de pessoas que se pretendia excluir.

Steil (1997) menciona certas atitudes, conscientes ou não, das pessoas responsáveis pela seleção que levam à discriminação, como o medo de selecionar um candidato que não será bem aceito, a tendência de selecionar candidatos similares a si, ou o funcionário que exercia a mesma função anteriormente e realiza a seleção baseado em estereótipos de um candidato ideal para a vaga. Essas condições, entre outras, podem representar uma possibilidade de enviesar a escolha de candidatos a partir de critérios que não são relevantes ao processo de escolha, como gênero e raça.

A mobilidade de mulheres, entre outros grupos discriminados, se torna mais viável quanto mais rígidos forem os critérios de seleção e mais sistemático for o processo de escolha, pois quanto mais vagos eles forem, maior será a tendência de se favorecer os candidatos do sexo masculino, visto que a estrutura organizacional pode ser pelo menos parcialmente estabelecida por aqueles que têm poder para influenciá-la (Steil, 1997).

Negros ou mulheres que procuram o departamento de recrutamento e seleção de uma empresa podem ser recebidos da mesma forma. São convidados a sentar, oferecem-lhes café e eles preenchem uma ficha. Em muitos casos, esses trabalhadores não são recrutados, mas ninguém diz expressamente que não vai recrutar por ser uma mulher ou um negro (Lopes, 2010).

Esse é um dos motivos que faz com que as leis contra discriminação no mercado de trabalho sejam pouco eficientes. Além desse comportamento poder ser mais um condicionamento inconsciente do que uma ação deliberada, consciente, é difícil provar que a pessoa não foi selecionada por seu gênero ou cor.

Em muitos casos, a pessoa sequer toma consciência desse mecanismo de exclusão. Mesmo quando isso não ocorre, as dificuldades de acesso ao sistema de justiça desestimulam cidadãos que se sentem lesados em seus direitos. A descrença na lei e nas instituições judiciais, aliada à banalização desse tipo de violência são razões para esse distanciamento (ONU Br, 2011).

Os próximos itens analisam a presença das mulheres e dos negros no mercado de trabalho.

## **1.2. A Presença das Mulheres no Mercado de Trabalho**

Abreu (1986) afirma que, no artesanato, a vida familiar e o trabalho estavam intimamente interligados. Marido, mulher e filhos geralmente trabalhavam juntos na própria casa, usando algum tipo de maquinário rudimentar para produzir tecidos, rendas, calçados, cordas, pregos, correntes e outros produtos que eram comercializados ou utilizados pelo próprio consumo doméstico. Cantanhede (1983), no entanto, ressalta que, neste caso, esse trabalho já tinha funções distintas. Na confecção de panos e fazendas, a fiação ficava a cargo das mulheres, enquanto a tecelagem, dos homens.

O final do séc. XIX e início do séc. XX marca o início do período industrial, fase em que surgiram novos papéis na economia para homens e mulheres. Os homens se engajaram em navegações, serviço militar e construções de estradas e canais, enquanto nas fábricas, a mão de obra de mulheres e crianças era mais barata que a dos homens, pois não estavam inclusos os valores da reprodução (Abramo, 2010; Brumer, 1988; Le Doaré, 1987; Kon, 2002).

A produção se refere ao valor, uma produção social de bens, ou seja, o valor mercantil atribuído a algo produzido e a reprodução, ao valor de uso não mercante, uma

produção social de seres humanos, ou seja, as relações sociais que envolvem essas situações de trabalho. São distintas, entretanto, relacionadas e indissociáveis, pois uma é condição da outra, as modalidades da produção determinam a reprodução (Combes e Haicault, 1987; Fougeyrollas-Schwebel e Chabaud, 1987; Hirata, 1987; Kergoat, 1987). Para essas autoras, a subordinação da reprodução à produção está ligada a subordinação das mulheres aos homens e se reflete na divisão sexual do trabalho. De acordo com Combes e Haiacault (1987),

O surgimento e desenvolvimento de um modo de produção que transforma o ser humano numa mercadoria apenas confirmam (e simbolizam) essa subordinação da reprodução à produção (Combes e Haiacault, 1987: 25).

Homens e mulheres participam de maneira desigual na produção e reprodução, apesar de ambos participarem das duas, a designação prioritária de mulheres para a reprodução foi acompanhada de uma exclusão sócio-política<sup>4</sup> (Combes e Haiacault, 1987).

Considerando a participação feminina, Karthevsky-Bulport (1987) e Santos et al. (2008) destacam a importância do período de guerras. Países que nelas participaram, direta ou indiretamente, apresentaram um aumento de operárias, que, para prover o sustento da família, substituíram seus maridos e filhos nas fábricas.

As relações salariais passaram por várias mudanças devido às reestruturações que o sistema capitalista passou até a década de 1970, que marca a fixação das mulheres em atividades econômicas (Brumer, 1988; Karthevsky-Bulport, 1987).

Até 1970, os anúncios de emprego ressaltavam que não era necessário que mulheres concorressem às vagas, pois não seriam admitidas. Na mídia, a figura da mulher estava diretamente relacionada aos afazeres domésticos, ocupando exclusivamente os comerciais de utilidades para cozinha e limpeza do lar<sup>5</sup>. Assim, o termo usado para relatar as dificuldades do ingresso da mulher como cidadã e profissional é “barreira de concreto”, pois os obstáculos enfrentados são visíveis (Santos et al., 2008).

---

<sup>4</sup> O direito ao voto foi conquistado pelas mulheres norte-americanas em 1920 e, no Brasil, através da Constituição de 1934 (Santos et al., 2008).

<sup>5</sup> Como, aliás, continua sendo a maior parte dos comerciais.

Abramo (2010) destaca a maior participação feminina, principalmente de meninas, no trabalho industrial, que se deu no início do século XX, em vários países da América Latina, inclusive no Brasil.

De acordo com Brumer (1988), o primeiro recenseamento do Brasil, realizado em 1872, mostrou que as mulheres representavam 45,5% da população economicamente ativa. A autora atribui essa grande participação feminina da época ao trabalho com agricultura e pecuária, serviço doméstico para terceiros, costura e indústria de tecido.

Abreu (1986) chama a atenção sobre como frequentemente a inserção da mulher se inicia por meio de atividades tradicionalmente femininas, realizadas no âmbito doméstico, como no caso da costura, que representou uma alternativa para as mulheres, especialmente pelo fato de permitir a combinação entre as atividades domésticas e as atividades produtivas. As famílias rurais produziam seu vestuário dentro do próprio grupo doméstico, tarefa que recaía sobre as mulheres, que aprendiam essa ocupação desde a infância. A transferência para os centros urbanos ampliou o sistema de relações sociais, gerando novas oportunidades para essa atividade.

No entanto, esta ocupação e outras, como o trabalho em lavanderias, cozinhas industriais, limpeza, entre outros, representam a extensão do âmbito doméstico e, não raro, são atividades informais, paralelas, a domicílio (fora do lugar), alternativa, complementar, etc, embora apresentem relações empregatícias. Essas atividades são mal remuneradas, porque frequentemente são a extensão de atividades tradicionalmente gratuitas (Abreu, 1986; Karthevsky-Bulport, 1987; Saffioti, 1969). Em muitos casos, não há uma relação empregatícia, o que ajuda a ocultar, ao menos aparentemente, a contribuição econômica da mulher para o sustento da família (Saffioti, 1969).

Abramo (2010) ressalta, ainda, como frequentemente o trabalho da mulher tem um caráter temporário, pois não se inicia como um projeto pessoal e sim por necessidade de trabalhar fora para complementar a renda familiar e que tenderia a ser interrompido assim que esta pudesse voltar a cuidar das funções habituais da casa. Além disso, é muito comum que sua renda seja secundária, insuficiente para sustentar a si mesma ou a família sozinha. Desta forma, não se propiciava a criação de uma identidade feminina no trabalho, pois este não era lugar de mulher.

Saffioti (1969) e Abramo (2010) observam que o androcentrismo da sociedade torna-se patente na medida em que a mulher era tratada como civilmente incapaz, tornando seu trabalho, por maiores que fossem os benefícios familiares que dele

pudessem advir, um elemento simplesmente auxiliar, secundário, complementar à atividade econômica desempenhada pelo chefe da família.

Ronci (1987) e Guimarães (2009) observam o caráter social feminino do trabalho, cujas bases se encontram nas desigualdades do modelo patriarcal da família. De acordo com esse modelo, o trabalho assalariado cabe ao homem. A inserção de mulheres nesse contexto é excepcional, pois a elas cabe cuidar da família, “lugar de enclausuramento e de opressão” (Kergoat, 1987: 90). As oportunidades de trabalho para mulheres são regidas pelo papel da mulher na sociedade, no âmbito familiar e doméstico (Kon, 2002, Pires et. al, 2010).

A situação vem mudando devido a diversos fatores, entre os quais as lutas para emancipação feminina, tratadas a seguir.

### **1.2.1. Os Movimentos pela Equidade de Gênero**

Segundo Kanter (1993), as observações sobre a discriminação da mulher no mercado de trabalho nos Estados Unidos começaram a surgir após a I Guerra Mundial, mas as lutas pela igualdade entre homens e mulheres no trabalho só se desenvolveram depois de muitos anos, na década de 1970. Isso se dá pela adesão de mulheres aos movimentos ativistas, com destaque para os movimentos feministas<sup>6</sup>, por decretos governamentais e pela entrada de um número maior de mulheres instruídas no mercado de trabalho.

Observaram-se, nessa década, uma série de expoentes, como a primeira mulher negra gerente e a primeira cientista a ser a próxima da fila para dirigir uma pequena divisão, entre outros casos (Kanter, 1993). Surgiram, então, as políticas de ações afirmativas e igualdade de oportunidades de trabalho. A autora ressalta, porém, que muitos desses programas nas organizações não funcionam. A natureza do problema é bem conhecida, mas ainda hoje, sua solução é outra questão.

Para Scott (1995), um dos reflexos dos movimentos feministas nos EUA foi a utilização do termo “gênero” para se referir à organização social entre os sexos. É uma relação entre categorias que possibilita distinções ou agrupamentos, utilizada para legitimar os estudos acadêmicos feministas dos anos 1980. Uma prática utilizada para

---

<sup>6</sup> Borzeix e Maruani (1987) afirmam que, embora o feminismo seja vivido de maneira diferente por culturas e mulheres de classes sociais diferentes, de uma forma geral, o movimento recusa a superioridade masculina e o monopólio feminino sobre o trabalho doméstico, sobre a educação dos filhos e a maternidade e reivindica o direito à autonomia.

alcançar esta legitimação era a utilização da palavra gênero no lugar da palavra mulher, mesmo quando não era objetivo da pesquisa analisar diferenças sexuais ou de poder.

Segundo a autora, não é possível compreender homens ou mulheres com estudos completamente separados. A utilização do termo gênero significa que as informações sobre mulheres são informações sobre homens também, pois o “conceito de gênero auxilia na interpretação das relações sociais baseadas na diferença sexual” (Scott, 1995: 89). Assim como Bourdieu (2002), a autora chama a atenção para o fato de que o lugar que a mulher ocupa na sociedade não é produto do que ela faz e sim resultado das interações sociais que foram construídas. Por isso, a autora não encara as relações de dominação de gênero como algo natural.

No Brasil, as discussões sobre a discriminação de mulheres no trabalho ganharam mais visibilidade a partir de 1975, o ano internacional das mulheres estipulado pelas Nações Unidas. Surgiram os primeiros grupos e jornais feministas. Os estudos na época estavam centrados no movimento sindical e na forte participação feminina no exército industrial de reserva, representando uma mão de obra desqualificada e barata<sup>7</sup>. Esses estudos foram incentivados pela difusão do feminismo e o envolvimento de mulheres como trabalhadoras, sindicalistas e pesquisadoras em universidades do país (Araújo, 2005; Lobo et al., 1987).

As mudanças econômicas, sociais e políticas decorrentes da reestruturação do capitalismo, a intensificação das transformações tecnológicas, o desaparecimento de algumas ocupações e o surgimento de novas refletiram na gestão da produção e do trabalho na década de 1990. A categoria gênero possibilitou analisar as mudanças do mundo do trabalho e envolvimento político e social para homens e mulheres (Araújo, 2005). De acordo com a autora, a preocupação com a divisão sexual do trabalho no Brasil e a utilização do termo gênero nos estudos surgiu nos anos 1980, a partir da análise estrutural da natureza do trabalho feminino.

As reivindicações das mulheres colocavam em pauta, além do problema de articular a família com a vida profissional, questões mais globais, como instalações de uso coletivo, transformando questões particulares em interesse público (Karthevsky-Bulport, 1987). O movimento das operárias de São Bernardo do Campo, no início, lutava por igualdade de salários, licença maternidade de oito semanas, estabilidade da mulher grávida, entre outros. Em janeiro de 1978, o sindicato organizou o primeiro

---

<sup>7</sup> O exército industrial de reserva feminino assegura a rotatividade necessária do sistema produtivo, propiciando uma massa de trabalhadoras que se adaptam às oscilações do capital e diminuindo os níveis de salários, possibilitando uma maior exploração (Brumer, 1988; Karthevsky - Bulport, 1987; Guimarães, 2009).

Congresso das Operárias em São Bernardo do Campo, que se tornou possível devido ao aumento do número de mulheres trabalhando na indústria entre 1970 e 1978 (Lobo et al., 1987).

Posteriormente, as reivindicações foram a não observância da lei que obriga fábricas com mais de trinta mulheres manterem creches, abuso de autoridade, controle para ir ao banheiro, assédio sexual, exames para não contratação de mulheres grávidas, controle de menstruação das admitidas, melhores condições de higiene, a dificuldade de ascensão a cargos de chefia e segurança e a desigualdade de salário entre homens e mulheres com a mesma função, visto que, na década de 1970, as mulheres metalúrgicas recebiam um salário 40% inferior ao dos operários (Lobo et al., 1987).

Entretanto, muitos setores em que as mulheres se concentravam não eram bem organizados sindicalmente no Brasil e mesmo naqueles que eram, as mulheres eram discriminadas pelos próprios militantes (Leite e Posthuma, 1996; Lobo et al., 1987).

Muitos aspectos da desigualdade ainda permanecem, como explorado a seguir.

### **1.2.2. Mudanças e Permanências**

As mulheres que querem entrar e se manter no mercado de trabalho são cada vez mais numerosas, mas estas enfrentam algumas dificuldades. Uma delas é que o trabalho doméstico é atribuído principalmente a elas (Abramo, 2010; Hirata e Kergoat, 2003; Araújo e Krein, 2013). Aos homens é imputado o trabalho produtivo, mas com menos frequência o trabalho doméstico.

Davoine e Méda (2009) ressaltam a dificuldade que essa divisão do trabalho cria para as mulheres conciliarem o trabalho e a família. Essa dificuldade pode causar a insatisfação em relação às horas de trabalho ou a interrupção da carreira com o nascimento dos filhos. Embora, de acordo com Kergoat (1987), para algumas mulheres seja tão indispensável trabalhar, quanto para um homem.

A maior responsabilidade com as atividades domésticas certamente é um dos fatores que levam a menor participação feminina no mercado de trabalho, além de representar um empecilho para seu desenvolvimento profissional (DIPRO e SEMPLA, 2007). Muitas mulheres têm dificuldade em se dedicar a ocupações que exijam maiores jornadas de trabalho (DIEESE, 2007).

Um estudo realizado pela consultoria McKinsey resalta a preocupação das mulheres em ter um emprego que não comprometa a vida pessoal. O estudo envolveu

mulheres que ocupam cargos de média gerência em empresas de diferentes países. De acordo com o estudo, 80% das mulheres com filhos não aceitariam um trabalho em que precisassem viajar e nem mudar de cidade, independentemente do salário oferecido, pois a mulher precisa administrar, além da logística da mudança, os anseios da família. Segundo as entrevistadas, é difícil o marido seguir a esposa (Campos, 2011).

Uma diretora do McKinsey, mencionada no estudo, acredita que quanto mais maduras, mais as mulheres adquirem uma visão holística sobre a vida, buscando um propósito no trabalho e no relacionamento com a família e a comunidade. Temem sofrer mais pressão para equilibrar sua relação familiar com o emprego e, por isso, em muitos casos, preferem ficar como estão (Campos, 2011).

Segundo Abramo (2010), um potencializador da dificuldade de conciliar o trabalho com casa e família é a existência de organizações que almejam um tipo ideal de trabalhador, que deve estar sempre disponível. Muitas mulheres se esforçam para ser este trabalhador ideal e competir por uma vaga com salários iguais aos dos homens e, para isso, encaram jornadas duplas de trabalho.

Como consequência dessas características, o imaginário empresarial atribui à contratação de mulheres altos custos relacionados à maternidade e à rotatividade de mão de obra, pois as trabalhadoras são consideradas inadequadas, sem compromisso com a empresa e que não fazem horas extras, trabalhos noturnos e viagens.

Presume-se que essa visão tenha diminuído no Brasil, pois o número de mulheres no trabalho formal aumentou, ocupando cargos que antes eram exclusivamente masculinos, com remuneração igual em alguns casos. Entretanto, esta mudança foi lenta e a visão de uma má contratação em relação à mão de obra feminina ainda faz parte da cultura organizacional de muitas empresas brasileiras (Abramo, 2010).

Uma tendência recente no discurso empresarial é a valorização das chamadas *soft skills*, características que são consideradas naturais das mulheres, como habilidades de ouvir, intuir e se sensibilizar com o outro. Segundo essa forma de ver, por serem historicamente discriminadas, as profissionais desenvolveram uma grande habilidade de adaptação e possuem uma maior disposição que os homens em admitir erros e realizar uma alteração de rota (Campos, 2013).

Esse tipo de argumento é criticado por diferentes autores, pois reforça a divisão sexual do trabalho. Estas não são características biológicas, naturalmente inerentes às mulheres, e sim adquiridas ao longo de seu processo de socialização (Kergoat, 1987;

Leite e Posthuma, 1996). Segundo Kon, 2002, esta feminização se apoia na situação marginal da mulher no mercado de trabalho e nas suposições de docilidade e domesticidade como facilitadores das relações de trabalho.

Para Le Doaré (1987), esse mecanismo de naturalizar características como sendo comuns a todas as mulheres dificulta a valorização de uma habilidade individual, pois esta acaba sendo considerada inata. Apesar dessa valorização “enganosa” das habilidades femininas, esse discurso está sendo muito utilizado por executivas e profissionais da área de gestão de pessoas, como fica claro neste texto de Campos (2013) e como será explorado com os resultados da pesquisa para esta dissertação.

A seguir, serão apresentados dados quantitativos que retratam as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

### 1.2.3. A Desigualdade em Números

A tabela 1.1 mostra a população economicamente ativa (PEA)<sup>8</sup>, com 10 anos ou mais<sup>9</sup>, em seis regiões metropolitanas do país (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre) em 2002, 2007 e 2013. Podemos observar que houve um crescimento de mulheres de 43,7% para 46,4% no total da PEA.

| <b>Tabela 1.1 – População Economicamente Ativa segundo o Sexo (em milhões)</b> |               |          |                 |          |              |
|--|---------------|----------|-----------------|----------|--------------|
| <b>Ano</b>   | <b>Homens</b> | <b>%</b> | <b>Mulheres</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> |
| <b>2002</b>  | 11 408        | 56,3%    | 8 869           | 43,7%    | 20 277       |
| <b>2007</b>  | 12 310        | 54,6%    | 10 253          | 45,4%    | 22 563       |
| <b>2013</b>  | 13 018        | 53,35    | 11 373          | 46,7%    | 24 391       |

FONTE: Elaborado a partir de dados do IBGE (2014a).

A tabela 1.2 apresenta pessoas desocupadas<sup>10</sup> nas cidades mencionadas. Nesse período, o número de pessoas desocupadas diminuiu tanto entre os homens quanto entre as mulheres. Entretanto, quando comparamos a porcentagem entre os gêneros, as mulheres são a maioria. Ao analisar as duas tabelas, percebe-se que as mulheres representam a minoria economicamente ativa e, ainda assim, representam a maioria desocupada.

<sup>8</sup> A PEA representa o potencial de mão de obra do país, sendo composta pela população ocupada, ou seja, pessoas que estão trabalhando, e pela população desocupada, ou seja, aqueles que não estão trabalhando, mas estão procurando emprego (IBGE, 2014b).

<sup>9</sup> Em 2011, o IBGE mudou a faixa de idade da população em idade ativa na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 10 anos ou mais para 15 anos ou mais. Segundo os técnicos do IBGE, a mudança não interfere muito nos resultados da pesquisa, porque as crianças de 10 a 14 anos não têm representatividade na força de trabalho do país (Amorim et al., 2012).

<sup>10</sup> São consideradas desocupadas as pessoas que não têm trabalho, mas estão tomando alguma providência efetiva para encontrar um (IBGE, 2014b).

| <b>Tabela 1.2 – Pessoas Desocupadas segundo o Sexo (em milhões)</b> |               |          |                 |          |              |
|---|---------------|----------|-----------------|----------|--------------|
| <b>Ano</b>  | <b>Homens</b> | <b>%</b> | <b>Mulheres</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> |
| <b>2002</b>   | 1 027         | 48,2%    | 1 104           | 51,8%    | 2 131        |
| <b>2007</b>   | 727           | 43,3%    | 954             | 56,7%    | 1 681        |
| <b>2013</b>   | 459           | 46,8%    | 602             | 53,2%    | 1 131        |

FONTE: Elaborado a partir de dados do IBGE (2014a).

A tabela 1.3 apresenta pessoas não economicamente ativas<sup>11</sup> nas mesmas cidades mencionadas. A população não economicamente ativa aumentou. A maior taxa de desocupação das mulheres pode se dar pela opção de não trabalhar fora, para se dedicar aos cuidados com a casa, filhos e outros membros da família.

Além da maior taxa de desemprego feminino, a participação feminina no mercado de trabalho é segmentada, pois homens e mulheres tendem a trabalhar em diferentes setores, desenvolvendo atividades distintas e com salários diferenciados e com uma maior taxa de desemprego feminino.

| <b>Tabela 1.3 – População não Economicamente Ativa segundo o Sexo (em milhões)</b> |               |          |                 |          |              |
|--|---------------|----------|-----------------|----------|--------------|
| <b>Ano</b>   | <b>Homens</b> | <b>%</b> | <b>Mulheres</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> |
| <b>2002</b>  | 5 791         | 35,3%    | 10 605          | 64,7%    | 16 396       |
| <b>2007</b>  | 6 283         | 36,2%    | 11 065          | 63,8%    | 17 348       |
| <b>2013</b>  | 6 806         | 36,2%    | 11 858          | 63,8%    | 18 583       |

FONTE: Elaborado a partir de dados do IBGE (2014a).

A seguir, são apresentadas as atividades econômicas com maior participação feminina, assim como sua presença em cargos de chefia.

#### **1.2.4. Participação Feminina em Diferentes Atividades Econômicas e em Cargos de Chefia**

De acordo com o censo de 1980, as principais áreas de ocupações das mulheres eram, por ordem de maior frequência: ocupações agrícolas, serviço doméstico, funções burocráticas de escritório, professoras primárias e secundárias, costureiras, serventes, balconistas, lavadeiras e passadeiras, enfermeiras, fisioterapeutas, comerciantes por conta própria e cozinheiras (Brumer, 1988).

Nota-se que as mulheres continuam se concentrando em algumas dessas atividades, como serviço doméstico, comércio, educação, saúde e serviços e no setor

<sup>11</sup> São consideradas não economicamente ativos estudantes, pessoas incapacitadas, que cuidam de afazeres domésticos e também, os que não estão procurando emprego (IBGE, 2014b).

agrícola, como mostra a tabela 1.4, com a distribuição dos ocupados por setor de atividade segundo o sexo em 2009.

No contingente de homens ocupados, 53,9% estava concentrado nos setores agrícola, comércio e reparação e na indústria de transformação. Na população feminina, 50,5% estava ocupada em serviços domésticos, comércio e reparação, e educação, saúde e serviços sociais. Destaca-se a participação muito baixa de homens em serviços domésticos e de mulheres na construção.

| <b>Setor de Atividade Econômica</b>           | <b>Homens</b> | <b>Mulheres</b> |
|---|---------------|-----------------|
| Agrícola                                      | 20,5%         | 12,2%           |
| Comércio e reparação                          | 18,5%         | 16,8%           |
| Indústria de transformação                    | 14,9%         | 12,4%           |
| Construção                                    | 12,6%         | 0,5%            |
| Outras atividades                             | 8,3%          | 7,0%            |
| Transporte, armazenagem e comunicação         | 7,2%          | 1,5%            |
| Administração pública                         | 5,4%          | 4,8%            |
| Educação, saúde e serviços sociais            | 3,9%          | 16,7%           |
| Alojamento e alimentação                      | 3,2%          | 4,8%            |
| Outros serviços coletivos, sociais e pessoais | 3,0%          | 5,9%            |
| Outras atividades industriais                 | 1,3%          | 0,3%            |
| Serviços domésticos                           | 0,9%          | 17%             |
| Atividades mal definidas                      | 0,4%          | 0,0%            |

Fonte: Elaborada a partir de dados do DIEESE (2011).

De acordo com o IBGE (2006), a maior parcela da população ocupada está concentrada nas categorias de empregado e trabalhador por conta-própria, mas, em relação às mulheres, o destaque é o trabalho doméstico ou o trabalho sem remuneração que, juntos, somavam quase 28% da população feminina ocupada.

O comércio passou a ser a atividade que mais emprega mulheres, 17,6%, seguida pelas atividades de educação, saúde e serviços sociais, com 16,8%. Por outro lado, dados dessa mesma organização apontam que as mulheres têm avançado em áreas antes restritas aos homens, como a construção civil e a abertura de seus próprios negócios (JusBrasil 2013; Portal MTE, 2013).

Kanter (1993) analisa o contexto norte-americano e aponta que as mulheres representavam 45% da força de trabalho em 1990, mais do que o dobro de observado na década de 1960, quando eram 18%. Além disso, a autora afirma que as mulheres estão ocupando cargos que eram tipicamente masculinos. Em 1990, por exemplo, 56% dos garçons em bares eram mulheres, o dobro da proporção medida em 1972. A

porcentagem de mulheres que dirigem caminhão subiu de 34% para 52% no mesmo período. Assim como no Brasil, as mulheres norte-americanas estão sendo mais incentivadas a abrir os seus próprios negócios e, em 1990, elas representavam 32% dos proprietários.

Quando uma grande quantidade de mulheres se insere em trabalhos que eram dominados por homens e passam a representar a maioria nessas posições, o *status* e o salário desses cargos diminuem e estes passam a ser conhecidos como trabalho de mulher (Martin, 2000; Steil, 1997). Karthevsky-Bulport (1987), no entanto, chama a atenção que não é a inserção de mulheres em um determinado setor que o desvaloriza e sim a inserção de mulheres que se viabiliza pela desvalorização do setor.

As diferenças entre homens e mulheres se repetem quando se analisam os cargos de chefia. No Brasil, as mulheres ocupam 5% dos cargos de presidência em grandes empresas. O Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas (2010-2011), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), revelou que as mulheres ocupavam apenas 7,7% dos assentos nos conselhos das companhias brasileiras listadas (Insper, 2012).

O Instituto Ethos e o Ibope Inteligência, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV- SP), o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizaram uma pesquisa sobre o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” em que analisaram a presença feminina em cargos de chefia<sup>12</sup> (Instituto Ethos, 2003, 2007, 2010).

A pesquisa é realizada com as 500 maiores empresas, por faturamento, de acordo com o *ranking* “Maiores e Melhores” da revista Exame. A classificação adotada pelo instituto Ethos divide os setores de trabalho em gerência, executivo, supervisão, chefia ou coordenação e funcional (Instituto Ethos, 2010). A distribuição por níveis hierárquicos de acordo com o sexo, da quinta edição da pesquisa realizada em 2010 está sendo apresentada na tabela 1.5<sup>13</sup>. Os dados mostram uma participação inferior das mulheres em relação aos homens em todos os níveis hierárquicos, principalmente nos de gerência e executivo.

---

<sup>12</sup> O Instituto Ethos parte do pressuposto de que a diminuição das desigualdades no mercado de trabalho é uma maneira mais efetiva para reduzi-las em toda a sociedade e este estudo tem, entre os seus objetivos, chamar atenção das organizações para essa questão.

<sup>13</sup> O Instituto Ethos (2010) não divulga os números absolutos da pesquisa, apenas as porcentagens.

| <b>Tabela 1.5 – Distribuição por Níveis Hierárquicos segundo Sexo</b> |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| <b>Níveis Hierárquicos</b>  | <b>Homens</b> | <b>Mulheres</b> |
| Executivo   | 86,3%         | 13,7%           |
| Gerência  | 77,9%         | 22,1%           |
| Supervisão, chefia ou coordenação                                     | 73,2%         | 26,8%           |
| Funcional   | 66,9%         | 33,1%           |

Fonte: Elaborada a partir de dados do Instituto Ethos (2010).

A pesquisa também explorou a percepção que os presidentes dessas organizações tinham acerca da participação das mulheres. Com relação ao quadro executivo, 45% dos presidentes acreditam que a proporção de mulheres está adequada. Esta porcentagem sobe para 59% em relação à gerência, 71% em relação as supervisoras e 85% em relação ao quadro funcional (Instituto Ethos, 2010). Os principais motivos que os presidentes atribuem à baixa participação feminina são: para 49%, inexperience da empresa para lidar com o assunto; para 42%, falta de qualificação das mulheres para os cargos; e para 9% dos presidentes, falta de interesse das mulheres por estes cargos. A falta de habilidade das empresas para lidar com o tema se confirma. Somente 8% das empresas possui políticas com metas e ações planejadas para aumentar a participação de mulheres no quadro funcional, taxa que cai para 4% no quadro executivo (Instituto Ethos, 2010).

Martin (2000) aponta como, frequentemente, apenas os cargos ocupados por homens têm a possibilidade de ascensão. As descrições oficiais de trabalho ou os anúncios de vagas parecem ser neutros em relação ao gênero, porém os atributos requisitados refletem os estereótipos de gênero. Algumas dificuldades encontradas pelas mulheres aparecem por meio de exigências. Por exemplo, o conselheiro deve ter mais de 60 anos de idade, com mais de 20 anos de experiência específica em determinado setor, realidade à qual as mulheres não se adequam, por terem ingressado mais tarde no mercado de trabalho (Insper, 2012). Por conta de mecanismos como este, a diferença salarial e as oportunidades de promoções diferentes para homens e mulheres continuam sendo mantidas.

Há uma barreira forte suficiente para impedir que as mulheres ocupem cargos de chefia e, ao mesmo tempo, sutil, pois se trata de uma ação que, na maior parte das vezes, não é explícita. A mulher não deixa de ascender profissionalmente por falta de habilidade ou capacidade, e sim por seu gênero. Esta barreira tem sido chamada por alguns autores de “teto de vidro” (Pires, 2010; Steil, 1997).

Segundo Leite e Posthuma (1996), esperava-se que o avanço tecnológico mudasse um pouco essa realidade, pois, com este, o trabalho é cada vez menos pesado, sujo e perigoso. Entretanto, segundo as autoras, prevalece a noção de que falta competência tecnológica às mulheres.

O estudo realizado pela consultoria McKinsey, mencionado antes, mostra que apenas 22% das mulheres acreditam valer a pena se esforçar para alcançar os postos mais altos na hierarquia e a porcentagem cai para 14% entre as que estão no início da carreira. A diretora da consultoria, Joanna Barsh, acredita que esse pouco interesse das mulheres em conquistar o topo das organizações se deva a não existência de exemplos de líderes femininas nas companhias (Campos, 2011).

Esse foi um dos aspectos mais ressaltados por Kanter (1993) em sua pesquisa da década de 1970 numa empresa dos Estados Unidos. Em um posfácio de 2008 a esta pesquisa, Kanter considerou as mudanças no mundo do trabalho nas últimas décadas. O combate à desigualdade de gênero no mercado de trabalho norte-americano apresentou mudanças e as diferenças estão diminuindo (Kanter, 1993; Shauman e Noonan, 2009). De acordo com Shauman e Noonan (2009), esse contexto se deve às mudanças nas estruturas familiares, educacionais e na oferta e demanda no mercado de trabalho.

Kanter (1993) destaca, ainda, as mudanças nas organizações. A autora afirma que, nesse novo contexto, a diversidade está tendo espaço até em altos cargos. A restrição das mulheres em relação a mudanças de moradia diminuiu. Estas possuem maior possibilidade de ascensão e mais exemplos de líderes mulheres, pois homens e mulheres estão aprendendo a trabalhar juntos. No entanto, as diferenças sexuais do comportamento no trabalho são respostas às condições estruturais e ainda existem resquícios de um estereótipo feminino no trabalho e ideia de que mulheres não podem chefiar homens (Kanter, 1993; Steil, 1997).

De acordo com Kanter (1993), existem situações estruturais tradicionais nas organizações que afetam, principalmente, as mulheres e reforçam o estereótipo de que estas são menos ambiciosas e leais:

1. A existência de mais candidatos do que cargos superiores a serem preenchidos;
2. Histórias de carreiras construídas por meios não tradicionais, que ascenderam de uma maneira errada;
3. Saída limitada de trabalhadoras da categoria visando ocupar outros cargos;
4. Poucas oportunidades de mobilidade.

A presença dominante de trabalhadoras brasileiras em setores específicos e fora do topo da hierarquia se reflete nas diferenças salariais, exploradas a seguir.

### 1.2.5. Diferença Salarial entre Homens e Mulheres

De acordo com o IBGE (2006), a desigualdade de gênero no mercado de trabalho pode ser observada tanto pela inserção quanto pela remuneração. Segundo Hirata e Kergoat (2003), o valor distingue o trabalho masculino do feminino, a produção vale mais que reprodução, a produção masculina vale mais que produção feminina, mesmo quando são idênticas. O valor do trabalho induz a uma hierarquia social: o trabalho de um homem pesa mais do que o de uma mulher, o que leva a diferenças na remuneração entre eles.

A diferença salarial entre os gêneros não possui uma causa biológica, baseada em diferenças de força físicas e demais habilidades, mas sim uma causa social, baseada na hierarquia imposta pela divisão sexual do trabalho (Kon, 2002).

No Brasil, a diferença salarial entre homens e mulheres vem diminuindo, mas ainda é grande. É o que pode ser observado na tabela 1.6. O rendimento médio das mulheres equivalia a 67,7% dos homens em 2000 e aumentou para 73,8% em 2010. Nesse período, o rendimento médio percentual dos homens aumentou 4,1%, enquanto o das mulheres aumentou 13,1%. O aumento das mulheres foi maior do que o dos homens, mas elas ainda possuem rendimentos inferiores aos deles.

| <b>Tabela 1.6 – Rendimento Médio de Trabalho por Sexo</b> |                        |               |                 |           |
|---|------------------------|---------------|-----------------|-----------|
| <b>Ano</b>  | <b>Salários Médios</b> | <b>Homens</b> | <b>Mulheres</b> | <b>%*</b> |
| <b>2000</b>   | 1.275,00               | 1.450,00      | 982,00          | 67,7      |
| <b>2010</b>   | 1.345,00               | 1.510,00      | 1.115,00        | 73,8      |
| <b>Ganho Real</b>   | 5,5%                   | 4,1%          | 13,1%           |           |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, censos demográficos (2000 e 2011a).

\*Porcentagem do rendimento médio real de todos os trabalhos das mulheres em relação ao dos homens.

Segundo o IBGE (2006), os indicadores de rendimento revelam desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Uma parcela dessa desigualdade pode ser explicada pela concentração de mulheres no setor de serviços e em ocupações de baixa remuneração e qualificação. Não raramente, elas trabalham sem carteira assinada e sem

garantias trabalhistas, ainda concentradas num pequeno número de profissões feminizadas, mais numerosas no desemprego e no subemprego<sup>14</sup>.

Apesar de receberem menos, com a maior participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento do número de famílias chefiadas por elas, é cada vez maior sua contribuição para o sustento das famílias, passando de 24% em 1991 para 38% em 2000 (IBGE, 2006).

A tabela 1.7 mostra a distribuição dos ocupados por faixa de rendimento segundo o sexo e a escolarização. Há uma grande concentração de mulheres com rendimento até um salário mínimo nos grupos com até 10 anos de instrução. Aquelas que têm 11 anos ou mais de estudo representam mais que o dobro da porcentagem de homens que recebem até um salário mínimo com os mesmos anos de estudo. Já em relação às pessoas que recebem mais de cinco salários mínimos, a presença feminina é mais baixa nos grupos com até 14 anos de escolaridade. No grupo com 15 anos ou mais de escolaridade, elas representam um pouco mais que a metade dos homens dessa faixa salarial.

| <b>Tabela 1.7 - Distribuição dos Ocupados por Faixas de Rendimento Mensal do Trabalho Principal segundo Sexo e Grupos de Anos de Estudo em 2009</b> |              |                |       |       |        |         |            |       |
|---|--------------|----------------|-------|-------|--------|---------|------------|-------|
| <b>Sexo</b>   | Sal. Mínimo  | Menos de 1 ano | 1 a 3 | 4 a 7 | 8 a 10 | 11 a 14 | 15 ou mais | Total |
| <b>Masc.</b>  | Até 1 SM     | 68%            | 57%   | 41%   | 32%    | 15%     | 3%         | 33    |
|   | De 1 a 2 SM  | 24%            | 31%   | 38%   | 41%    | 37%     | 10%        | 33,8  |
|   | De 2 a 3 SM  | 5%             | 7%    | 12%   | 14%    | 19%     | 12%        | 13    |
|   | De 3 a 5 SM  | 2%             | 3%    | 7%    | 9%     | 17%     | 23%        | 10,8  |
|   | Mais de 5 SM | 1%             | 2%    | 3%    | 4%     | 12%     | 52%        | 9,5   |
| <b>Fem.</b>   | Até 1 SM     | 88%            | 82%   | 70%   | 58%    | 33%     | 8%         | 48,7  |
|   | De 1 a 2 SM  | 10%            | 17%   | 26%   | 34%    | 45%     | 21%        | 31,4  |
|   | De 2 a 3 SM  | 1%             | 1%    | 2,6%  | 5%     | 11%     | 17%        | 7,8   |
|   | De 3 a 5 SM  | 0,7%           | 0,6%  | 1%    | 2%     | 8%      | 26%        | 6,9   |
|   | Mais de 5 SM | 0,3%           | 0,4%  | 0,4%  | 1%     | 3%      | 28%        | 5,2   |

Fonte: Elaborada a partir de dados do DIEESE (2011).

Silvera (2003) afirma que os efeitos estruturais dos setores e a persistência de segregação profissional justificam tais diferenças. Apesar das mudanças, as mulheres continuam sendo atraídas para a base da escala salarial, absorvidas pelas empresas e

<sup>14</sup> Por exemplo, o trabalho doméstico, realizado em sua maioria por mulheres, teve um aumento de R\$141,00 no rendimento médio real mensal em um período de 14 anos. O aumento não significou que essa atividade tenha se tornado melhor remunerada quando comparada com os demais setores de atividade (IBGE, 2012b).

pelos setores que pagam menos e com menos status, mesmo que adotem estratégias para crescer iguais às dos homens (Campos, 2011 e Greene e Kirton, 2004).

Maruani (2003) observa que as desigualdades entre salários masculinos e femininos diminuem quando existem regulamentações públicas fortes, como salários mínimos e convenções coletivas, que se instalam e se reforçam. A diferença salarial também é menor em cargos ocupados por meio de concursos públicos.

De acordo com Kon (2002), existem políticas públicas em países mais avançados que influenciam a segregação dos gêneros. Os objetivos dessas políticas são:

1. Elevar os salários de setores predominantemente femininos;
2. Modificar o comportamento do empregador em relação à contratação e promoção;
3. Taxa mínima de contratação;
4. Treinamentos e demais programas educacionais;
5. Subsídios para cuidado dos filhos.

No entanto, mesmo em países onde existem leis contra esse tipo de discriminação, não é fácil mudar isso. Nos Estados Unidos, por exemplo, foi criada uma lei federal que estipula igual pagamento para homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo o, *Equal Pay Act*, de 1963. Essa lei incentivou o surgimento de regulamentações estaduais, como a *Fair Employment Practices Acts* (CEPAs). Entre 1970 e 1988, 21 estados norte-americanos promulgaram leis contra a discriminação do estado civil (Shauman e Noonan, 2009). Estas autoras realizaram uma pesquisa para verificar a eficiência dessas leis, analisando a participação da força de trabalho, os empregos, as contratações e o tempo de trabalho. As autoras concluem que as leis estaduais não foram capazes de acabar com a discriminação de gênero no trabalho, entretanto, tiveram um impacto positivo para as mulheres conseguirem um emprego, pois as leis incentivaram as organizações a dar trabalho a todos.

Além da diferença de remuneração entre homens e mulheres com a mesma escolaridade e que ocupam os mesmos cargos, Shauman e Noonan (2009) observaram, ainda, que as mães recebem menos que as jovens sem filhos. Para os homens, a situação se inverte, pois os pais recebem mais do que jovens sem filhos.

Leite e Posthuma (1996) afirmam que a concentração de mulheres em setores menos competitivos, como no terciário, em que a remuneração tende a ser mais baixa que em outros setores, e a dificuldade que encontram em ocupar cargos de chefia, não

pode mais ser explicada pela menor escolaridade das mulheres brasileiras, pois as mulheres possuem mais anos de estudo, como analisado a seguir.

### 1.2.6. Escolaridade das Mulheres

Nas últimas décadas, as mulheres vêm superando os homens em relação ao número de anos de estudo (Pires et al., 2010). De acordo com Beltrão e Alves (2009), os homens eram mais escolarizados que as mulheres até 1980, nesta década houve uma inversão dessas estatísticas.

Em 2009, as mulheres tinham, em média 8,8 anos de estudo, enquanto os homens tinham 7,7 anos. Além disso, as mulheres são maioria tanto em universidades públicas (Federais, Estaduais e Municipais) onde somam 56,3% do total, quanto nas privadas (Particulares, Comunitárias, Confessionais, Filantrópicas), onde somam 59,4% (IBGE, 2012a).

A tabela 1.8 mostra o nível de instrução das pessoas com dez anos ou mais de idade de acordo com o sexo em 2010. Entre os homens, 51% não tem instrução ou tem o ensino fundamental incompleto. As mulheres representam 54% dos que têm ensino médio completo e 58% dos que têm superior completo.

| <b>Total</b>    | <b>Fundamental Incompleto</b> | <b>Médio Incompleto</b> | <b>Superior Incompleto</b> | <b>Superior Completo</b> |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
|                 | 81 386 577                    | 28 178 794              | 37 980 516                 | 13 463 758               |
| <b>Homens</b>   | 51%                           | 49%                     | 46%                        | 42%                      |
| <b>Mulheres</b> | 49%                           | 51%                     | 54%                        | 58%                      |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, Censo Demográfico (2011b).

Em 2010, a população masculina era menos instruída na faixa etária que vai dos 10 anos até os 44 anos. A situação se invertia a partir dos 45 anos, quando as mulheres apresentavam maior número de pessoas sem instrução ou com o ensino fundamental incompleto. As mulheres são maioria com ensino superior completo até os 70 anos, idade a partir da qual os homens apresentavam maior quantidade. O nível da ocupação das pessoas de 25 anos ou mais de idade cresceu com o nível de instrução, destacando-se o nível de ocupação das mulheres com pelo menos o curso superior completo, 78%. Este valor representa mais que o dobro do das mulheres sem instrução ou com o fundamental incompleto, que é 37% (IBGE, 2012a).

Segundo o IBGE (2006), o abandono escolar é maior entre meninos do que entre meninas. Uma possível explicação é que a responsabilidade pelo sustento familiar ainda recai, em sua maioria, sobre os homens, como já apontado. Em geral, as meninas continuam seus estudos porque é possível conciliá-los com as tarefas domésticas. Segundo o IBGE (2011a), embora tenha havido uma queda dessa taxa de 48% em 2000 para 37% em 2010, ainda há maior abandono de meninos do que de meninas.

Daune-Richard (2003) analisa a mudança da escolaridade feminina na França:

Até um passado relativamente recente, a baixa qualificação dos postos de trabalho ocupados por mulheres era atribuída ao menor valor de seu capital humano, medido pelo diploma e pela experiência. Nos últimos trinta anos, a oferta de trabalho feminino transformou-se completamente deste ponto de vista: tanto em termos de acesso quanto de êxito, elas aproveitaram mais do que os homens a explosão escolar universitária que marcou esse período (Daune-Richard, 2003: 65).

Segundo a autora, no entanto, a valorização do diploma feminino continua mais difícil. Para diplomas iguais, as mulheres se situam em níveis inferiores na hierarquia dos empregos. Esta situação também acontece no Brasil e para esse fato, Kon (2002), atribui duas possibilidades. A primeira é que o capital humano não está diretamente ligado ao retorno financeiro do indivíduo, ou seja, não há uma equação equilibrando educação e salário. A segunda é a discriminação que dificulta a remuneração igualitária das mulheres. O fato é que a maior escolaridade das mulheres não foi suficiente para amenizar as diferenças de postos ocupados e nem de salários recebidos (Araújo e Lombardi, 2013).

Neste sentido, Leite e Posthuma (1996) esclarecem que a qualificação deve ser compreendida como uma construção sociocultural, ou seja, socialmente adquirida. Para tanto, este conceito não pode ser definido somente pelo grau de escolaridade e pelo tempo de treinamento, mas deve-se pensar de uma maneira global, abrangendo aspectos políticos e culturais do fenômeno. A qualificação pode se associar a diferentes tipos de discriminação, que acaba valorizando determinadas características e habilidades.

No próximo item, é analisada a presença dos negros no mercado de trabalho, ainda que não se encontre a mesma quantidade de dados disponíveis para gênero.

### 1.3. A Presença dos Negros (as) no Mercado de Trabalho

O racismo, além de acentuar atributos positivos de pessoas brancas, ressalta as características negativas dos negros, colocando-os em uma situação de inferioridade devido a seus traços físicos<sup>15</sup> (Jones, 1973). Os negros são discriminados em seleções, promoções dentro das organizações e, também, são os primeiros a serem demitidos, além de terem dificuldade de ocupar cargos de maior responsabilidade, visibilidade e remuneração e apresentarem uma jornada de trabalho maior (DIPRO e SEMPLA, 2007).

De acordo com a Constituição de 1988 “a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei” (Brasil, 1988, art. 5). Porém, a população negra ainda encontra dificuldades para reivindicar direitos devido às deficiências na prestação jurisdicional do Estado, à falta de informação, ao preconceito e à discriminação existentes no próprio sistema de justiça, produto do racismo institucional<sup>16</sup> (ONU Br, 2011).

De acordo com Hasenbalg (1979), o passado escravocrata brasileiro ainda tem influência no racismo e na discriminação dos negros no mercado de trabalho. Os escravos não tiveram oportunidades para desenvolver habilidades sociais e nem puderam se preparar para a nova condição de trabalhador livre, permanecendo, assim, à margem do sistema produtivo mesmo depois do fim da escravidão. A sociedade manteve um sistema de estratificação racial.

Silva (2010) afirma que é importante atentar para as formas de classificação dos brasileiros em relação à sua própria cor, porque revela os códigos sociais e o imaginário acerca do mito das três raças originárias e hierarquicamente dispostas no tecido social. Acredita-se que muitos pretos tenham se declarado brancos ou pardos para não serem discriminados, pois o branqueamento, comum ao final do século XIX e início do XX, é uma ideia relacionada à mobilidade social a partir do distanciamento da cor preta.

Ainda de acordo com o autor, algumas medidas tomadas pelo Governo Federal, como são as ações afirmativas nas universidades federais do país, contribuíram para que

---

<sup>15</sup> De acordo com Jesus e Santos (2013), muitos cientistas buscaram na Teoria da Evolução de Darwin uma forma de comprovar suas teses sobre a hierarquização das raças. Para os europeus, a seleção dos mais aptos era um raciocínio capaz de justificar ações de apropriação sobre povos considerados inferiores, como os negros africanos. Surgiram análises craniométricas, como a do médico alemão Blumenbach, propondo uma divisão das raças.

<sup>16</sup> O racismo institucional consiste no fracasso de organizações e instituições em suas ações para a promoção de situações justas em decorrência de cor, cultura, origem racial ou étnica (ONU Br, 2011).

as pessoas se sentissem incentivadas a falar sua verdadeira raça, o que pode ter conferido maior exatidão dos números do último censo demográfico.

### **1.3.1. O Movimento Negro**

O movimento negro é definido por Domingues (2007) como sendo a busca por uma situação de equidade pautada na resolução de problemas decorrentes do preconceito e discriminação racial nos âmbitos social, cultural, educacional e político.

O movimento negro de cunho político se desenvolveu, no Brasil, na década de 1930. Em 1931 foi fundada a Frente Negra Brasileira (FNB), responsável pela massificação do movimento. A partir de então, surgem novas organizações negras que influenciam o país cultural, política e ideologicamente com suas reivindicações contra a discriminação racial, como a União dos Homens de Cor (UHC) em 1943 e o Conselho Nacional das Mulheres Negras em 1950 (Domingues, 2007; Guimarães, 2002).

O período da ditadura militar foi um empecilho ao desenvolvimento do movimento negro, no entanto, não impediu a realização de algumas ações, como a criação do Centro de Cultura e Arte Negra (CECAN) em 1972, Instituto de Pesquisa da Cultura Negra (IPCN), em 1976 e do Movimento Negro Unificado (MNU), em 1978. Domingues (2007) afirma que o MNU unia os esforços de todos os grupos antirracistas do país. No Programa de Ação de 1982, o MNU reivindicava a desmistificação da democracia racial, a organização política dos negros, a introdução da história dos povos negros nas grades curriculares escolares e denunciava os abusos dos policiais, entre outras ações.

Silva (2010) afirma que, no Brasil, as ações afirmativas envolvem, predominantemente, os negros (as) e pardos (as) e que estas se desenvolveram com o final da ditadura militar, quando o movimento negro pode colocar suas reivindicações na agenda nacional e exigir políticas públicas em prol da equidade de raça.

Na década de 1990, passou-se a exigir a adoção de políticas públicas de caráter diferenciado para negros (as). Essas questões se fortaleceram após a Conferência de Durban, em 2001, em que foram estabelecidas ações mais concretas contra o racismo e a discriminação. Vale destacar as mudanças apresentadas no Programa Nacional de Direitos Humanos II, em 2002, como a utilização do termo afrodescendente para se referir a negros (as) e a inclusão de critério racial nos sistemas de registro da população (Silva, 2010).

Domingues (2007) destaca a importância do *hip hop*, movimento cultural popular que expressa a inquietude dos jovens negros (as) e busca elevar sua autoestima, fazendo com que se sintam orgulhosos de sua raça, através de campanhas como “100% negro” e “Negro sim”.

A seguir, serão apresentados dados quantitativos que retratam as desigualdades entre negros (as) e brancos (as) no mercado de trabalho.

### 1.3.2. A Desigualdade em Números

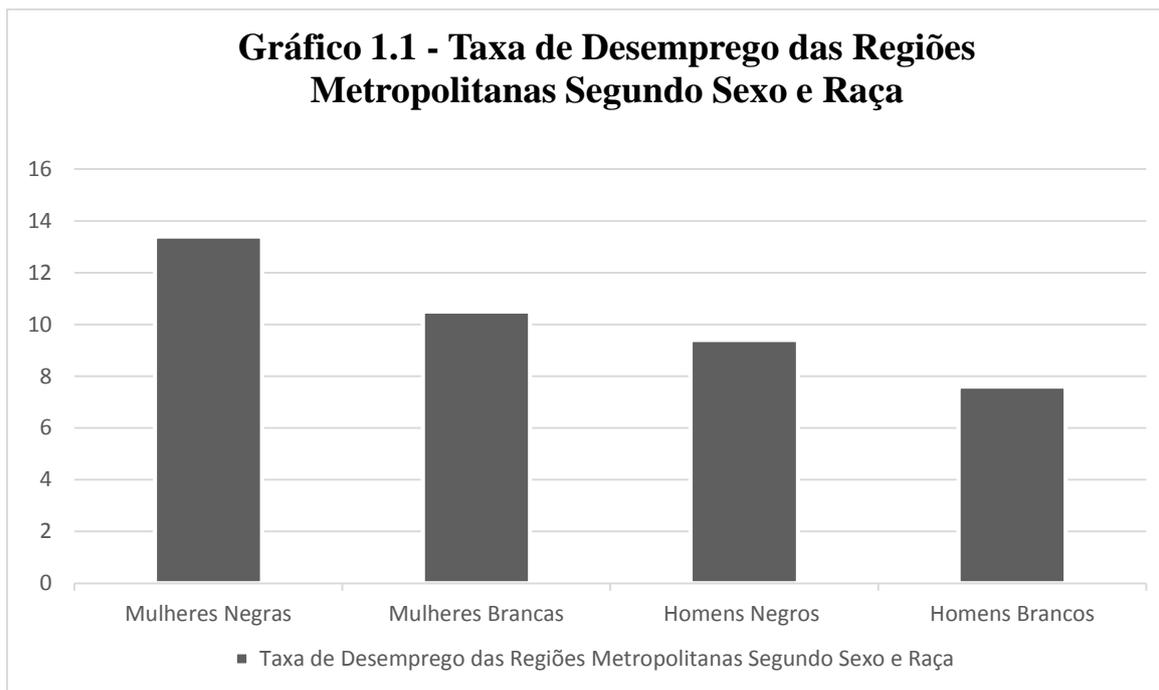
A tabela 1.9 apresenta a população economicamente ativa segundo raça e gênero em 2010. Deve-se ressaltar que os números apresentam a resposta declarada pela pessoa sobre sua raça. Observa-se que a maioria da população economicamente ativa é branca. Quando analisamos o caso dos homens, percebemos uma participação equilibrada entre negros e brancos, entretanto, para as mulheres, a participação das negras na população economicamente ativa é inferior a das mulheres brancas.

| <b>Tabela 1.9 – População Economicamente Ativa segundo o Sexo e Cor em 2010</b> |               |          |                 |          |              |          |
|---|---------------|----------|-----------------|----------|--------------|----------|
| <b>(em milhões)</b>   |               |          |                 |          |              |          |
| <b>Cor</b>  | <b>Homens</b> | <b>%</b> | <b>Mulheres</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> | <b>%</b> |
| Branca  | 20.864        | 54.8%    | 17.176          | 45.2%    | 38.040       | 52.2%    |
| Negra   | 20.037        | 57.6%    | 14.743          | 42,4%    | 34.780       | 47.8%    |
| Total   | 40.901        | 56.2%    | 31.919          | 43.8%    | 72.820       | 100%     |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, SIDRA (2010).

O gráfico 1.1 apresenta a taxa de desemprego, ou seja, a porcentagem de pessoas desocupadas em relação às pessoas economicamente ativas, das 6 regiões metropolitanas (Belo Horizonte, Salvador, Fortaleza, São Paulo, Porto Alegre e Recife) de acordo com o sexo e raça no ano de 2012. Observa-se que a maioria da população desempregada são as mulheres, principalmente as negras e entre os homens, os negros também possuem maior taxa de desemprego.

Nota-se que a situação se agrava para as mulheres negras, pois estas enfrentam as dificuldades por causa do gênero e da raça de forma cumulativa (IBGE, 2014b).



Fonte: Elaborado a partir de dados do DIEESE (2013a).

A tabela 1.10 apresenta a população não economicamente ativa, em 2010, de acordo com o sexo e a raça. Pode-se observar que a diferença de raça é menor do que a diferença entre os gêneros.

| Raça   | Homens | %     | Mulheres | %     | Total  | %    |
|--------|--------|-------|----------|-------|--------|------|
| Branca | 3.836  | 36.3% | 6.708    | 63.7% | 10.544 | 52%  |
| Negra  | 3.340  | 34.4% | 6.363    | 65.65 | 9.703  | 48%  |
| Total  | 7.176  | 35.4% | 13.071   | 64.6% | 20.247 | 100% |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, SIDRA (2010).

A seguir será discutida a distribuição da força de trabalho negra nos diferentes setores de atividades e sua participação em cargos de chefia.

### **1.3.3. Participação de Negros em Diferentes Atividades Econômicas e em Cargos de Chefia**

De acordo com Guimarães (2002), ainda hoje, há resquícios de uma ideia de que o Brasil é um país livre de preconceitos, pois não existem barreiras legais que impedem os negros de ascender a posições de maior prestígio. Entretanto, o racismo é uma prática de opressão e discriminação que leva os negros a trabalharem em empregos de status inferiores, com menores remunerações (Jesus e Santos, 2013).

A população negra se concentra em setores que exigem menos escolarização, como a construção no caso dos homens e o serviço doméstico no caso das mulheres. As mulheres negras se destacam por serem maioria nos setores de serviço e serviço doméstico, enquanto que as mulheres brancas se concentram, também, em serviços e, ao invés de serviço doméstico, no comércio e reparação (DIEESE, 2013a).

De acordo com Araújo e Lombardi (2013), as mulheres negras são maioria trabalhando como mensalistas em serviços domésticos, submetidas a jornadas de trabalho longas, má remuneração e sem registro em carteira, ou seja, sem seus direitos garantidos por lei. Segundo Araújo e Krein (2013), as mulheres negras compõem o segmento da população em que mais cresce a participação no trabalho informal.

Na maior parte das vezes, os negros exercem atividades que geram um grande desgaste físico, com ações repetitivas e com uma pequena ou nula possibilidade de tomada de decisões e desenvolvimento criativo (DIEESE, 2013b).

Os homens negros estão mais sujeitos a entrar no mercado de trabalho de maneira precoce e, por isso, são o segmento por sexo e cor com maiores dificuldades em atingir níveis elevados de escolaridade, o que lhes coloca, frequentemente, em situação de desemprego, ou em inserções ocupacionais vulneráveis, na sua fase mais produtiva, o que cria obstáculos para ascender a cargos de chefia (DIEESE, 2007).

A pesquisa do Instituto Ethos sobre gênero e raça, já mencionada, apresenta que, para os negros, o afunilamento hierárquico é ainda mais forte do que para as mulheres. Isso é ainda pior quando observamos a situação das mulheres negras, que são fruto dessas duas formas de discriminação como mostra a tabela 1.11. Nota-se que a participação da população amarela é mais baixa que a de negros e a presença de indígenas é bem baixa em todos os níveis hierárquicos.

| Setor                             | Homens |       |         |          | Mulheres |       |
|-----------------------------------|--------|-------|---------|----------|----------|-------|
|                                   | Branco | Negro | Amarelo | Índigena | Branca   | Negra |
| Executivo                         | 93,3%  | 5,3%  | 1,4%    | 0        | 99,5%    | 0,5%  |
| Gerência                          | 84,7%  | 13,2% | 1,9%    | 0,2%     | 97,9%    | 2,1%  |
| Supervisão, chefia ou coordenação | 73%    | 25,6% | 1,3%    | 0,1%     | 94,4%    | 5,6%  |
| Funcional                         | 67,3%  | 31,1% | 1,3%    | 0,3%     | 90,7%    | 9,3%  |

Fonte: Elaborada a partir de dados do Instituto Ethos (2010).

O estudo ressalta que o número de empresas que não declara a raça dos funcionários diminuiu em relação aos outros anos, o que demonstra que as empresas

adquiriram mais facilidade para abordar o assunto e estão se preocupando em realizar um censo interno (Instituto Ethos, 2010).

A pesquisa buscou mostrar a percepção que os presidentes dessas organizações tinham sobre a participação de negros. Com relação ao quadro executivo, 45% dos presidentes acreditam que a proporção de negros está adequada. Em relação à gerência, 49,5% concordam. Em relação à supervisão, 63% concordam e em relação ao quadro funcional, 65%. Os principais motivos que os presidentes atribuem à baixa participação de negros são: falta de qualificação para os cargos, para 61%; inexperiência da empresa para lidar com o assunto, para 31%; e falta de interesse da população negra em cargos na empresa, para 8% (Instituto Ethos, 2010).

Os dados revelam uma maior preocupação com a promoção da equidade entre homens e mulheres do que entre negros e brancos. Apenas 6% das empresas afirmam possuir políticas com metas e ações planejadas a fim de aumentar a participação de negros no quadro funcional de suas empresas (para mulheres, 8%) e a taxa cai para 3% dessas políticas para o quadro executivo (4% para mulheres) (Instituto Ethos, 2010).

Jesus e Santos (2013) observaram que em algumas profissões, principalmente as de alto nível, não há participação de negros, pois a maioria das empresas preferem empregados com o mesmo estereótipo e o mesmo estilo de vida. A maioria das empresas apresenta dificuldade em lidar com questões raciais e justifica essa dificuldade de inserção dos negros em seus quadros através da afirmativa de que poucos deles têm formação superior.

A estrutura hierárquica do mercado de trabalho privilegiou o homem branco e dificultou o acesso de outros grupos étnicos. Mais de um século após o fim da escravidão, a discriminação racial no Brasil ainda persiste de diversas maneiras (Jesus e Santos, 2013; Silva, 2010).

O item a seguir mostra as diferenças salariais que existem entre negros (as) e os outros grupos raciais.

#### **1.3.4. A Diferença Salarial entre Brancos (as) e Negros (as)**

De acordo com Araújo e Lombardi (2013), os estudos que cruzam os dados de raça e gênero no trabalho costumam encontrar uma pirâmide de rendimentos, composta por homens brancos no topo ganhando mais e ocupando os cargos de maiores níveis

hierárquicos, seguidos dos homens negros, das mulheres brancas e das mulheres negras, que realizam os serviços menos qualificados com rendimentos mais baixos.

A tabela 1.12, elaborada com dados do IBGE, mostra o rendimento médio mensal das pessoas por raça, em 2010. Para o DIEESE (2007), o rendimento médio é um dos principais indicadores da qualidade da ocupação.

| <b>Tabela 1.12 – Valor Médio do Rendimento Mensal das Pessoas com 10 Anos ou Mais Segundo a Raça em 2010</b> |                   |   |
|--|-------------------|---|
| <b>Raça</b>  | <b>Rendimento</b> | <b>% em relação ao rendimento mais alto</b> |
| Amarela  | 1 574,00          | 100%  |
| Branca   | 1 538,00          | 97%   |
| Parda  | 845,00            | 54%   |
| Preta  | 834,00            | 53%   |
| Indígena   | 735,00            | 47%   |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, PNAD (2011).

Pode-se observar que a raça amarela é a que apresentou maior rendimento. A população negra, composta por pretos e pardos, possui um rendimento mensal pouco maior que a metade do rendimento da população branca.

De acordo com o DIEESE (2007), a diferença é maior quando se compara a situação das mulheres negras com os homens brancos. As possíveis razões para a diferença salarial entre negros e brancos está na qualidade educacional e na permanência de condutas preconceituosas diante da população negra.

Os diferenciais de rendimentos entre negros e brancos, mulheres e homens, aumentam na medida em que aumenta a escolaridade, ou seja, o retorno de educação é menor para os negros (Araújo e Lombardi, 2013; Myers, 2003).

Os dados recolhidos pelo Sistema de Pesquisa em Emprego e Desemprego através de pesquisas nas regiões metropolitanas comprovam essa teoria. De acordo com as análises, os dados obtidos não suportam o argumento de que aumentando a escolaridade dos negros o problema com a mobilidade social será sanado (DIEESE, 2013b).

O próximo item apresenta a diferença de escolarização entre brancos e negros e suas possíveis causas e consequências.

### **1.3.5. A Escolaridade dos Negros**

A escolaridade possibilita acesso, permanência e progressão no mercado de trabalho (DIPRO e SEMPLA, 2007). No entanto, o acesso da população brasileira à educação é segmentado segundo a cor das pessoas, com forte concentração de negros entre os níveis inferiores de escolaridade (DIEESE, 2007).

A tabela 1.13 apresenta a taxa de alfabetização de acordo com a raça no período de 1993 a 2009. Pode-se perceber que a taxa de alfabetização de ambas as raças aumentou. Embora, a taxa de negros alfabetizados tenha aumentado mais que a dos brancos, a diferença ainda permanece.

| <b>Tabela 1.13 – Taxa de Alfabetização Segundo a Raça</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| <b>Ano</b>  | <b>Branca</b> | <b>Preta/Parda</b> |
| 1993  | 89,9%         | 75,3%              |
| 2001  | 92,3%         | 81,8%              |
| 2009  | 92,3%         | 86,6%              |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, PNAD (2011).

Da mesma forma, de acordo com o IBGE (2011a), os percentuais de pessoas de 15 anos ou mais de idade sem instrução ou com ensino fundamental incompleto diminuíram tanto para os brancos, quanto para os negros, mas as desigualdades ainda persistem.

A tabela 1.14 apresenta a taxa de frequência escolar de pessoas com cinco anos de idade ou mais, de acordo com o sexo e a raça nos anos de 1991 e 2000.

| <b>Tabela 1.14 - Taxa de Frequência à escola de 5 anos ou mais de idade de acordo com Sexo e Raça</b> |                     |                     |                      |                    |                     |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Ano</b>  | <b>Faixa Etária</b> | <b>Homem Branco</b> | <b>Mulher Branca</b> | <b>Homem Negro</b> | <b>Mulher Negra</b> |
| <b>1991</b>   | De 5 a 6 anos       | 10%                 | 11%                  | 10%                | 11%                 |
|   | De 7 a 14 anos      | 84%                 | 86%                  | 69%                | 73%                 |
|   | De 15 a 17 anos     | 58%                 | 61%                  | 47%                | 54%                 |
|   | De 18 a 24 anos     | 21%                 | 22%                  | 16%                | 20%                 |
|   | De 25 anos ou mais  | 2%                  | 2%                   | 2%                 | 2%                  |
| <b>2000</b>   | De 5 a 6 anos       | 33%                 | 33%                  | 31%                | 32%                 |
|   | De 7 a 14 anos      | 96%                 | 96%                  | 93%                | 94%                 |
|   | De 15 a 17 anos     | 81%                 | 81%                  | 75%                | 75%                 |
|   | De 18 a 24 anos     | 34%                 | 34%                  | 30%                | 31%                 |
|   | De 25 anos ou mais  | 4%                  | 5%                   | 4%                 | 6%                  |

Fonte: Elaborada a partir de dados do SNIG-Br (2012).

Em 1991, menos da metade dos adolescentes entre 15 e 17 anos pretos ou pardos frequentavam a escola (47%). Entre as adolescentes pretas ou pardas, a situação era um pouco melhor (54%). Em 2000, a frequência escolar entre os adolescentes melhorou

consideravelmente, mas a situação continuou desfavorável para negros quando comparados aos brancos.

As menores taxas de escolaridade de pretos e pardos se refletem nas taxas de trabalho infantil, em que representam mais que o dobro do que de crianças brancas, como mostra a tabela 1.15. Pode-se observar que, embora o trabalho infantil tenha diminuído para ambas as raças, para anos selecionados entre 1993 e 2007 as crianças pretas e pardas apresentam taxas que são superiores ao dobro da taxa de crianças brancas.

| <b>Tabela 1.15– Porcentagem do Trabalho Infantil Segundo a Raça</b> |                |                        |
|---|----------------|------------------------|
| <b>Ano</b>  | <b>Brancas</b> | <b>Pretas e Pardas</b> |
| 1993  | 20%            | 48%                    |
| 1997  | 15%            | 36%                    |
| 2001  | 12%            | 29%                    |
| 2005  | 10%            | 26%                    |
| 2007  | 9%             | 23%                    |

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, PNAD (2011).

De acordo com o DIEESE (2007), a concentração de negros nas faixas de menor escolaridade é alta desde o analfabeto até o ensino médio incompleto, realidade que se inverte nos níveis mais elevados de instrução, médio completo à superior completo. Os homens negros constituem o segmento com menor acesso ao ensino superior, ao passo que as mulheres brancas apresentam a melhor situação. Os dados mostram a dificuldade dos negros em permanecer e progredir nos estudos. Isto, provavelmente, pode ser associado à baixa qualidade do ensino público no Brasil e à necessidade, mais comum entre os jovens negros, de inserção precoce no mercado de trabalho, para contribuir com a renda das famílias mais pobres.

De acordo com o IBGE (2012a), em 2009, a população branca apresentava em média 8,4 anos de estudo, enquanto a população negra apenas 6,7 anos.

De acordo com Araújo e Lombardi (2013), a pobreza, situação mais aguda entre a população negra antecipa sua inserção no mercado de trabalho, principalmente de meninos. Provavelmente, esta precocidade influencia na pouca escolaridade e, também, nas taxas de evasão.

No próximo capítulo, são tratados os programas de diversidade de recursos humanos, exemplos de iniciativas internacionais, no Brasil e as principais dificuldades encontradas.

## CAPÍTULO 2. PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o que são programas de diversidade de recursos humanos, quando surgiram, seus objetivos e apresentar iniciativas que têm sido implantadas nessa área.

Uma área onde o tema diversidade é muito empregado é a biologia, como pode ser observado quando se faz uma busca de textos em bases de dados. De acordo com o artigo nº 2 da Convenção sobre Diversidade Biológica da ONU (Organização das Nações Unidas), o termo é definido como sendo a variabilidade de organismos vivos de todas as origens. A diversidade biológica abrange toda a variedade de espécies de flora, fauna e micro-organismos, além das funções ecológicas desempenhadas por estes organismos nos ecossistemas e das comunidades, *habitats* e ecossistemas formados por eles (Brasil, 2013). A diversidade biológica é uma preocupação comum à humanidade devido sua importância para manutenção dos sistemas necessários à vida da biosfera (Brasil, 1998).

Os programas de diversidade de recursos humanos, por sua vez, visam a inclusão de grupos discriminados nas organizações, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, portadores de necessidades especiais, homossexuais, entre outros.

Inclusão no ambiente de trabalho significa integrar colegas com características diversas nos processos formais das organizações em que estão inseridos, mas igualmente nos processos informais e nas relações sociais oriundas daquele círculo. Significa aceitar as diferenças e tirar o melhor proveito delas. As diferenças, aqui, não são apenas os aspectos demográficos, mas qualquer elemento que o grupo não compartilhava anteriormente (Pêgas, 2013:1).

Apesar de pouco difundido no Brasil, este tema já tem aparecido em publicações na imprensa (Pêgas, 2013), área de gestão (RH Central, 2010; Redação Administradores, 2004; Verani, 2013), órgãos públicos (BNDES, 2008; DIPRO e SEMPLA, 2007; Governo do Estado de São Paulo, 2007) ONG'S (Instituto Ethos, 2005 e 2007) e na área acadêmica (Fleury, 2000; Myers, 2003; Saraiva e Irigaray, 2009). Destacam-se, ainda, as publicações da OIT no Brasil (Alexim, 1999; Bellan, 2002; OIT, 1958 e 2013a; Ribeiro, 2002).

Tratar de diversidade humana é partir do pressuposto de igualdade perante a lei, embora as pessoas sejam diferentes entre si. Por isso, tais diferenças não devem ser motivo de discriminação (DIPRO e SEMPLA, 2007).

O próximo item aborda questões relacionadas ao surgimento do discurso em prol da valorização da diversidade e dos programas desenvolvidos em diferentes organizações com esse objetivo.

## **2.1. Surgimento dos Programas de Diversidade**

Segundo Mendes (2005) e Santos et al. (2008), nos Estados Unidos, as mobilizações sociais em prol da igualdade racial resultaram na elaboração das primeiras leis contra discriminação a partir dos anos 1960. As ações afirmativas foram uma forma do governo impor políticas de integração racial às organizações que prestavam serviços para o setor público, visando, basicamente, que a população organizacional refletisse a diversidade do país.

Zanoni (2010) e Ahonem e Tienari (2009) afirmam que o termo “diversidade” remonta a meados da década de 1980, por causa das projeções demográficas do relatório da Força de Trabalho 2000, publicado pelo Hudson Institute, que projetou uma força de trabalho mais heterogênea do que havia antes nos Estados Unidos, com números significativamente maiores de mulheres, minorias raciais e imigrantes. O relatório sugeria aos líderes políticos e às organizações que se preparassem para lidar com esta diversidade que crescia. Segundo a Redação dos Administradores (2004), lidar com minorias ou diversidade étnica, racial e sexual se tornou parte do cotidiano das empresas norte-americanas.

Ahonem e Tienari (2009) ressaltam que a gestão da diversidade tem sido objeto de transferência para outras nações, mas cada uma desenvolve suas próprias políticas.

No Brasil, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), de 1943, já estabelecia que “todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo”. No entanto, isso não é garantia de igualdade de condições, como pode ser observado no capítulo anterior. A dificuldade, em termos jurídicos, é comprovar a discriminação no momento de seleção para contratação ou para promoção (Jesus e Santos, 2013; Onu Br, 2011).

De acordo com Mendes (2005) e Santos et al. (2008), a adoção dos programas de diversidade em organizações, no Brasil, começaram na década de 1990, em empresas

de capital norte-americano, como a Du Pont e JP Morgan. Neste mesmo período, iniciaram os estudos motivados pelas ações das multinacionais e, posteriormente, pela introdução de algumas leis, como a inclusão de deficientes físicos em 1991, cotas para candidatura de mulheres a cargos eletivos em 1995 e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular em 2004.

Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) afirmam que a década de 1990 também foi marcada por mudanças demográficas que passaram a ocorrer tanto na força de trabalho quanto no mercado consumidor. Grupos discriminados passaram a ter acesso ao mercado consumidor, o que tornou a diversidade cultural um desafio a ser compreendido e gerenciado pelas organizações.

Mendes (2005) menciona alguns fatores que influenciaram no surgimento dos programas de diversidade, como o fortalecimento dos movimentos sociais ligados às minorias no final da década de 1980 e início da década de 1990, a imposição das matrizes americanas e europeias e o surgimento do Instituto Ethos como um importante fomentador de ações voltadas à responsabilidade social corporativa, entre as quais, foram sendo incluídas, com o tempo, recomendações voltadas, primeiro, à equidade de gênero e, mais recentemente, de raça.

Miranda (2010) aponta a capacidade de ressignificações nas relações sociais que os movimentos sociais causaram no Brasil na década 1980. Os grupos discriminados passaram a reconhecer a subalternidade a que estavam sujeitos e elaboraram mecanismos de contraposição. As lutas contra projetos dominantes contribuíram para o fortalecimento da democracia no país e, assim, para a redefinição de noções de cidadania e participação. Para esses movimentos, a diferença é o reconhecimento das múltiplas formas de manifestação sexual, de gênero, raça, entre outros. Cada movimento invoca a identidade social de seus sustentadores e conquistaram o direito de se auto representar (Miranda, 2010; Hall, 1998).

O item a seguir abordará os principais objetivos que se buscam alcançar com o desenvolvimento de programas de diversidade.

## **2.2. Possíveis Vantagens dos Programas de Diversidade para as Organizações**

Alexim (1999) e Greene e Kirton (2004) afirmam que o objetivo das políticas de diversidade é a adoção de iniciativas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo, para funcionar como instrumento de

integração social, em benefício da produtividade das empresas e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho, haja vista que, de acordo com Bellan (2002), o mercado de trabalho é composto por uma população diversificada em termos de seus traços constitutivos, seus valores, seus modos de vida, suas aspirações e suas concepções de mundo.

As políticas de diversidade pregam que as diferenças individuais devem ser reconhecidas positivamente, nutridas e recompensadas, ao invés de negadas ou diluídas. Analisando o contexto britânico, (Greene e Kirton (2004) apontam como sindicalistas, acadêmicos e pessoas das áreas de gestão começaram a reconhecer a necessidade da diversidade.

Muitos textos que tratam do tema procuram mostrar as vantagens da adoção desses programas. Cox (1994), Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) e Santos et al. (2008) apontam a atração de talentos e a conquista de mercados e segmentos.

Mendes (2005) destaca que a maioria dos fatores positivos da diversidade mencionados relaciona-se a processos cognitivos do trabalho, tanto no nível individual, quanto em grupo, ligados ao desempenho da organização, como a solução de problemas; criatividade; inovação; desempenho; tomada de decisão; novos mercados consumidores; produtividade; agilidade; e flexibilidade, nesse sentido, a ideia de que a diversidade é uma variável importante para a prática empresarial é compartilhada no meio acadêmico.

Outros argumentos para a adoção de programas de diversidade de recursos humanos pelas empresas são:

1. Aumentar a variedade interna, como uma maneira de ampliar as opiniões sobre uma questão;
2. Dinamizar a identificação das necessidades dos clientes, por haver uma variedade maior de pessoas com características semelhantes as do público alvo;
3. Fazer com que o cliente se aproxime e se sinta confortável por estar em contato com alguém como ele, com quem ele se identifica (RH central, 2010).

De acordo com Bellan (2002), o desenvolvimento de programas de diversidade pode:

1. Desenvolver políticas de conduta corporativa que coíbem a discriminação;

2. Garantir o reconhecimento adequado do desempenho e do potencial dos trabalhadores;
3. Aumentar a satisfação dos empregados nas atividades profissionais;
4. Reduzir a rotatividade de mão-de-obra;
5. Como consequência das anteriores, aumentar a produtividade;
6. Diminuir a vulnerabilidade das empresas face às leis trabalhistas;
7. Criar proximidade entre a empresa e as suas partes interessadas;
8. Valorizar a imagem empresarial junto aos consumidores e opinião pública em geral;
9. Melhorar a composição da imagem organizacional;
10. Transformar a cultura organizacional e preparar a organização para a complexidade de uma economia globalizada;
11. Como consequência, construir vantagens competitivas e fortalecer o desempenho financeiro.

Para Myers (2003), uma equipe diversificada viabiliza o aumento do mercado consumidor, por contar com pessoas diferentes, que entendem as preferências de diferentes grupos sociais. Desta maneira, a empresa pode atender melhor as demandas do mercado. A diversidade de pessoas, de experiências e de ideias pode estimular a criatividade, o que é fundamental para acompanhar um mercado multicultural e isto pode ser mais difícil para um grupo homogêneo.

De acordo com esse argumento, a homogeneidade é menos criativa e mais restritiva, pois há uma tendência a olhar para as questões a partir de uma mesma visão, criando uma unanimidade. O levantamento de ideias contrárias as da maioria pode trazer novas contribuições, com questões que antes não eram pensadas. Programas estruturados de diversidade podem ser uma maneira de evitar que pontos de vista diferentes sejam perdidos (DIPRO e SEMPLA, 2007; RH central, 2010).

A diversidade pode trazer impactos tanto em termos da eficácia organizacional, quanto individual. O contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo, quando o não gerenciamento da diversidade leva a conflitos intergrupais entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho (Fleury, 2000). De acordo com Zanoni (2010), as políticas de diversidade serviram como um conceito guarda-chuva, sob o qual qualquer indivíduo

pode ser incluído, diminuindo o risco de conflitos intergrupais da maioria com as minorias.

As organizações devem encarar isso como um estímulo à quebra de barreiras e notar que a gestão da diversidade pode ser compensadora e lucrativa, na medida em que pessoas diferentes geram uma forma diferente de enfrentar o mercado competitivo e globalizado, pois esses segmentos aprenderam a vencer barreiras durante toda vida e, por isso, tornaram-se fortes e determinados na busca de melhores resultados (Governo do Estado de São Paulo, 2013).

De acordo com Myers (2003) e o Instituto Ethos (2003 e 2007), uma força de trabalho adaptada ao perfil dos clientes, que reflita a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados, é capaz de manter sua competitividade.

A pesquisa realizada pelo Instituto Ethos sobre raça e gênero, mencionada no capítulo anterior, mostra que a implantação eficaz de programas de diversidade pode ser um fator importante para o sucesso dos negócios, pois possibilita que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. De acordo com o Instituto Ethos (2003 e 2007), há uma tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista. Ainda segundo esta organização, as empresas com mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados e exigentes.

A pesquisa ainda ressalta que estudos de âmbito internacional indicaram que programas de diversidade influenciam o bom desempenho financeiro das empresas, pois têm sido um fator diferencial na atração de novos investidores. Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa, diminuindo a rotatividade de mão de obra.

O Instituto Ethos (2003 e 2007), ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não discriminação e o respeito, concluiu que empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais e são mais leais. Incorporações, fusões e desmembramentos de empresas têm sido cada vez mais comuns e é crescente a

tendência à terceirização de operações. Uma cultura organizacional pluralista favorece a adaptação a essas mudanças, pois são processos que, muitas vezes, impõem a convivência de grupos com diferentes culturas e particularidades. Uma política de promoção da diversidade pode tornar a empresa mais flexível, aumentando sua capacidade para se adaptar a novas situações.

Hanashiro, Carvalho e Nassif (2004) pesquisaram quatro empresas, nas quais os benefícios citados foram o maior comprometimento, a redução do preconceito, o efeito positivo na produtividade, a diversidade como fator de retenção de talentos, o impacto na imagem, além do fato de as pessoas pertencentes aos grupos de minorias sentirem-se valorizadas, respeitadas e terem a possibilidade de ser autênticas no ambiente de trabalho.

Os textos que apresentam essas vantagens muitas vezes não exploram suas dificuldades, no entanto, a implantação de um programa de diversidade exige uma série de mudanças, muitas das quais não são simples de serem realizadas. Isso pode ser observado no próximo item, que explora algumas dessas dificuldades, assim como algumas recomendações para organizações interessadas nesse tipo de prática.

### **2.3. Implantação de Programas de Diversidade**

Myers (2003) conclui que negar a existência de práticas discriminatórias e afirmar que valoriza a diversidade é fácil para uma organização, no entanto, colocar esse valor em prática e diversificar, de fato, o quadro de funcionários, é tarefa difícil, pois existe uma distância entre iniciar uma proposta e a sua prática. Este processo é lento e mexe na estrutura e em processos internos das empresas.

A implantação de programas de diversidade envolve o enfrentamento de questões arraigadas em valores e tradições da sociedade, como o choque com pessoas que não estão acostumadas a conviver com portadores de necessidades especiais, que não enxergam o negro sem o prisma do preconceito, incapazes de verem as mulheres como profissionais e não como esposas, a homofobia, entre outros preconceitos que permeiam a vida em sociedade, inclusive no ambiente de trabalho (RH central, 2010).

Santos et al. (2008) destacam algumas dificuldades específicas em relação as mulheres, como o receio dos empregadores quanto a suas funcionárias dedicarem tempo à maternidade e, ainda, de que colegas de trabalho, clientes, fornecedores e demais elos da cadeia produtiva não se sentiriam confortáveis em trabalhar com mulheres.

A legitimidade dessas políticas e da própria organização pode ser ameaçada quando não há oportunidades de ascensão e de reconhecimento. As políticas de diversidade podem constituir apenas “discursos empresariais bem elaborados, destinados ideologicamente a buscar a adesão dos empregados, a projetar imagens socialmente responsáveis e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores” (Saraiva e Irigaray, 2009: 346). Sem a adesão dos funcionários, esses projetos sucumbem. Devem-se considerar os desdobramentos do discurso na prática e suas consequências (Saraiva e Irigaray, 2009).

A incompatibilidade entre o discurso e as ações pode ser percebida, como os autores observaram, no estudo de caso que realizaram na Nortec, uma empresa multinacional do ramo farmacêutico. Os discursos empresariais, 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. Além disso, os próprios gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades.

Saraiva e Irigaray (2009) concordam com Sluss e Ashford (2007) ao afirmarem que o enraizamento de preconceitos tanto por segmentos hegemônicos, quanto pelos próprios grupos minoritários, aliado à impunidade de comportamentos discriminatórios, cria um quadro organizacional regido por políticas formais que não são vivenciadas realmente. Eles constataram, na empresa pesquisada, reclamações em relação a não haver negros na gerência, por exemplo. Entre os homossexuais, houve reclamações quanto à inexistência de benefícios para seus parceiros, além de serem alvo frequentes de gozações em relação a sua opção sexual sem que as pessoas responsáveis por isso fossem repreendidas. Entre as mulheres, comentaram que precisam se esforçar em dobro ou se vestir de maneira sóbria para ser como “um dos garotos”.

Entre os grupos não discriminados, os pesquisadores identificaram vários comentários machistas ou homofóbicos, como a dificuldade de trabalhar junto com uma mulher com TPM (tensão pré-menstrual), ou a menção a uma “companheira de trabalho tão boa que trabalha como um homem”. Assumem que piadas em relação a *gays* sempre acontecem, mas que não encaram isso como uma forma de preconceito.

Hanashiro, Carvalho e Nassif (2004) e Greene e Kirton (2004) também apontam a possibilidade de se gerar uma espécie de preconceito reverso, gerado devido a

superproteção de grupos discriminados, e o receio de lidar, por exemplo, com portadores de necessidades especiais.

Diversos autores apontam, ainda, que o ambiente de trabalho diversificado pode causar conflitos, como a redução da coesão do grupo, pois os indivíduos se sentem mais à vontade em grupos homogêneos e, assim, podem surgir problemas de comunicação (Cox, 1994; Fernandes, Ferreira e Lebarcky, 2011; Greene e Kirton, 2004; Hanashiro et al., 2004; Santos et al., 2008).

Mendes (2005) realizou uma pesquisa bibliográfica sobre diversidade e destaca os pontos negativos mais citados sobre o desenvolvimento de programas de diversidade como sendo: conflitos; problemas de comunicação; *turnover*; insatisfação; discriminação; falta de consenso; desintegração; absenteísmo; descomprometimento e problemas de coordenação. Executivos e consultores que o autor entrevistou apontam, ainda, algumas dificuldades para se desenvolver programas de diversidade: barreiras nas “mentes e nos corações” dos indivíduos que prejudicam o reconhecimento das qualidades resultantes das diferenças; o exagero e a falta de noção da realidade por parte de muitas organizações, que fazem exigências incompatíveis com a realidade brasileira; e o despreparo dos gestores para a questão da diversidade.

A seguir, são apresentadas algumas práticas que têm sido recomendadas para viabilizar a implantação desses programas. O Instituto Ethos (2003), a partir dos resultados de suas pesquisas, elaborou uma série de medidas que podem ser tomadas, pelas empresas, para incentivar a diversidade:

1. Realizar um acompanhamento das informações a respeito dos empregados, identificando as discrepâncias e mudanças nas situações comparativas de mulheres, negros ou outros grupos relevantes para a empresa;
2. Comprometer-se a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes;
3. Recrutar o pessoal de formas e fontes diversificadas;
4. Adotar a diversidade como um parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento;
5. Manter o encarecimento e remuneração das pessoas da empresa;
6. Incluir a atenção para a diversidade nos programas de integração, favorecendo a transposição de barreiras hierárquicas e a permeabilidade de grupos já constituídos internamente;

7. Promover ações de treinamento e comunicação regulares para todos os funcionários;
8. Tornar o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos os gestores e empregados;
9. Dimensionar sua necessidade de apoio externo e contratar especialistas e instituições tecnicamente capacitadas para subsidiar a implantação de políticas de diversidade;
10. Buscar multiplicar a cultura da diversidade entre as demais empresas de seu setor de atividade, por meio de entidades associativas ou sindicatos patronais;
11. Implantar iniciativas para disseminar sua política de diversidade entre seus parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e nas comunidades em que atua;
12. Estabelecer parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção da diversidade;
13. Reforçar as relações comunitárias da empresa;
14. Assegurar que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade marketing de seus produtos;
15. Fazer marketing institucional de suas iniciativas pela valorização da diversidade.

Myers (2003) realizou uma pesquisa em empresas que tinham adotado políticas para a promoção da diversidade racial. Com base na análise dessas empresas, o autor identificou práticas importantes para atingir esse objetivo. De acordo com o autor, muitas das iniciativas analisadas contaram com o apoio da direção da empresa durante as fases iniciais, concluindo que, se os líderes da empresa não se convencerem de que a diversidade proporciona resultados melhores, o processo não se desenvolve. É necessário, também, que os outros funcionários estejam comprometidos com a promoção da diversidade. Para isto, é preciso criar um comitê ou conselho de diversidade que administre as atividades de promoção de diversidade e realizar treinamentos regulares para conscientizar os funcionários sobre o valor da diversidade.

Dentre os papéis desse comitê estão construir uma agenda e metas de acordo com a realidade da empresa e da comunidade em que está inserida, coordenar a implantação do programa, acompanhar e avaliar o progresso do programa, revisar e

aperfeiçoar as atividades para realizar os objetivos do programa. São, ainda, responsáveis por organizar palestras, oficinas, fóruns e treinamentos para apresentar aos funcionários culturas diferentes. Outras práticas importantes identificadas foram:

1. Realizar treinamentos externos com fornecedores;
2. Criar parcerias com entidades do terceiro setor e com outras empresas para a promoção de diversidade;
3. Alinhar ações externas com ações internas na promoção da diversidade;
4. Mensurar o número de minorias no quadro de funcionários;
5. Estabelecer metas específicas de longo prazo para aumentar a presença dessas minorias na empresa em todos os níveis;
6. Oferecer incentivos financeiros aos gestores para cumprirem essas metas;
7. Adotar ações afirmativas.

Saraiva e Irigaray (2009) apresentam algumas das responsabilidades atribuídas aos gerentes da empresa que pesquisaram, a Nortec:

1. Tomar um papel ativo no acompanhamento e desenvolvimento de mulheres, negros, minorias, pessoas com status de veterano e pessoas com deficiência;
2. Manter um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia, e respeito pelo indivíduo;
3. Prover acomodação razoável para empregados com deficiência;
4. Dar apoio ao comprometimento da companhia com pequenos negócios de propriedade ou operação de mulheres, negros e deficientes (Saraiva e Irigaray, 2009: 342).

No item a seguir, serão abordadas algumas iniciativas voltadas para a inclusão de mulheres e negros, tanto no exterior quanto no Brasil.

#### **2.4. Programas de diversidade no exterior**

No levantamento sobre o tema, foram identificadas várias iniciativas voltadas à diversidade. O objetivo, aqui, não é apresentar um levantamento exaustivo desse tipo de programa. Trata-se apenas de apresentar os casos identificados durante o levantamento bibliográfico para ilustrar como esse tema tem entrado na agenda de diferentes organizações em diferentes países.

As iniciativas para estimular as empresas a adotarem programas de diversidade identificadas em outros países são apresentadas na tabela 2.1. Pode-se perceber que as iniciativas listadas começaram a ser implantadas na década de 1980 e aparecem com maior frequência nos anos 2000. Além disso, vale ressaltar que todas as iniciativas são voltadas para as mulheres e, apenas duas abrangem negros também.

| <b>Tabela 2.1 – Iniciativas de Estímulo a Adoção de Programas de Diversidade</b> |   |                         |               |                     |
|--|---|-------------------------|---------------|---------------------|
| <b>Ano</b>   | <b>Iniciativa</b>   | <b>Responsável</b>      | <b>Países</b> | <b>Público Alvo</b> |
| 1987   | Prêmio a empresas que aumentam as oportunidades para o público alvo         | ONG Catalyst            | EUA           | Mulheres            |
| 1987   | “ <i>Ranking</i> ” das 100 melhores empresas para mães trabalharem          | Revista Working Mother  | EUA           | Mulheres            |
| 1999   | Promove igualdade de gênero na ciência e pesquisa                           | União Europeia          | Europa        | Mulheres            |
| 2004   | Promove igualdade nas condições de trabalho                                 | OIT                     | Internacional | Mulheres e negros   |
| 2006   | Avalia a redução da desigualdade de gênero promovida por políticas públicas | Fórum Econômico Mundial | Internacional | Mulheres            |
| 2009   | Estabelece metas de desenvolvimento humano                                  | ONU                     | Internacional | Mulheres e negros   |
| 2010   | Promove igualdade de gênero   | ONU Mulheres            | Internacional | Mulheres            |

Fonte: Elaborado a partir de Catalyst (2013); CSES (2009); Gonçalves (2002); OIT Brasil (2013a); ONU Br (2012); ONU Mulheres (2012); World Economic Forum (2013).

A ONG Catalyst foi fundada em 1962, com o objetivo de buscar a igualdade para mulheres no mercado de trabalho. Em 1976, a organização criou um prêmio anual para reconhecimento de mulheres executivas. A partir de 1987, a premiação passou a ser dada a organizações com iniciativas que promovessem a participação feminina (Catalyst, 2012). A cada ano, são premiadas de 3 a 5 organizações com resultados comprovados voltados ao recrutamento, desenvolvimento e promoção de mulheres. Em 2013, foram premiadas três empresas: Alcoa, Coca-Cola e Unilever (Catalyst, 2013b). Os programas dessas empresas são apresentados a frente, junto com o de outras empresas.

O *ranking* da revista Working Mother ressalta ações que facilitam o trabalho de mulheres que são mães. Um critério de avaliação é o incentivo à carreira de mulheres. O *ranking* busca mostrar que é possível para as mulheres trabalharem sem que abram mão da vida com sua família e seus filhos. Para isso, a pesquisa enfoca a disponibilidade e acompanhamento de programas de incentivo, bem como a quantidade de gerentes

comprometidos com esses programas. Também são coletados documentos que permitam comprovar a existência de tais benefícios e programas (Gonçalves, 2002).

A revista realiza uma publicação com as 100 melhores empresas anualmente. As organizações que entram nesse *ranking* proporcionam algumas facilidades para que as mães possam manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a família, sem precisar abdicar de um ou de outro. A cada ano, a pesquisa tem um foco diferente, como a existência de horários de trabalho flexíveis (incluindo a possibilidade de uma jornada de horário reduzida), vantagens que promovam a carreira profissional das mulheres, o tempo de licença maternidade, entre outros (Gonçalves, 2002).

O *ranking* de Igualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (WEF) mede a redução da desigualdade de gêneros em decorrência dos avanços em políticas públicas. Este é elaborado com base em quatro critérios: participação econômica e oportunidade; acesso à educação; saúde e sobrevivência; e participação política. O *ranking* foi desenvolvido para atender à necessidade de uma medida consistente e abrangente de igualdade de gênero capaz de acompanhar o progresso de um país ao longo do tempo. O índice aponta os países que são líderes em dividir os recursos de forma mais equitativa entre homens e mulheres, independentemente do nível global dos recursos disponíveis (World Economic Forum, 2013).

Acompanha-se a correlação entre a diferença de gênero de um país e sua competitividade nacional, sob o argumento de que as mulheres representam metade da base potencial de talentos. Para a Weforum, a competitividade de uma nação, a longo prazo, depende significativamente de como educa e aproveita a mão de obra feminina. Em 2013, a lista foi liderada pela Islândia, pelo quarto ano consecutivo, seguida pela Finlândia, Noruega e Suécia. No lado oposto, o Iêmen é considerado o país com a pior desigualdade de gênero do mundo, seguido por Paquistão, Chade e Síria. A posição de países selecionados é apresentada na tabela 2.2. O Brasil ocupa a 62ª posição pelo segundo ano consecutivo.

O Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da União Europeia fomenta projetos de pesquisa com o objetivo de promover a igualdade de gênero na ciência e pesquisa, além de integrar a comunidade Europeia. A Comissão que coordena o programa é formada por funcionários públicos que são responsáveis pelas decisões finais de financiamento com base em todas as propostas de projetos que passaram por avaliação (Ahonem e Tienari, 2009).

| <b>Tabela 2.2 – Ranking Igualdade de Gênero WEF</b> |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>País</b>   | <b>2006</b> | <b>2008</b> | <b>2010</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
| <b>Islândia</b>                                     | 4º          | 4º          | 1º          | 1º          | 1º          |
| <b>Alemanha</b>                                     | 5º          | 11º         | 13º         | 13º         | 14º         |
| <b>África do Sul</b>                                | 18º         | 22º         | 12º         | 16º         | 17º         |
| <b>EUA</b>  | 9º          | 13º         | 19º         | 22º         | 23º         |
| <b>França</b>                                       | 70º         | 15º         | 46º         | 57º         | 45º         |
| <b>Rússia</b>                                       | 49º         | 42º         | 45º         | 59º         | 61º         |
| <b>Brasil</b>                                       | 67º         | 73º         | 85º         | 62º         | 62º         |
| <b>China</b>  | 63º         | 57º         | 61º         | 69º         | 69º         |
| <b>Itália</b>                                       | 77º         | 67º         | 74º         | 70º         | 71º         |
| <b>Índia</b>  | 98º         | 113º        | 112º        | 105º        | 101º        |
| <b>Japão</b>  | 80º         | 98º         | 94º         | 101º        | 105º        |
| <b>Iêmen</b>  | 115º        | 130º        | 134º        | 135º        | 136º        |

Fonte: Elaborada a partir de dados do World Economic Forum (2013).

A partir de 1999, o programa incorporou o objetivo de promover a igualdade de gênero. Foi estabelecida uma meta baseada em 40% de participação feminina em todos os níveis do programa. Os grupos de estudos desse programa possuem dois objetivos: analisar a participação das mulheres em todo o ciclo de vida do programa, incluindo todos os grupos, painéis, comissões, propostas e projetos associados; cuidar da integração da dimensão de gênero no conteúdo da investigação (CSES, 2009).

Nos programas da OIT e da ONU, se observa o incentivo a ações que promovam a equidade. O Programa de Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT) cumpre dois elementos fundamentais da Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais do Trabalho e da Agenda do Trabalho Decente da OIT: a promoção da igualdade de oportunidades e a eliminação de todas as formas de discriminação, a fim de promover emprego pleno, produtivo, de qualidade e livremente escolhido.

Segundo a OIT, para haver crescimento econômico com menos pobreza e maior bem-estar e justiça social, deve-se melhorar a situação relativa das mulheres, negros e outros grupos discriminados da sociedade, aumentar sua possibilidade e acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna para si próprios e suas famílias.

A OIT Brasil (2013a) afirma que a pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existente na sociedade. Gênero e raça são fatores importantes para determinar as diferentes possibilidades dos indivíduos de terem acesso a um emprego e nas suas condições de trabalho: remunerações, benefícios e possibilidades de proteção social. Desse modo,

gênero e raça condicionam a forma através da qual os indivíduos e as famílias vivenciam a situação de pobreza e conseguem ou não superá-la. Por isso, estão sendo realizados esforços para que as necessidades das mulheres e negros sejam consideradas de forma explícita e efetiva nas estratégias de redução da pobreza e nas políticas de geração de emprego e renda.

A estratégia da OIT para a promoção do emprego pleno, produtivo, de qualidade e livremente escolhido inclui os seguintes resultados principais: políticas coordenadas e coerentes para gerar crescimento do emprego inclusivo; políticas de desenvolvimento de competências para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores e trabalhadoras, a competitividade das empresas e o crescimento inclusivo; e políticas e programas para promover a sustentabilidade das empresas e o empreendedorismo.

O enfrentamento da discriminação e a promoção da igualdade de gênero e raça é uma das prioridades da atuação da OIT no Brasil desde 2004 e, para isso, conta com o apoio da Equipe de Trabalho Decente da OIT para o Cone Sul da América Latina, localizada em Santiago do Chile, do Escritório para Igualdade de Gênero da OIT em Genebra e do Centro Internacional de Formação da OIT, em Turim, Itália.

O Programa se organiza a partir das seguintes estratégias:

1. Assistência técnica ao governo;
2. Fortalecimento institucional, a partir de ações de capacitação de gestores públicos, representações de trabalhadores e empregadores e organizações da sociedade civil;
3. Ampliação da base de conhecimentos sobre gênero, raça e mercado de trabalho;
4. Promoção da transversalização de gênero e raça na Agenda e no Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente, assim como nas Agendas Estaduais e Municipais de Trabalho Decente;
5. Desenvolvimento de ações em parceria com outras agências das Nações Unidas;
6. Apoio ao desenvolvimento de campanhas de sensibilização;

No caso brasileiro, o programa está sob o cuidado do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), de centrais sindicais e de organizações de empregadores.

O programa se destaca pela disponibilização de cursos de capacitação e formação a distância sobre Gênero, Raça, Pobreza e Emprego e a formulação de uma Agenda de Trabalho Decente para o Enfrentamento ao Racismo e Promoção da Igualdade Racial (Observatório Brasil, 2012).

O Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia da ONU é uma iniciativa do Fundo para o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, com recursos do governo espanhol, para promover as metas de desenvolvimento humano acordadas pelos Estados-Membros da ONU. O Programa é executado por seis organismos da ONU (ONU Mulheres, UNICEF, UNFPA, OIT, ONU-HABITAT e PNUD) (ONU Br, 2012).

Segundo a ONU Br (2012), o programa apoia a implementação dos Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres e de Promoção de Igualdade Racial, estimulando o controle social de políticas públicas através da sociedade civil e a consolidação da transversalidade dos princípios de equidade de gênero, raça e etnia nas políticas de desenvolvimento humano. As áreas de atuação são:

#### Gestão pública:

1. Mensuração do impacto das políticas públicas de gênero, raça e etnia;
2. Especialização de gestoras e gestores públicos e fortalecimento dos organismos governamentais para mulheres e igualdade racial;
3. Melhoria da rede de atendimento às mulheres.

#### Participação social:

1. Ampliação e consolidação da participação igualitária, plural e multirracial das mulheres nos espaços de decisão.

#### Comunicação:

1. Monitoramento dos conteúdos e incentivo para maior cobertura da temática de promoção da igualdade de gênero, raça e etnia nos meios de comunicação;
2. Especialização de profissionais de mídia nos temas de gênero, raça e etnia;
3. Estímulo às ações de mídia e advocacia.

No Brasil, o programa é responsabilidade da Secretaria de Políticas para as Mulheres e da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. No fim de 2012, as entidades assinaram uma Carta de Intenções pela promoção de políticas

conjuntas que visa dar continuidade às ações e reafirmar o empenho do governo brasileiro e da ONU no Brasil em desenvolver conjuntamente um plano de ação detalhado para promoção da igualdade de gênero, raça e etnia. O documento aponta para o compromisso de incentivar a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas setoriais e intersetoriais, além do treinamento de gestores com foco na erradicação do sexismo e racismo institucional (ONU Br, 2012).

Um dos organismos da ONU que participa desse Programa Interagencial é a ONU Mulheres, a fim de garantir a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, reforçando seu direito a uma vida livre de discriminação, violência e pobreza, além de difundir a noção de que a igualdade de gênero é um requisito central para se alcançar o desenvolvimento (ONU Mulheres, 2012). Essa foi criada a partir dos esforços dos Estados-Membros da ONU e dos ativistas dos direitos das mulheres, pois eles reconheceram que questões de gênero e a promoção da igualdade nas vidas de mulheres demandam uma organização de alcance mundial, além de uma experiência consolidada e de recursos disponíveis. Por isso, quatro organizações da ONU se juntaram: a Divisão da ONU pelo Avanço das Mulheres, o Instituto Internacional de Pesquisa e Treinamento pelo Avanço das Mulheres, o Escritório da Assessora Especial para Questões de Gênero e o Avanço das Mulheres, e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres.

A participação feminina é defendida pela ONU Mulheres (2012), com foco em cinco áreas:

1. Aumentar a liderança e a participação das mulheres;
2. Eliminar a violência contra as mulheres e meninas;
3. Engajar as mulheres em todos os aspectos dos processos de paz e segurança;
4. Aprimorar o empoderamento econômico das mulheres;
5. Colocar a igualdade de gênero no centro do planejamento e dos orçamentos de desenvolvimento nacional.

Também foram identificados vários casos de empresas com programas voltados à diversidade, principalmente nos EUA, como apresentado a seguir.

#### **2.4.1 Iniciativas em empresas**

A tabela 2.3 lista os casos da Coca-Cola, Alcoa e Unilever, que foram premiados pela ONG Catalyst em 2013, como apresentado por Fonseca (2013), e alguns exemplos

selecionados da pesquisa realizada por Mendes (2005). Observando-se estes casos, confirma-se uma observação de Greene e Kirton (2004), de que pode haver uma grande variedade de práticas voltadas à diversidade. Nos casos selecionados, podem ser observadas as diferenças relacionadas à época em que se iniciou, o público a que se destina, além de outras peculiaridades de cada empresa.

| <b>Tabela 2.3 – Iniciativas Individuais de Empresas</b> |                 |             |   |
|---|-----------------|-------------|---|
| <b>Empresa</b>  | <b>Ramo</b>     | <b>País</b> | <b>Público Alvo</b>   |
| Alcoa   | Alumínio        | EUA         | Mulheres, negros e homossexuais   |
| Bank of America   | Banco           | EUA         | Mulheres, negros, portadores de necessidades especiais e etnia  |
| Citigroup   | Banco           | EUA         | Mulheres, negros e hispânicos   |
| Coca-Cola   | Bebidas         | EUA         | Mulheres, negros, homossexuais, veteranos de guerra e etnia   |
| Fannie Mae  | Banco           | EUA         | Mulheres, negros, homossexuais, veteranos de guerra, etnia e religião                                       |
| Ford  | Automobilística | EUA         | Mulheres, negros, homossexuais, veteranos de guerra, etnia e religião                                       |
| IBM   | Informática     | EUA         | Mulheres, negros, homossexuais, portadores de necessidades especiais, veteranos de guerra, etnia e religião |
| Unilever  | Bens de consumo | Reino Unido | Mulheres, negros, homossexuais e etnia  |

Fonte: Elaborado a partir de Fonseca (2013) e Mendes (2005).

Na Alcoa, o programa para aumentar a presença feminina na companhia surgiu em 2008, sendo que suas ações se estendem ao recrutamento, iniciativas de *mentoring*<sup>17</sup>, desenvolvimento de lideranças e revisões rigorosas dos talentos, além do planejamento de sucessão. Segundo a Catalyst, o bom funcionamento dessas medidas se dá pela integração das metas aos processos organizacionais e aos valores organizacionais, que são monitorados por sistemas de prestação de contas. Como resultado, a presença feminina nos cargos executivos da empresa aumentou de 15,8% para 18,8%. Na força de trabalho operacional e na gerência das fábricas, a participação passou de 22,6% para 25,1 % no período entre 2008 e 2012 (Fonseca, 2013).

As estruturas construídas pelo Bank of America com a finalidade de promover a diversidade e a inclusão são:

<sup>17</sup> Os objetivos das organizações ao praticar o *mentoring* podem ser variados, entretanto, esta ação sempre está relacionada ao desenvolvimento e desempenho organizacional. É uma intensa relação interpessoal de um indivíduo mais experiente em determinado assunto, habilitado para atuar como conselheiro e até como *coach* de um indivíduo menos experiente (Minello, Italo F. et al. 2011).

1. A Rede da Diversidade, que é composta por funcionários voluntários espalhados geograficamente pelas regiões onde o banco atua e incumbidos de promover o desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho;
2. O Conselho Consultivo da Diversidade, que é composto por vinte e cinco executivos responsáveis por definir a direção e acompanhar a implementação dos planos destinados à diversidade;
3. Os Grupos de Afinidade, que são constituídos por empregados com interesses e históricos culturais em comum;
4. Um modelo de remuneração de executivos que proporciona o pagamento de incentivos financeiros em função de seu desempenho quanto a contratações e promoções de negros.

No Citigroup, os projetos relacionados à diversidade são definidos por conselhos, que são formados por lideranças do banco. O objetivo é propiciar o compartilhamento de experiências entre membros da organização e construir uma consciência das variadas culturas e comunidades existentes na companhia. Como exemplo, tem-se o African Heritage Network, o Hispanic Network e o Women's Network.

Na Coca-Cola, o programa de incentivo à presença de mulheres na companhia foi uma iniciativa motivada pelo fato de que as mulheres representam 70% das decisões de compra dos produtos da Coca-Cola ao redor do mundo. O programa é supervisionado por um conselho global dedicado ao tema e por subconselhos regionais que customizam a iniciativa de acordo com as necessidades locais. A iniciativa prioriza o recrutamento, desenvolvimento, progresso e retenção de mulheres, com a meta de atingir a paridade de gênero em todos os níveis hierárquicos da companhia até 2020. Como resultado, a proporção de mulheres nos cargos seniores subiu de 23% para 29% entre 2008 e 2012 e o recrutamento externo de líderes do sexo feminino aumentou de 13% em 2007 para 41% em 2011 (Fonseca, 2013).

A Fannie Mae, de acordo com Mendes (2005), organiza grupos de interesse compostos por funcionários que compartilham valores baseados em suas similaridades quanto à raça, etnia, gênero, orientação sexual, etc. Além disso, representantes de cada um desses grupos fazem parte do Conselho de Diversidade, que se reúne trimestralmente para discutir questões relativas ao tema. A organização apresenta programas de diversidade entre os fornecedores voltados para negros, mulheres, homossexuais, entre outros grupos.

A Fannie Mae disponibiliza, em seu *website*, uma série de modelos e ferramentas desenvolvidas pela empresa com o objetivo de facilitar o gerenciamento da diversidade de sua força de trabalho: código de conduta; *feedback* ao empregado; recrutamento; treinamento; *mentoring*; programas de desenvolvimento de carreira; programas de qualidade de vida.

A Ford desenvolve ações afirmativas em concordância com as leis, para ter minorias e mulheres apropriadamente representadas na força de trabalho e também patrocina atividades de grupos compostos por funcionários com históricos e interesses comuns, como mulheres, descendentes de africanos, indianos, asiáticos, chineses, hispânicos, do oriente médio, gays, lésbicas e bissexuais e aqueles que lidam com deficiências (Mendes, 2005).

A primeira política sobre igualdade de oportunidade desenvolvida pela IBM foi escrita em 1953, ressaltando que todo cidadão teria o mesmo direito de viver e trabalhar. A IBM afirma que contrata pessoas com personalidade, talento e histórico necessários a um determinado emprego, independentemente de raça, cor ou credo. O primeiro recrutamento de mulheres da organização ocorreu em 1935 e foi justificado pelo fundador da empresa, Thomas J. Watson:

Homens e mulheres executarão o mesmo tipo de trabalho e receberão o mesmo tipo de pagamento. Eles terão o mesmo tratamento, as mesmas responsabilidades e oportunidades de desenvolvimento (Mendes, 2005: 65).

Na Unilever, as iniciativas começaram em 2009, visando atingir a igualdade de gênero em todos os níveis gerenciais. Para isso, criaram um conselho de diversidade global, prestam contas do equilíbrio de gênero, apresentam metas para os executivos em cargos de liderança e implantaram um programa global de *mentoring*. Os programas foram adaptados localmente, para atender normas culturais e necessidades específicas de cada região. A participação das mulheres aumentou de 16% para 21 % nos cargos de vice-presidente executivo e vice-presidente entre 2009 e 2012. No nível da diretoria, a participação aumentou de 27 % para 32% no mesmo período e nos cargos gerenciais aumentou de 40% para 43% (Fonseca, 2013).

De acordo com o presidente da Catalyst, essas iniciativas mostram que estratégias globais de diversidade de gênero nas multinacionais podem ser implantadas de acordo com as necessidades regionais (Fonseca, 2013).

A Egon Zehnder, multinacional Suíça de recolocação de executivos, realizou entrevistas com 511 líderes de empresas de diferentes países da Ásia, Oceania, Europa e Américas. Segundo Pêgas (2013), sócia da empresa no Brasil, o foco das iniciativas de diversidade era principalmente a inclusão de mulheres. Aproximadamente 53% dos executivos disseram que houve progresso quanto à inclusão do sexo feminino. O progresso em relação à inclusão de outros grupos, como diversidade étnica, de idade, orientação sexual ou de portadores de necessidades especiais, é menor. A pesquisa conclui que diversidade e inclusão ainda permanecem mais como um ideal do que uma realidade (Egon Zehnder, 2012).

A seguir, são apresentados os programas identificados no Brasil.

## **2.5. Programas de diversidade no Brasil**

Ainda que no Brasil as iniciativas em prol da diversidade sejam mais recentes, tem sido observado crescimento neste tipo de ações. Apesar de não se tratar de um levantamento exaustivo, foram identificadas pelo menos 12 iniciativas de estímulo à diversidade, apresentadas na tabela 2.4.

Segundo o Valor Econômico (2012), o alinhamento de políticas é o que diferencia as 30 organizações mais bem qualificadas do *ranking* “As Melhores na Gestão de Pessoas”. A porcentagem de organizações que aceita e estimula a diversidade entre as 30 mais bem posicionadas é de 82%, sendo de apenas 64% nas demais organizações participantes. Segundo a revista, as organizações mais preocupadas com os funcionários são as grandes empregadoras, que estão direcionadas à responsabilidade social corporativa e que precisam de mão de obra qualificada.

O principal objetivo da Secretaria de Políticas para as Mulheres é promover a igualdade de gênero e combater as mais variadas formas de preconceito e discriminação, através da valorização da mulher e de sua inclusão no processo de desenvolvimento social, econômico, político e cultural no Brasil (SPM, 2014).

A Secretaria de Políticas para as Mulheres atua na formulação e desenvolvimento de políticas para as mulheres, juntamente com o governo federal. Desenvolve campanhas educativas e programas de cooperação com organizações nacionais e internacionais, públicas e privadas. Sua atuação se desdobra em três linhas principais de ação:

| <b>Tabela 2.4 – Iniciativas de Estímulo à Adoção de Programas de Diversidade no Brasil</b> |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Ano</b>   | <b>Iniciativa</b>  | <b>Órgão Responsável</b>   | <b>Público Alvo</b>   |
| 2002   | Prêmio a organizações com tratamento igualitário   | Jornal Valor Econômico   | Mulheres, negros e outros grupos discriminados                |
| 2003   | Promove igualdade de gênero e combate à discriminação  | Secretaria de Políticas para as Mulheres   | Mulheres  |
| 2003   | Promove igualdade de raça e combate à discriminação  | Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial  | Negros  |
| 2003   | Discute a diversidade no meio empresarial e estimula ações de inclusão de grupos discriminados | Instituto Ethos  | Mulheres, negros, necessidades especiais e maiores de 45 anos |
| 2004   | Conferência Nacional da Promoção de Gênero   | Secretaria de Políticas para as Mulheres   | Mulheres  |
| 2005   | Programa Pró-equidade de Gênero e Raça   | Governo Federal em parceria com a Secretaria de Políticas para as Mulheres                                   | Mulheres e negros   |
| 2005   | Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial   | Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial  | Negros  |
| 2007   | Incentiva políticas para aumentar a participação e promoção desses grupos nos bancos           | Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)  | Mulheres, negros e jovens                                     |
| 2007   | Destaca organizações públicas e privadas que promovem a diversidade                            | Governo do Estado de São Paulo   | Mulheres, negros e outros grupos discriminados                |
| 2009   | Observatório Brasil da Igualdade de Gênero   | Secretaria de Políticas para as Mulheres em parceria com a Comissão Econômica para América Latina e o Caribe | Mulheres  |
| 2011   | Destaca as melhores executivas do país   | Jornal Valor Econômico   | Mulheres  |
| 2011   | Inclusão do tema diversidade nas Melhores Empresas para Você Trabalhar                         | Fundação Instituto de Administração em parceria com a revista Você S/A                                       | Mulheres, negros e outros grupos discriminados                |

Elaborada a partir de III CONAPIR, (2013); Campos, (2013); FEBRABAN (2014); FIA, (2012); Governo do Estado de São Paulo, (2007); Observatório Brasil, (2012); Seppir, (2014); SPM, (2011); SPM, (2013b); SPM (2014); Valor, (2012).

#### 1. Políticas do Trabalho e da Autonomia Econômica das Mulheres;

2. Enfrentamento à Violência contra as Mulheres;
3. Programas e Ações nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Participação Política, Igualdade de Gênero e Diversidade (SPM, 2014).

A Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República surgiu a partir do reconhecimento das lutas históricas do Movimento Negro brasileiro (Seppir, 2014). Os principais objetivos da Secretaria são:

1. Formular, coordenar e articular políticas e diretrizes para a promoção da igualdade racial;
2. Formular, coordenar e avaliar as políticas públicas afirmativas de proteção aos direitos de indivíduos e grupos étnicos, com ênfase na população negra, afetados por discriminação racial e demais formas de intolerância;
3. Promover e acompanhar a execução de programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação da promoção da equidade racial;
4. Planejar e coordenar a execução e avaliação do Programa Nacional de Ações Afirmativas;
5. Acompanhar a implementação da legislação de ação afirmativa e ações públicas que visem o cumprimento de acordos, convenções e outros instrumentos assinados pelo Brasil, relativos à promoção da igualdade e combate à discriminação racial ou étnica (Seppir, 2014).

O Instituto Ethos incluiu a diversidade entre os indicadores de responsabilidade social que recomenda que as organizações monitorem a partir da segunda edição da pesquisa, em 2003 (Ethos, 2010).

Um ano após a criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, foi realizada a primeira Conferência Nacional de Promoção de Gênero. Esta tinha o objetivo de estabelecer as diretrizes para a fundamentação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres. O plano foi construído em comum acordo com a sociedade civil e os governos federal, estaduais e municipais. Este estabelece prioridades, metas e ações em áreas estratégicas, que vão resultar em políticas públicas (SPM, 2011).

Em março de 2013, a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), iniciou uma campanha com o *slogan*: “Cada vez mais as mulheres conquistam seu espaço. Cada vez mais o Brasil também é feito por mulheres”. A campanha foi divulgada

através de propagandas na televisão, rádio, internet, revistas e *outdoors*, baseada na ideia de que as mulheres estão em todos os setores: “construção civil, ciências, pequenas e grandes empresas, campo e cidade, dentro e fora de casa”. O objetivo da campanha é destacar as principais conquistas das brasileiras nos últimos dez anos, pois a igualdade de gênero foi incorporada nas políticas públicas a partir da criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM, 2013a).

Além da campanha, destaca-se a criação do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do governo federal, que surgiu a partir da iniciativa do Governo Federal junto com a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR) e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, além de contar com o apoio da Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e da Organização Internacional do Trabalho – (OIT - Escritório Brasil) (Senado Federal, 2013).

Este programa tem como objetivos:

1. Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no Emprego;
2. Conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores/as e trabalhadores/as para a promoção da igualdade de gênero e estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das organizações;
3. Promover a rede pró-equidade de gênero;
4. Construir e disponibilizar um banco de boas práticas de gestão que possibilite a troca de experiências de promoção da equidade de gênero no mundo do trabalho;
5. Reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade de gênero (BNDES, 2008; SPM, 2013b).

Em sua quarta edição (2011-2012), o Programa sofreu uma mudança em seu nome, inserindo o termo “raça”. Em suas primeiras edições, a maior parte das organizações que aderiram eram empresas estatais ou organizações públicas. Em 2009, por exemplo, todas as 23 organizações premiadas eram públicas. Essa predominância ainda pode ser observada na quarta edição, como pode ser observado no Anexo B. Das 57 organizações participantes, 50 são estatais e/ou públicas. Portanto, só houve a adesão de 7 empresas privadas.

Para desenvolver o programa, a empresa deve constituir oficialmente um Comitê Gestor de Gênero e Raça, ou similar, para coordenar o programa e articular as ações que são estipuladas, a fim de tornar as ações de equidade uma rotina da gerência e da força de trabalho. O Comitê deve ser formado por representantes dos (as) trabalhadores (as) e gestores (as), em especial, dos departamentos de recursos humanos, gestão de pessoas, comunicação social, ouvidoria e áreas técnicas.

Para dar início ao programa, o Comitê deve observar as seguintes orientações:

1. A capacitação e o treinamento devem além de possibilitar o contato com a problemática da discriminação e da desigualdade, iniciar o processo de implementação de ações de equidade de gênero e raça;
2. Deve-se coletar dados em pesquisas oficiais e da ficha perfil da organização para viabilizar o estabelecimento das bases para a automotivação e o engajamento para trabalhar o tema.
3. O comitê deve possibilitar a relação entre o conhecimento sobre equidade, discriminação, desigualdade e as áreas específicas de trabalho da organização, possibilitando que a temática seja inserida na rotina de trabalho (SPM, 2013b).

Em 2005, foi realizado a primeira Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial (CONAPIR), com o objetivo de construir o Plano Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Por isso, o tema central foi o Estado e a sociedade promovendo a igualdade racial, das políticas públicas aos mecanismos de reprodução da discriminação como uma forma de refletir sobre a realidade brasileira.

A segunda Conferência foi realizada em 2009 e a terceira, em 2013, em comemoração aos dez anos de criação da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República. Neste ano, os sub temas em debate foram:

1. Estratégias para o desenvolvimento e o enfrentamento ao racismo;
2. Avanços e desafios das políticas de igualdade racial no Brasil;
3. Arranjos Institucionais que asseguram a sustentabilidade das políticas de igualdade racial;
4. Participação política e controle social (III CONAPIR, 2013).

O objetivo é reafirmar e ampliar o compromisso do Governo Federal e da sociedade brasileira com políticas de enfrentamento ao racismo e de promoção da igualdade como fatores essenciais à democracia e ao desenvolvimento, propor recomendações e avaliar os avanços e os desafios a serem enfrentados (III CONAPIR, 2013).

O Selo Paulista da Diversidade é conferido a organizações públicas, privadas e da sociedade civil que desenvolvam ou se comprometam a desenvolver programas, projetos e ações de promoção e valorização da diversidade em seus ambientes e em suas áreas de atuação. O selo destaca as empresas com práticas inclusivas e divulga essas experiências a fim de difundir as iniciativas entre as demais organizações. Quem conduz os processos são certificadoras de mercado e um Comitê formado por secretarias de estado parceiras e representantes da sociedade civil (Governo do Estado de São Paulo, 2013).

Existem duas categorias de candidatura ao selo: por “Adesão”, que é reservada às organizações que estão em fase de estudo, desenvolvimento, implementação e avaliação de ações que incluem a diversidade; e a categoria “Pleno”, reservada às organizações que estão em níveis mais avançados em seus planos de trabalho voltados à diversidade.

O sindicato dos bancários é bastante atuante na questão da diversidade e, em 1997, a Confederação Nacional dos Bancários criou a Comissão de Gênero, Raça e Orientação Sexual (CGROS) (Santos, 2008). Apesar de 48,4% dos bancários serem mulheres, sua participação nas posições mais elevadas é bem menor. Além disso, a presença de mulheres negras é baixa, apenas 85, sendo que elas representam 18% da PEA (população economicamente ativa) (FEBRABAN, 2014).

A atuação sindical influenciou a criação de um programa voltado à diversidade pela Febraban (Federação Brasileira de Bancos), com o apoio da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e do Ministério da Educação (MEC). Segundo a Febraban (2014), este programa se iniciou em função da lei para inclusão de pessoas com deficiência, mas, depois, se ampliou para outros públicos alvo, como mulheres e negros. Em 2009, a Febraban realizou uma pesquisa das melhores práticas de diversidade e um censo do setor bancário, abordando aspectos como raça, escolaridade, idade e carreira, envolvendo bancos que empregam 95% dos bancários no país. O documento da Febraban aponta

que alguns bancos estão considerando, também, a orientação sexual, religião e restrições alimentares.

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero surgiu em 2009, a partir da iniciativa da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, em parceria com outras instituições públicas, organizações da sociedade civil e organismos internacionais. A ideia surgiu a partir de diálogo com a iniciativa da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe – CEPAL, como estratégia de disseminação de informações acerca das desigualdades de gênero e dos direitos das mulheres com vista a subsidiar o processo de formulação e implantação de políticas de gênero e de políticas públicas com perspectiva de gênero no país. Os objetivos do observatório são:

1. Monitorar indicadores de gênero e de promoção e garantia de direitos das mulheres;
2. Promover o acesso à informação e produzir conteúdos sobre igualdade de gênero e políticas para as mulheres para o fortalecimento da participação social;
3. Monitorar a mídia brasileira sobre os temas mulheres e gênero;
4. Garantir o diálogo nacional e internacional para o intercâmbio e disseminação de informações, dados e estatísticas (Observatório Brasil, 2012).

As atividades pretendem levantar indicadores, produzir e disseminar os conteúdos e incentivar o diálogo internacional, contribuir para a promoção da igualdade de gênero e dos direitos das mulheres no Brasil, considerando as múltiplas formas de desigualdades e as mulheres em sua diversidade; Servir de ferramenta para fortalecer e estimular a participação social, subsidiar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; além de dar visibilidade às políticas públicas e ações que o Estado brasileiro realiza no país e internacionalmente (Observatório Brasil, 2012).

Para compor o *ranking* das “Melhores Executivas” do jornal Valor Econômico, levou-se em consideração a complexidade da gestão, o tempo no cargo, mudanças de impacto no negócio, o desempenho financeiro, o grau de inovação e a reputação das empresas sob comando das executivas. As eleitas em 2012 foram:

1. Celina Antunes, CEO da Cushman & Wakefield;
2. Carla Schmtzberger, presidente da divisão Havaianas da Alpargatas;
3. Eliana Tameirão, presidente da Genzyme;

4. Liliana Aufiero, presidente da Lupo;
5. Luiza Helena Trajano, presidente da Magazine Luiza;
6. Graça Foster, presidente da Petrobras;
7. Maria Eduarda Kertész, presidente da Johnson & Johnson;
8. Chieko Aoki, presidente da Blue Tree Hotels;
9. Tania Cosentino, presidente da Shneider Electric;
10. Andréa Alvares, presidente da divisão de bebidas da Pepsico (Campos, 2013).

Segundo essas executivas, a nova geração conta com algumas vantagens, como a crescente percepção dentro das organizações sobre a importância das características femininas no comando, a intuição e a capacidade de se relacionar. Ainda segundo elas, as companhias estão mais dispostas a desenvolver políticas que auxiliem essas profissionais a lidarem melhor com dupla e até tripla jornada, que envolve trabalho, família e estudos (Campos, 2013).

Desde 2011, o levantamento “As Melhores Empresas para Você Trabalhar do Brasil” realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) para a revista *Você S/A*, incluiu, dentro do grupo temático “responsabilidade social”, questões sobre a adoção de programas ou ações formais visando à diversidade social, racial ou de gênero (FIA, 2012).

Apesar do *ranking* ter incluído uma questão sobre diversidade, a publicação não apresenta estas informações de forma sistematizada. As informações são apresentadas individualmente para cada empresa, incluindo apenas:

1. Anos em que a empresa participou do *ranking*;
2. Número de funcionários;
3. Número de executivos;
4. Idade média dos funcionários;
5. Tempo médio na casa;
6. Taxa de homens e mulheres;
7. O que os funcionários dizem sobre a empresa, se estão satisfeitos e motivados, se se identificam com a empresa, se aprovam seus líderes e se acreditam haver desenvolvimento;

8. O que a empresa oferece em relação a estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas, carreira, desenvolvimento, saúde, remuneração e benefícios.

A publicação explora, ainda, aspectos específicos de cada empresa.

Essas iniciativas para estimular a diversidade têm se refletido nas empresas. A seguir, são expostos alguns casos identificados no levantamento bibliográfico.

### 2.5.1. Iniciativas em empresas

O Instituto Ethos realiza uma pesquisa com as 500 Maiores Empresas, levantamento realizado pela revista Exame. Segundo essa pesquisa, o número de organizações que afirmam desenvolver algum tipo de ação afirmativa em prol da diversidade e da igualdade aumentou de 52% para 79% entre 2003 e 2007. A evolução de ações afirmativas entre 2003 e 2007 pode ser observada na tabela 2.5.

Observa-se que todas as ações crescem entre 2003 e 2007, porém apenas a primeira ação “Apoio a projetos para melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos discriminados” aumenta em 2010. As demais apresentam queda, o que causa estranheza.

O Instituto Ethos não explica essas mudanças. Uma possível causa pode estar associada ao fato de que a amostra muda de um ano para outro. Ainda assim, não dá para entender o que houve. Além disso, não foram localizadas as questões realizadas em 2010 para verificar se foram alteradas em relação a 2007.

| <b>Tabela 2.5 – Porcentagem de Organizações que Desenvolvem Ações de Diversidade</b>                       |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ações</b>   | <b>2003</b> | <b>2007</b> | <b>2010</b> |
| Apoio a projetos para melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos discriminados | 33%         | 46%         | 51%         |
| Programas para a contratação de pessoas provenientes de grupos discriminados                               | 11%         | 22%         | 14%         |
| Programas para melhorar a qualificação das mulheres  | 4%          | 23%         | 20%         |
| Metas para ampliar a participação de mulheres nos cargos de direção  | 0%          | 20%         | 10%         |
| Programas que visam melhorar a qualificação dos negros   | 4%          | 16%         | 9%          |
| Metas para ampliar a participação de negros nos cargos de direção  | 0%          | 6%          | 2%          |

Fonte: Elaborado a partir de dados do Instituto Ethos (2010).

Em três das quatro organizações estudadas por Hanashiro, Carvalho e Nassif (2004) foram encontradas ações voltadas para as mulheres, sendo que, em uma delas, o foco era na carreira em cargos de chefia. O controle dessas ações se dá através dos índices de participação, evolução salarial e evolução em cargos de maior nível hierárquico.

Myers (2003) identificou treze empresas com políticas e/ou práticas de promoção da diversidade que visam a inclusão de negros. Uma empresa pesquisada pelo autor, a Fersol, possui um banco de dados com currículos diversificados de mulheres, negros, portadores de necessidades especiais e de pessoas com mais de 45 anos. Todas as vagas são oferecidas, primeiro, para as pessoas qualificadas desse grupo. Caso a vaga não seja preenchida, esta é divulgada para outras pessoas.

Algumas empresas desenvolvem a diversidade no setor de compras. Esta é uma maneira de engajar seus fornecedores na promoção da diversidade e se dá pela preferência por empresas lideradas por pessoas de grupos discriminados, como negros e mulheres. De acordo com Myers (2003), esta ação pode ser informal, como ocorre na IBM e na DuPont, que encorajam os fornecedores a identificar e comprar de empresas com essa característica, ou, formal, como no caso da Fersol, que enviou uma exigência às empresas terceirizadas solicitando o envio de currículos de candidatos negros. Além disso, o autor destaca as oficinas que a CPFL realiza para ajudar seus fornecedores a diversificarem suas fontes de recrutamento, a criação do primeiro banco de currículos de candidatos negros (as) do ABN-Amro/Banco Real e a divulgação de vagas em entidades negras.

Ainda de acordo com Myers (2003), em 1999, a prefeitura de Porto Alegre firmou um acordo com a rede de hipermercados Zaffari para que a empresa garantisse a contratação de no mínimo 5% de empregados negros como condição para uma nova loja na cidade e as vagas não poderiam ser apenas em postos de menor remuneração. A Ford implantou uma fábrica em Camaçari, Bahia, em outubro de 2001, e estabeleceu uma meta mínima de 40% de mulheres e 70% de afrodescendentes em suas contratações. Em São Paulo, em 2004, a Camisaria Colombo estabeleceu que 20% das vagas da empresa seriam para negros.

Os comentários dos entrevistados por Myers (2003) refletem certa dúvida sobre o que constitui ação afirmativa na prática, pois, de acordo com o autor, poucas das práticas realizadas podem ser chamadas de ações afirmativas. Por exemplo, a incubação

e tutoria de estagiários negros, mencionadas por algumas empresas, já fazia parte do trabalho delas com estagiários em geral. Não tinha o objetivo de incluir grupos raciais discriminados.

Segundo o Valor (2012), a preocupação com a diversidade é constante dentre as empresas mais desejadas para se trabalhar de seu *ranking* “*Melhores Empresas em Gestão de Pessoas*” Na IBM, a inclusão ocupa lugar de destaque dentre as práticas de gerenciamento. A diretora de recursos humanos da organização afirma que “a inovação está na diversidade”. A companhia criou conselhos para atender negros, portadores de necessidades especiais e funcionários(as) lésbicas, gays, bissexuais e travestis (LGBT).

Entre as empresas que se destacam, na avaliação do jornal, está a Petrobras. Esta possui uma Subcomissão de Diversidade, composta por representantes das suas distintas áreas de negócios. Sob a coordenação da Gerência de Orientações e Práticas de Responsabilidade Social, a subcomissão tem como objetivo propor ações que garantam a defesa dos princípios de diversidade humana e de não discriminação em todo o sistema Petrobras (Fonseca, 2013; Valor, 2012).

Em 2011, foi realizado um levantamento em 42 empresas selecionadas por alunos da graduação e da especialização no Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar conforme seu interesse. Metade das empresas desenvolviam programas de diversidade, mas a maioria deles era voltada para a inclusão de deficientes físicos, como aponta a tabela 2.6.

A predominância de programas voltados para deficientes já era esperada, devido à lei de inclusão. Apenas uma empresa mencionou um programa que não tinha os portadores de necessidades especiais entre o público alvo. Neste caso, o programa era voltado para mulheres. Embora não se trate de um levantamento sistemático, esse aponta que esses programas se encontram em fase inicial de desenvolvimento no Brasil.

| <b>Tabela 2.6 - Empresas que Desenvolvem Programas de Diversidade</b> |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Grupos Atendidos</b>   | <b>Número de Empresas</b> |
| Deficientes físicos   | 10                        |
| Deficientes físicos e mulheres  | 5                         |
| Deficientes físicos, mulheres, negros e homossexuais                  | 1                         |
| Deficientes físicos, mulheres, negros e maiores de 45 anos            | 2                         |
| Deficientes físicos e maiores de 45 anos                              | 1                         |
| Mulheres  | 1                         |
| Não especificado  | 1                         |
| <b>Total</b>  | <b>21</b>                 |

Fonte: Elaborada a partir de dados de pesquisas de alunos da graduação e especialização da UFSCar.

Em muitas empresas, as práticas voltadas à inclusão de grupos específicos têm sido incorporadas como parte da responsabilidade social (Almeida, 2002). Esse fato pode ser percebido quando se analisam os questionários que são enviados para as organizações nos prêmios que tratam a questão da diversidade antes apresentados. As questões que se referem às práticas de diversidade estão inseridas no grupo de questões que abordam questões de responsabilidade social. Saraiva e Irigaray (2009), no entanto, alertam que os discursos de diversidade propagandeados por organizações para serem reconhecidas como socialmente responsáveis podem não ser efetivados na prática.

O próximo capítulo apresenta o resultado da pesquisa realizada.

### CAPÍTULO 3. DIVERSIDADE NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa, iniciando com a descrição de como esta foi realizada. O objetivo da pesquisa era levantar a quantidade de empresas que realizam ações de diversidade de recursos humanos em uma amostra pré-determinada. A fim de analisar somente as iniciativas que não foram motivadas por leis, optou-se por direcionar a pesquisa para programas que visam a maior participação de mulheres e negros entre os funcionários das empresas pesquisadas, pois não há leis impondo a inclusão dos mesmos. Desta forma, essas empresas teriam adotado essas práticas por iniciativa própria. Além disso, já é possível encontrar uma quantidade de informações razoável sobre programas, prêmios e *rankings* voltados à inclusão destes grupos historicamente discriminados.

A seguir, descreve-se a pesquisa realizada.

#### 3.1. A Pesquisa

Optou-se por uma amostra intencional composta pelas empresas do *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar” da revista Você S/A, ligada à revista Exame. Foram analisadas as 150 empresas listadas no *ranking* publicado em setembro de 2012. Avalia-se que há uma maior possibilidade de adoção de práticas de diversidade entre essas organizações que têm políticas mais avançadas de gestão de pessoas, que é o critério de avaliação deste *ranking*, como também apontado por Pires et al. (2010) e Santos et al. (2008). A possibilidade de utilizar uma amostra intencional é uma das vantagens da pesquisa qualitativa, como apontado por Miguel (2012) e Creswell (2010).

A lista com as 150 empresas listadas no *ranking* está no anexo A. A tabela 3.1 apresenta a origem do capital dessas 150 empresas. Como pode ser observado, a maior parte, 92, é de capital nacional. Em segundo lugar, mas bem atrás, vêm as empresas dos EUA.

Para a dissertação, foram utilizadas algumas informações disponíveis na própria publicação do *ranking*, como ramo de atuação, número total de funcionários, quantidade de mulheres, telefone e endereço eletrônico. Além disso, buscaram-se, nas páginas das empresas na internet, outras informações, como país da matriz, se é pública ou privada, assim como a confirmação do telefone e/ou e-mail para contato.

Nos casos das empresas que não disponibilizam telefone ou e-mail para contato, foram utilizados sistemas de busca de telefone, como o Apontador e o da Vivo. Não foram encontrados números de telefones ou e-mails corretos de 19 empresas. Para quatro empresas, só se encontrou o contato por e-mail e o mesmo não deu retorno. Em uma empresa, a telefonista só repassava a ligação se fossem informados nome e sobrenome da pessoa com quem falar e, neste caso, não se conseguiu essa informação. Desta forma, obteve-se o contato de 126 empresas do *ranking*.

| <b>Origem do Capital</b> | <b>Total</b> | <b>Porcentagem</b> |
|--------------------------|--------------|--------------------|
| Brasil                   | 92           | 61%                |
| EUA                      | 22           | 15%                |
| Alemanha                 | 7            | 6%                 |
| Inglaterra               | 5            | 3%                 |
| Espanha                  | 5            | 3%                 |
| França                   | 5            | 3%                 |
| Suécia                   | 4            | 3%                 |
| Itália                   | 4            | 3%                 |
| Suíça                    | 1            | 1%                 |
| Dinamarca                | 1            | 1%                 |
| Japão                    | 1            | 1%                 |
| Bélgica                  | 1            | 1%                 |
| Holanda                  | 1            | 1%                 |
| Canadá                   | 1            | 1%                 |
| <b>Total</b>             | <b>150</b>   | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

Realizou-se, então, o contato inicial por telefone e, quando não era possível, por e-mail. Neste primeiro contato, explicava-se o objetivo da pesquisa e procurava-se identificar um profissional que pudesse responder o questionário<sup>18</sup>. Para os casos em que as telefonistas só transferiam a ligação se fosse identificado o nome da pessoa com quem se queria falar, buscou-se esta informação através das redes sociais ou de conhecidos que têm contato nestas empresas. Em 21 empresas, os profissionais contatados optaram, desde o início, por não participar da pesquisa. O questionário foi, então, enviado para as 105 empresas do *ranking* nas quais se conseguiu uma pessoa disposta a respondê-lo.

Além dessas 105 empresas do *ranking*, foram pesquisadas mais quatro empresas, cujo interesse foi surgindo ao longo da pesquisa. Antes mesmo de

<sup>18</sup> Na maioria das empresas, foram necessárias várias ligações até localizar alguém que se dispusesse a responder o questionário.

desenvolver o questionário, foram levantadas informações sobre uma confecção multinacional que realizava ações de diversidade nas décadas de 1980 e 1990. Neste caso, foi realizada uma entrevista presencial com uma profissional que trabalhava na área de recursos humanos desta empresa nesta época<sup>19</sup>. Optou-se por entrevistá-la para explorar a experiência de uma empresa pioneira em ações de diversidade no país. Esta empresa é chamada, aqui, pelo nome fictício de Jeans.

Duas empresas foram acrescentadas à amostra em função da proximidade física, por indicação de profissionais de recursos humanos de outras empresas e por apresentarem participação equilibrada entre homens e mulheres. Uma delas atua na área de ensino e, aqui, recebe o nome fictício de Ensino Média, para diferenciá-la da organização de ensino do *ranking* que também foi pesquisada e que é chamada de Ensino Grande. A outra é uma multinacional que produz material escolar e de escritório e é chamada, aqui, pelo nome fictício de Material Escolar.

Outro caso é o de uma multinacional do setor automobilístico, que tem procurado aumentar as parcerias com universidades localizadas nas cidades onde tem plantas. Em um evento para estas universidades, um dos temas nos quais a empresa demonstrou interesse de parceria foi em ações para aumentar a participação feminina. Por isso, optou-se por realizar uma entrevista, presencial, com a analista de recursos humanos, para conhecer a situação da empresa e o que motivou o interesse pelo tema. Esta empresa é chamada, aqui, pelo nome fictício de Motor.

Desta forma, a questão da diversidade foi pesquisada em 109 empresas, apresentadas na tabela 3.2, de acordo com seu ramo de atuação a partir da classificação setorial utilizada pelo ranking “Melhores empresas para você trabalhar”. Além dos questionários, buscaram-se, nas páginas das empresas na internet, informações sobre ações de diversidade e documentos relacionados ao tema, como guia de diversidade, o código de ética, entre outros.

Segundo Miguel (2012), o *survey* possibilita a obtenção de dados de um grupo mais amplo. De acordo com Bryman (1989), essa abordagem é bem estruturada e preocupa-se com a mensuração de um fenômeno. Este método é comum entre as pesquisas quantitativas, entretanto Miguel (2012) afirma que este tipo de levantamento também pode ser realizado em abordagens qualitativas.

Segundo Bryman (1989), a pesquisa qualitativa possibilita a manifestação de formas variadas de evidências, além da maior proximidade com o fenômeno, o que não

---

<sup>19</sup> O contato com ela ocorreu um pouco antes da entrevista, em um evento acadêmico sobre diversidade.

impede de quantificar algumas variáveis, como é o caso da presente pesquisa. Miguel (2012) e Creswell (2010) apontam que outra vantagem da pesquisa qualitativa é que esta permite ao pesquisador compreender a questão da pesquisa e adaptar sua prática às necessidades que surgem com seu desenvolvimento.

| <b>Tabela 3.2 - Setores Econômicos das Empresas da Amostra</b> |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Setor Econômico</b>   | <b>Quantidade de empresas</b> |
| Auto indústria   | 12                            |
| Serviços   | 11                            |
| Cooperativas   | 10                            |
| Energia  | 9                             |
| Varejo   | 7                             |
| Tecnologia e Computação  | 6                             |
| Construção   | 6                             |
| Eletroeletrônico   | 6                             |
| Farmacêutico   | 5                             |
| Indústrias Diversas  | 5                             |
| Bens de Consumo  | 5                             |
| Química e Petroquímica   | 4                             |
| Serviços de Saúde  | 4                             |
| Siderurgia e Metalurgia  | 3                             |
| Atacado  | 3                             |
| Bancos e Serviços Financeiros                                  | 3                             |
| Transporte e Logística   | 3                             |
| Papel e Celulose   | 3                             |
| Telecomunicações   | 2                             |
| Mineração  | 2                             |
| <b>Total</b>   | <b>109</b>                    |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

### ***O questionário***

O questionário foi elaborado a partir da revisão bibliográfica e da análise de outros questionários sobre o tema desenvolvidos por universidades e organizações da área de recursos humanos no exterior, a saber:

1. Society for Human Resource Management;
2. American Association for Affirmative Action;
3. Universidade do Sul da Flórida;
4. Universidade de Nebraska.

A Society for Human Resource Management e a American Association for Affirmative Action são associações que atuam na área de gestão de pessoas e publicam

estudos sobre diversidade em organizações. Os questionários encontrados nas páginas da internet da Universidade do Sul da Flórida e da Universidade de Nebraska em Kearney esclarecem como abordar a questão da diversidade e quais são as questões mais apropriadas. Essas também fornecem informações sobre ações afirmativas nestas universidades. Pode-se notar que a abordagem utilizada pelas associações e pelas universidades é semelhante, sendo que as questões se distinguem, principalmente, pelo fato de serem voltados para ambientes diferentes.

Também se levou em consideração duas bases de dados para elaborar as questões:

1. A base de dados da Fundação Instituto de Administração (FIA), responsável pela pesquisa que dá origem ao *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar”;
2. Os questionários utilizados pelo Instituto Ethos para estipular o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas”.

Também foram observadas, para a elaboração do questionário, as estratégias abordadas pelas seguintes iniciativas ligadas a esse tema:

1. Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia da ONU;
2. Programa de Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego da OIT;
3. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero;
4. Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do governo federal;
5. Prêmio Catalyst;
6. *Ranking* “Melhores empresas para as mães trabalharem” da revista norte-americana Working Mother;
7. Prêmio “Melhores Executivas” do jornal Valor Econômico.

A versão inicial do questionário passou por pré-testes realizados em duas etapas. De acordo com Gil (2002), os pré-testes servem para verificar se os respondentes não se sentem constrangidos ou incomodados com as perguntas, se estas estavam claras, precisas, possibilitando uma única interpretação sem induzir as respostas. Servem, também, para verificar se o questionário não está extenso ou exaustivo. Além disso, de acordo com Miguel (2012), o questionário deve ser testado com pessoas diferentes e várias vezes antes de se iniciar a coleta de dados.

Na primeira etapa de testes, foram escolhidos sete funcionários de empresas, públicas ou privadas, preferencialmente aqueles que trabalhavam com gestão de pessoas, para analisar suas dúvidas em relação às questões elaboradas e, também, para conhecer sua opinião sobre o questionário. Este teste foi realizado presencialmente. Depois de realizar os ajustes necessários para diminuir o índice de respostas em branco e deixar as questões mais claras, o questionário foi aplicado, novamente de forma presencial, com mais cinco pessoas. Esta segunda etapa mostrou que as modificações realizadas foram benéficas, pois houve menos respostas em branco e menos dúvidas para respondê-las. Ao final destas etapas de testes, o questionário passou a ter a seguinte estruturação temática:

- Dados da empresa e do respondente. Quando disponíveis na publicação do *ranking*, nas páginas da internet ou obtidas pelo telefone, o questionário já era enviado com estas informações, para que fossem confirmadas;
- Informações sobre o quadro de funcionários;
- Informações sobre ações de diversidade, quando foram implantadas, como estavam estruturadas, as principais dificuldades e a opinião do respondente sobre o tema.

O questionário estruturado foi, então, enviado para as 108 empresas<sup>20</sup>, por e-mail, junto com uma carta de acompanhamento explicando o objetivo da pesquisa e uma declaração de confidencialidade dos dados do respondente e da empresa. Ressaltava-se a importância de sua devolução mesmo por empresas que não desenvolvem ações de diversidade, pois se pretendia obter informações sobre o quadro de funcionários. Outro objetivo era verificar como essas empresas reagem ao tema, se este era distante de suas realidades. A carta e o questionário se encontram no apêndice A.

Após o prazo combinado para devolução do questionário respondido, cerca de duas semanas, era realizado um novo contato telefônico. Apesar de ter contactado todas as 108 empresas várias vezes, apenas 15 questionários foram respondidos e devolvidos, uma taxa de retorno de 14%. A baixa taxa de retorno talvez se deva à crença dos respondentes de que, por não realizarem essas práticas, não teriam com o que contribuir para a pesquisa, mesmo que tenha sido explicado por telefone e por escrito, na carta de acompanhamento, que todos os dados seriam importantes. Apesar de não ter as informações do questionário, foi possível obter a resposta, pelo telefone, sobre o fato

---

<sup>20</sup> As 109 empresas da tabela 3.2, menos a Jeans, pesquisada antes da elaboração do questionário.

dessas 108 empresas desenvolverem ou não ações de diversidade. Vários respondentes apresentaram, inclusive, os motivos pelos quais isso não ocorria.

A tabela 3.3 apresenta as 15 empresas que responderam o questionário, com o nome fictício usado nesta dissertação, seu ramo de atuação, número de funcionários e origem do capital.

| <b>Tabela 3.3 – Empresas que Responderam o Questionário</b> |                                       |                           |                          |
|---|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Empresa</b>  | <b>Ramo de atuação</b>                | <b>Nº de funcionários</b> | <b>Origem do Capital</b> |
| TI  | Tecnologia da informação              | 100 a 500                 | Brasil                   |
| Ensino Média  | Ensino                                |                           | Brasil                   |
| Bebidas   | Distribuidora de bebidas              |                           | Brasil                   |
| Motor   | Auto indústria                        | 500 a 1.999               | Alemanha                 |
| Ensino Grande   | Ensino                                | 2.000 a 2.999             | Brasil                   |
| Cerâmica  | Cerâmica                              |                           | Brasil                   |
| Freios  | Materiais de fricção para veículos    |                           | Brasil                   |
| Papel   | Papel                                 |                           | EUA                      |
| Material Escolar  | Material escolar e de escritório      | 3.000 a 4.999             | Alemanha                 |
| Varejista   | Comércio de móveis e eletrodomésticos |                           | Brasil                   |
| Energia   | Geração de energia elétrica           |                           | Brasil                   |
| Chassis   | Auto indústria                        | 5.000 ou mais             | Suécia                   |
| Componentes Elétricos                                       | Componentes elétricos                 |                           | França                   |
| Química   | Indústria química                     |                           | Alemanha                 |
| Logística   | Transporte e logística                |                           | Itália                   |

Fonte: Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

### ***Entrevistas***

As entrevistas foram realizadas com funcionários de quatro empresas, além da Jeans, para aprofundar alguns aspectos abordados pelo questionário. De acordo com Gil (2002), a entrevista permite lidar com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes. Além disso, permitem explorar a opinião dos entrevistados, como sugere Creswell (2010). Estes autores afirmam que, devido à complexidade de certos temas de pesquisa e a sua interdisciplinaridade, escolher apenas um método de investigação pode não ser adequado. A combinação destas abordagens, questionário e entrevista, pode proporcionar uma compreensão maior do que se pretende investigar, pois estes métodos se complementam.

Além da Motor, cuja entrevista foi mencionada antes, foram entrevistados funcionários da Energia, da Chassis e da Química. A Energia foi apontada por diferentes pessoas como tendo um programa bem estruturado, sendo que participa do

Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do Governo Federal desde 2006. A entrevista foi realizada por telefone com a coordenadora do Subcomitê de Gênero e Raça. A Chassis desenvolve ações de diversidade de gênero e raça desde 2010. A entrevista foi realizada por telefone com a analista de recursos humanos.

A Química recebeu o Selo Paulista de Diversidade e apresenta ações estruturadas de diversidade desde 2000. A entrevista foi realizada por telefone com o diretor de diversidade e inclusão, que representa a unidade brasileira no conselho latino americano de diversidade e inclusão do grupo. O entrevistado apresenta uma deficiência visual e, antes de trabalhar na Química, era consultor na área de diversidade e inclusão de portadores de necessidades especiais. As características dos entrevistados, assim como a forma de entrevista, estão na tabela 3.4.

| <b>Tabela 3.4 – Características dos entrevistados</b> |                   |               |   |
|---|-------------------|---------------|---|
| <b>Empresa</b>  | <b>Entrevista</b> | <b>Gênero</b> | <b>Função</b>                               |
| Jeans   | Presencial        | Feminino      | Treinamento e serviço técnico especializado |
| Motor   | Presencial        | Feminino      | Analista de Recursos Humanos                |
| Energia   | Telefone          | Feminino      | Coordenadora do Subcomitê de Gênero e Raça  |
| Chassis   | Telefone          | Feminino      | Analista de Recursos Humanos                |
| Química   | Telefone          | Masculino     | Diretor de Diversidade e Inclusão           |

Fonte: Elaborada a partir da Pesquisa.

As entrevistas foram gravadas, o que, segundo Miguel (2012) possibilita uma maior precisão na análise posterior. Na apresentação dos dados, procurou-se fazer uma descrição rica em detalhes e apresentar informações que se opõem entre si e em relação à literatura, como recomendado por Creswell (2010).

A revisão bibliográfica foi realizada constantemente no decorrer do período da pesquisa, por meio de artigos de periódicos acadêmicos, teses e dissertações, relatórios de pesquisa, além de documentos de associações das áreas de gestão de pessoas. Também foram levantados dados secundários acerca da discriminação de mulheres e negros no mercado de trabalho, principalmente por meio dos índices divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), assim como sobre iniciativas de diversidade e inclusão do tema em prêmios e *rankings*, no exterior e no Brasil.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

### 3.2. Resultados da Pesquisa

As informações sobre a proporção de homens e mulheres no quadro de funcionários das 150 empresas listadas no ranking “Melhores Empresas para Você Trabalhar” foram sistematizadas e são apresentadas na tabela 3.5. A maior proporção de mulheres é observada em apenas dois setores, serviços de saúde e cooperativas, que, nos dez casos em que há maior presença feminina, também são da área da saúde. A proporção equilibrada também só ocorre em dois setores: bancos e serviços, no qual foram classificadas as organizações de ensino.

Os homens, por sua vez, são maioria em todas as empresas em oito setores: atacado, auto indústria, construção, energia, mineração, papel e celulose, química e petroquímica, siderurgia e metalurgia. Também são maioria na maior parte das empresas em outros três setores: bens de consumo, eletroeletrônico e indústrias diversas.

| <b>Tabela 3.5 - Proporção de Gênero nas 150 Empresas do <i>Ranking</i></b> |              |                      |                    |                   |
|--|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Setor Econômico</b>   | <b>Total</b> | <b>Mais Mulheres</b> | <b>Mais Homens</b> | <b>Equilíbrio</b> |
| Cooperativas   | 12           | 10                   |                    | 2                 |
| Serviços de saúde  | 8            | 5                    | 1                  | 2                 |
| Bancos   | 6            | 1                    |                    | 5                 |
| Bens de consumo  | 8            | 1                    | 5                  | 2                 |
| Farmacêutico   | 7            | 1                    | 2                  | 4                 |
| Telecomunicações   | 5            | 1                    | 3                  | 1                 |
| Varejo   | 10           | 1                    | 4                  | 5                 |
| Atacado  | 3            |                      | 3                  |                   |
| Auto indústria   | 14           |                      | 14                 |                   |
| Construção   | 6            |                      | 6                  |                   |
| Eletroeletrônico   | 7            |                      | 5                  | 2                 |
| Energia  | 11           |                      | 11                 |                   |
| Indústrias diversas  | 4            |                      | 3                  | 1                 |
| Mineração  | 5            |                      | 5                  |                   |
| Papel e celulose   | 3            |                      | 3                  |                   |
| Química e petroquímica   | 7            |                      | 7                  |                   |
| Serviços   | 14           |                      | 5                  | 9                 |
| Siderurgia e metalurgia  | 7            |                      | 7                  |                   |
| Tecnologia e computação  | 8            |                      | 7                  | 1                 |
| Transporte e logística   | 5            |                      | 3                  | 2                 |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>   | <b>20</b>            | <b>94</b>          | <b>36</b>         |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

A distribuição de gênero observada nestas 150 empresas reflete a realidade das empresas no Brasil, com a predominância masculina, sendo que a maioria das mulheres se concentra em setores tradicionalmente femininos, como observado por Brumer (1988), JusBrasil (2013) e Portal TEM (2013), entre outros, na revisão da literatura.

### ***Programas de Diversidade***

Entre as 108 empresas contatadas por telefone, 33 (31%) respondentes afirmaram que realizam ações de diversidade de gênero e/ou raça e 75 (69%) responderam que não realizam. Como esperado, a maioria das empresas não realiza este tipo de ação, confirmando observações realizadas por outros autores em suas pesquisas, como apontado no capítulo anterior.

A tabela 3.6 apresenta a origem do capital dessas 108 empresas. A maioria é de capital nacional e, destas, apenas 23% têm programas de diversidade. Em seguida, vêm as empresas de capital norte americano e 64% delas têm programa de diversidade, o que confirma o pioneirismo das empresas desse país apontado por Mendes (2005), Pires et al. (2010) e Santos et al. (2008). No caso dos demais países, o número de empresas é pequeno, não permitindo maiores conclusões a esse respeito.

| <b>Tabela 3.6 – Frequência de Programas de Diversidade Segundo a Origem do Capital</b> |                           |                      |            |
|--|---------------------------|----------------------|------------|
| <b>Origem do Capital</b>   | <b>Número de Empresas</b> | <b>Com Programas</b> | <b>%</b>   |
| Brasil   | 71                        | 16                   | 23%        |
| EUA  | 13                        | 8                    | 64%        |
| Alemanha   | 6                         | 2                    | 33%        |
| Espanha  | 3                         | 2                    | 67%        |
| França   | 3                         | 1                    | 33%        |
| Suécia   | 3                         | 2                    | 67%        |
| Itália   | 3                         | 1                    | 33%        |
| Inglaterra   | 2                         | 1                    | 50%        |
| Suíça  | 1                         | 0                    | 0          |
| Dinamarca  | 1                         | 0                    | 0          |
| Japão  | 1                         | 0                    | 0          |
| Bélgica  | 1                         | 0                    | 0          |
| <b>Total</b>   | <b>108</b>                | <b>33</b>            | <b>31%</b> |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

O pioneirismo de empresas norte americanas foi confirmado, também, na entrevista com a profissional que trabalhou na Jeans, multinacional situada na cidade de

São Paulo, que desenvolvia programas de diversidade desde a década de 1980, antes mesmo do que é apontado por pesquisas dos autores mencionados na revisão bibliográfica. Essas políticas eram impostas pela Matriz, localizada em São Francisco, Califórnia<sup>21</sup>. A entrevistada acredita que não existem programas bem estabelecidos em empresas brasileiras.

O pessoal que trabalha com recursos humanos está cuidando da porta de entrada da empresa e não existem políticas de diversidade bem estabelecidas. As empresas que dizem que possuem apresentam apenas ensaios. É muito diferente o que acontece em São Paulo [onde normalmente ficam as sedes] e o que acontece no interior (Caso da Jeans).

Apesar disso, puderam ser identificados alguns casos de empresas com programas estruturados.

De acordo com a entrevistada na Chassis, “as diretrizes chegam até as empresas no Brasil e as ações acontecem levando em consideração as diferenças legais e culturais do país”. Como exemplo, a entrevistada menciona a inclusão de portadores de necessidades especiais e menores aprendizes, que foram determinadas por leis federais e, por isso, “incentivaram iniciativas locais de diversidade para esses grupos”. Na Componentes Elétricos, os programas de diversidade também são determinados pela matriz, que impõe ações globais que devem ser desenvolvidas por grupos locais, como ocorre nas plantas da empresa no Brasil.

A diversidade começou a ser trabalhada na Química a partir de uma iniciativa local, em 2000, quando surgiram as primeiras ações pontuais. Em 2003, foi criado um comitê de diversidade e, em 2005, foi criado um guia de diversidade para auxiliar os gestores com essas questões. Em 2008, foi realizado o censo das unidades da América Latina, o que influenciou na realização do primeiro censo de toda a empresa no mundo no ano seguinte. O entrevistado afirma que a matriz “dá bastante liberdade para desenvolver ações de diversidade” e incentiva a troca de experiências com unidades em outros países.

A maioria das 108 empresas possui menos de 5 mil funcionários, como aponta a tabela 3.7. Com exceção das empresas com mais de 10 mil funcionários, que são apenas três na amostra, observa-se que a porcentagem de empresas que têm programas de

---

<sup>21</sup> Na Califórnia, o cargo de chefe de recursos humanos era ocupado por um negro.

diversidade cresce juntamente com seu tamanho. Acredita-se que quanto maior é a empresa, maior é a preocupação com sua imagem e mais avançadas são as práticas ligadas à diversidade.

| <b>Número de Funcionários</b> | <b>Número de Empresas</b> | <b>Têm programas de diversidade</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------|
| até 499                       | 39                        | 6                                   | 15%        |
| 500 a 999                     | 10                        | 2                                   | 20%        |
| 1.000 a 4.999                 | 43                        | 16                                  | 37%        |
| 5.000 a 9.999                 | 13                        | 8                                   | 62%        |
| 10.000 ou mais                | 3                         | 1                                   | 33%        |
| <b>Total</b>                  | <b>108</b>                | <b>33</b>                           | <b>31%</b> |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa e de dados do ranking “Melhores empresas para você trabalhar” (2012).

A respondente do questionário da Tecnologia afirma que na empresa não há práticas discriminatórias e por isso “não vemos sentido em programas diferenciados para mulheres, negros etc”. De acordo com a entrevistada da Logística,

Estas práticas não fazem parte dos objetivos da empresa. Não vejo motivos para seleção adotando estes critérios, pois, afinal, o que importa para a empresa é a competência do colaborador.

A tabela 3.8 apresenta informações sobre a proporção de mulheres e homens nestas 108 empresas, separando os dados daquelas que têm programas de diversidade das que não têm. O apêndice C apresenta um detalhamento dessa tabela, com a porcentagem de gênero para cada empresa. Em 28 das 70 empresas com maioria masculina (40%), foram adotadas ações de diversidade, como observado na auto indústria, papel e celulose e química e petroquímica. Isso sugere que estas empresas têm o objetivo de aumentar a participação feminina. Vale notar, no entanto, que todas as empresas dos setores de construção, mineração e siderurgia e metalurgia possuem mais homens do que mulheres, mas nenhuma desenvolve programas de diversidade.

A porcentagem de empresas que tem programas de diversidade diminui para 23% entre as empresas com participação equilibrada e para 19% entre as empresas que possuem mais mulheres.

A proporção equilibrada ou a maioria feminina é apontada, em algumas empresas, como motivo para não precisar de ações de diversidade. A entrevistada na Ensino Grande disse que “há número significativo de mulheres na organização. Não precisamos deste tipo de ações”. Quando o assunto é ação de diversidade, muitas

peças pensam somente em recrutamento e seleção, sem levar em consideração outros aspectos, como a retenção de talentos e a melhoria das condições de trabalho. Isso pode ser observado mesmo em casos de empresas que desenvolve ações nessa área, como no caso da Papel, na qual responderam que o objetivo desses programas é “ter mais negros ou mulheres trabalhando na empresa”.

**Tabela 3.8 – Frequência de Ações de Diversidade Segundo Sexo e Setor Econômica**

| Setor                   | Total      | Proporção de gênero |           |             |           |            |           |
|-------------------------|------------|---------------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|
|                         |            | Mais mulheres       |           | Mais homens |           | Equilíbrio |           |
|                         |            | Total               | Com Ações | Total       | Com Ações | Total      | Com Ações |
| Atacado                 | 3          |                     |           | 3           | 1         |            |           |
| Auto indústria          | 12         |                     |           | 12          | 6         |            |           |
| Bancos                  | 3          | 1                   |           |             |           | 2          | 1         |
| Bens de consumo         | 4          | 1                   |           | 3           | 2         |            |           |
| Construção              | 6          |                     |           | 6           |           |            |           |
| Cooperativas            | 10         | 9                   | 1         |             |           | 1          |           |
| Eletroeletrônico        | 6          |                     |           | 4           | 3         | 2          |           |
| Energia                 | 9          |                     |           | 9           | 7         |            |           |
| Farmacêutico            | 5          | 1                   |           | 2           | 2         | 2          |           |
| Indústrias diversas     | 5          |                     |           | 3           | 1         | 2          |           |
| Mineração               | 2          |                     |           | 2           |           |            |           |
| Papel e celulose        | 3          |                     |           | 3           | 1         |            |           |
| Química e petroquímica  | 4          |                     |           | 4           | 2         |            |           |
| Serviços                | 11         |                     |           | 4           |           | 7          | 1         |
| Serviços de saúde       | 4          | 2                   | 1         | 1           |           | 1          | 1         |
| Siderurgia e metalurgia | 3          |                     |           | 3           |           |            |           |
| Tecnologia e computação | 6          |                     |           | 5           |           | 1          |           |
| Telecomunicações        | 2          |                     |           | 2           | 1         |            |           |
| Transporte e logística  | 3          |                     |           | 2           | 2         | 1          |           |
| Varejo                  | 7          |                     |           | 3           |           | 4          | 1         |
| <b>Total</b>            | <b>108</b> | <b>14</b>           | <b>2</b>  | <b>71</b>   | <b>27</b> | <b>23</b>  | <b>4</b>  |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

Entre as 15 empresas que responderam o questionário, sete têm programas de diversidade e oito não têm, como mostra a tabela 3.9. Com exceção da Logística, as empresas menores não têm programa de diversidade e as maiores, têm, o que é consistente com o resultado apresentado antes, na tabela 3.7.

A tabela 3.10 apresenta a porcentagem da participação de mulheres e negros no total de funcionários. A entrevistada da Chassis não divulgou os dados quantitativos sobre seus funcionários, dizendo que “esta é uma informação estratégica”. As informações foram retiradas do *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar”.

Assim como observado antes entre as 108 empresas, entre as 15 desta tabela, a quantidade de empresas de setores tradicionalmente masculino com programas de diversidade é maior.

| <b>Tabela 3.9 - Número de Funcionários e Programas de Diversidade</b> |                           |                          |                                |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <b>Empresa</b>  | <b>Nº de funcionários</b> | <b>Origem do Capital</b> | <b>Programa de diversidade</b> |
| TI  | 100 a 500                 | Brasil                   | Não                            |
| Ensino Média  |                           | Brasil                   | Não                            |
| Bebidas   |                           | Brasil                   | Não                            |
| Motor   | 500 a 1.999               | Alemanha                 | Não                            |
| Ensino Grande   |                           | Brasil                   | Não                            |
| Material Escolar  | 2.000 a 2.999             | Alemanha                 | Não                            |
| Cerâmica  |                           | Brasil                   | Não                            |
| Papel   |                           | Estados Unidos           | Sim                            |
| Freios  |                           | Brasil                   | Sim                            |
| Varejista   | 3.000 a 4.999             | Brasil                   | Sim                            |
| Energia   |                           | Brasil                   | Sim                            |
| Chassis   |                           | Suécia                   | Sim                            |
| Componentes Elétricos   | 5.000 ou mais             | França                   | Sim                            |
| Química   |                           | Alemanha                 | Sim                            |
| Logística   |                           | Itália                   | Não                            |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

A Ensino Grande, a Varejista e a Material Escolar se destacam pela representatividade de mulheres em seu quadro de funcionários, como é comumente observado nestas atividades, e apenas a Varejista realiza ações de diversidade.

| <b>Tabela 3.10 – Porcentagem de Mulheres e Negros(as) e Programas de Diversidade</b> |                 |                   |                                |
|--|-----------------|-------------------|--------------------------------|
| <b>Empresa</b>   | <b>Mulheres</b> | <b>Negros(as)</b> | <b>Programa de diversidade</b> |
| Ensino Grande  | 61%             | 6%                | Não                            |
| Varejista  | 55%             | -                 | Sim                            |
| Lápis  | 50%             | 10%               | Não                            |
| TI   | 32%             | 6%                | Não                            |
| Logística  | 32%             | 32%               | Não                            |
| Química  | 30%             | 16%               | Sim                            |
| Componentes Elétricos  | 30%             | 14%               | Sim                            |
| Energia  | 20%             | 42%               | Sim                            |
| Freios   | 19%             | -                 | Sim                            |
| Cerâmica   | 17%             | -                 | Não                            |
| Papel  | 16%             | 15%               | Sim                            |
| Chassis  | 15%             | -                 | Sim                            |
| Motor  | 7%              | 13%               | Não                            |
| Bebidas  | 6%              | -                 | Não                            |
| Ensino Média   | -               | -                 | Não                            |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

Os principais clientes da Varejista são mulheres das classes B, C e D. A maior participação feminina em seu quadro de funcionários (55%) pode ser uma estratégia para se aproximar de seus principais clientes.

A Energia se destaca por possuir uma participação de 42% de mão de obra negra. Segundo a entrevistada, isso se deve à maior concentração dessa população nas regiões em que se encontram as plantas da empresa. Na Ensino Grande, a participação de negros(as) é baixa (6%) e a entrevistada justifica isso pela pouca presença dessa população na região sul do país, onde se encontra a empresa.

Os representantes da Tecnologia, Logística e Ensino Grande afirmaram que não realizam ações de diversidade, mas que a igualdade é parte do código de ética das empresas e, por isso, não praticam discriminação na contratação.

A entrevistada na Motor aponta que a planta onde trabalha é muito enxuta e, por isso, não é diversificada, mas ressalta que não existem preconceitos e nem restrições no recrutamento. Ao mesmo tempo, a empresa encontra dificuldades em aumentar a participação feminina entre os trabalhadores e a analista de recursos humanos acredita que essa dificuldade seja devido à “ausência de ações específicas com esta finalidade”. Um fator que contribui para este cenário que permanece até os dias de hoje é a ideia de separação entre trabalho de homens e de mulheres.

Os representantes da Bebidas e da Logística afirmam que a participação dos negros aumentou de maneira proporcional ao crescimento da empresa e que não fazem ações para aumentar a participação deles para não cometerem injustiças. Nenhum deles menciona a necessidade de mudar este quadro.

Todas as ações realizadas para mulheres e negros na Chassis são “indiretas, pois não vamos contratar uma mulher ou um negro só para diversificar. Incentivamos a chegar até o fim, mas escolhemos apenas os melhores”.

A tabela 3.11 apresenta informações sobre os programas de diversidade entre as 15 que responderam o questionário mais a Jeans, com informações sobre quando estes foram criados, responsáveis e público alvo. Quatro organizações possuem um comitê responsável pelas práticas de diversidade e, na Papel, pretendem implantar um. O fato de haver um grupo de pessoas envolvidas com essas ações viabiliza uma melhor estruturação das mesmas.

O comitê da Energia é composto por 13 membros representantes de suas três plantas. A nomeação para participar do grupo é voluntária e acontece anualmente. As

vagas estão disponíveis para funcionários e prestadores de serviço, que passam por uma oficina de capacitação para ocupar estes cargos. A entrevistada da Chassis afirma que as ações realizadas são de responsabilidade do departamento de recursos humanos, juntamente com a diretoria.

| <b>Tabela 3.11 – Detalhes dos Programas de Diversidade</b> |                       |                       |                     |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Adoção</b>  | <b>Empresa</b>        | <b>Responsável</b>    | <b>Público Alvo</b> |
| Anos 1980  | Jeans                 | Departamento de RH    | Gênero e raça       |
| 2000   | Química               | Comitê                | Gênero              |
| 2006   | Energia               | Comitê                | Gênero e raça       |
| 2009   | Freios                | Comitê                | Gênero e raça       |
| 2010   | Componentes Elétricos | Comitê                | Gênero e raça       |
| 2010   | Chassis               | Departamento de RH    | Gênero e raça       |
| 2013   | Papel                 | Área de <i>Talent</i> | Gênero              |
| -  | Varejista             | Departamento de RH    | Gênero              |

Fonte: Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

De acordo com a entrevistada na Energia, quando o governo criou a Secretaria de Políticas para as Mulheres e começou a estruturar o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, já existia um trabalho de apoio das unidades regionais a ações pontuais, por exemplo, o abrigo para mulheres vítimas de violência e a participação em conselhos municipais de direito da mulher. Além disso, ela afirma que a empresa foi uma das primeiras federais a aderir ao programa.

A entrada da empresa no Programa Pró-equidade de Gênero e Raça fez com que criassem uma coordenação geral em Brasília para transmitir as orientações da Secretaria de Políticas para as Mulheres para todas as plantas e gerenciá-las. Todas as ações seguem o planejamento do programa, que se dá através de ciclos anuais. A empresa conciliou os planos de ações do programa com os pilares da manutenção produtiva total, programa desenvolvido por cada unidade, o que deu maior velocidade às iniciativas.

Nos ciclos do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça existem macroações e oficinas em unidades regionais, onde é elaborado um plano de ações para a realidade de cada região. Além disso, segundo a entrevistada existe o caminho contrário.

Existem iniciativas que surgem de demandas regionais e são passadas para a coordenação em Brasília, que entra em contato com a Secretaria de Políticas para as Mulheres (Coordenadora do Subcomitê de Gênero).

Um exemplo disto foi a contratação da primeira mulher motorista categoria D e vigilantes mulheres realizada por iniciativa da unidade.

A inserção de mulheres nessas profissões tradicionalmente masculinas se deu através da divulgação maior entre mulheres e de seu treinamento em cursos em instituições parceiras. É possível identificar oportunidades que incentivam a diversidade e, então, explorá-las com a concordância da coordenação (Energia).

Na Componentes Elétricos, o programa para assegurar que a participação feminina na empresa seja equilibrada chama-se “Gender Balance” e o programa que assegura a contratação de negros, “Diversity”.

### ***Participação de Mulheres e Negros em Cargos de Chefia***

A tabela 3.12 apresenta a participação de mulheres nos cargos de gerência, que é de 27,1%, e direção, 13,5%, para as empresas que forneceram essa informação. A Motor e Tecnologia não apresentam mulheres ocupando cargos de gerência. As empresas Freios, Motor, Energia, Logística e Tecnologia não possuem mulheres ocupando cargos de direção. A Material Escolar teve sua primeira mulher diretora em 2013.

| Empresa           | Direção |          |       | Gerência |          |       | Ações para gênero |
|-------------------|---------|----------|-------|----------|----------|-------|-------------------|
|                   | Total   | Mulheres | %     | Total    | Mulheres | %     |                   |
| Ensino Grande     | 32      | 11       | 34,4% | 75       | 54       | 72,0% | Não               |
| Bebidas           | 4       | 1        | 25,0% | 7        | 1        | 14,3% | Não               |
| Varejista         | 9       | 2        | 22,2% | 244      | 88       | 36,1% | Sim               |
| Material Escolar  | 5       | 1        | 20,0% | 50       | 5        | 10,0% | Não               |
| Papel             | 14      | 2        | 14,3% | 78       | 14       | 17,9% | Sim               |
| Química           | 56      | 7        | 12,5% | 470      | 144      | 30,6% | Sim               |
| Compon. elétricos | 46      | 4        | 8,7%  | 241      | 46       | 19,1% | Sim               |
| Logística         | 26      | 0        | 0%    | 110      | 25       | 22,7% | Não               |
| Energia           | 5       | 0        | 0%    | 233      | 42       | 18,0% | Sim               |
| Freios            | 5       | 0        | 0%    | 12       | 0        | 0%    | Sim               |
| Tecnologia        | 4       | 0        | 0%    | 12       | 0        | 0%    | Não               |
| Motor             | 1       | 0        | 0%    | 12       | 0        | 0%    | Não               |
| <b>Total</b>      | 207     | 28       | 13,5% | 1544     | 419      | 27,1% |                   |

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

Apenas uma das 15 organizações que responderam o questionário possui uma mulher como principal executiva, a Bebidas. Em todas as outras, apenas homens brancos ocupam este cargo. Esta realidade coincide com o que foi apontada pela literatura (Ethos, 2010; Insper, 2012; Kanter, 1993; Martin, 2000; Pires, 2010; Steil, 1997).

A Entrevistada da Ensino Grande, empresa que possui uma taxa de 34,4% de mulheres em cargos de direção e 72% em cargos de gerência, diz não ter problemas em relação a mulheres em cargos de comando porque “a natureza do negócio da organização, educação, proporciona naturalmente a entrada de mulheres na organização, em diversos níveis”. Este discurso “naturalizante”, como se não houvesse dificuldades para se criar um ambiente diversificado em diferentes níveis hierárquicos, acaba por reforçar a divisão sexual do trabalho, reforçando a presença da mulher em setore tradicionalmente femininos.

Entre as empresas desta tabela, apenas a Componentes Elétricos, a Freios e a Energia realizam ações de diversidade a fim de mudar este quadro. O programa “Gender Balance” da Componentes Elétricos busca desenvolver a carreira executiva das mulheres na empresa a partir da identificação das principais barreiras que as impedem de alcançar cargos de chefia.

Os dados da tabela 3.12 confirmam menor presença feminina em cargos de comando, mesmo quando a literatura aponta que estas são mais escolarizadas. Apenas uma empresa forneceu dados de escolaridade, mas seus dados confirmam isso. Na Energia, apenas 28% dos homens possuem ensino superior completo, enquanto que para as mulheres este índice é de 42%, os pós-graduados do sexo masculino representam 7% e as mulheres, 29%. O entrevistado da Química reforça dizendo:

A mulher está se inserindo mais no mercado de trabalho e há um número suficiente de mulheres qualificadas para trabalhar. De forma geral, as mulheres estão mais capacitadas e completas do que os homens, porém, ainda encontram muitas dificuldades (Diretor de Diversidade e Inclusão).

A tabela 3.13 apresenta a participação de negros(as) em cargos de direção e gerência para as empresas que forneceram essa informação. Interessante observar que algumas, mesmo sem programas de diversidade, já começaram a fazer o censo de cor. Observa-se que a participação de negros (as) em cargos de direção é pequena, 3,7%. Apenas a Componentes Elétricos (8,7%), a Química (3,6%) e a Ensino Grande (3,1%)

possuem funcionários nessa posição, coincidindo, mais uma vez, com o que apontou a literatura (DIEESE, 2013a; Instituto Ethos, 2010; Jesus e Santos, 2013; Silva, 2010). Em cargos de gerência, sua presença é de 11,2% e apenas a Motor e a Tecnologia não têm negros nessa posição.

| <b>Tabela 3.13 – Distribuição de Negros (as) na Direção e Gerência</b> |                |                |             |                 |                |              |                   |
|--|----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|--------------|-------------------|
| <b>Empresa</b>   | <b>Direção</b> |                |             | <b>Gerência</b> |                |              | <b>Ações raça</b> |
|  | <b>Total</b>   | <b>Ne-gros</b> | <b>%</b>    | <b>Total</b>    | <b>Ne-gros</b> | <b>%</b>     |                   |
| Compon. elétricos  | 46             | 4              | 8,7%        | 241             | 46             | 19,1%        | Sim               |
| Química  | 56             | 2              | 3,6%        | 470             | 19             | 4,0%         | Não               |
| Ensino Grande  | 32             | 1              | 3,1%        | 75              | 3              | 4%           | Não               |
| Energia  | 5              | 0              | 0%          | 233             | 61             | 26,2%        | Sim               |
| Logística  | 26             | 0              | 0%          | 110             | 9              | 8,2%         | Não               |
| Material Escolar   | 5              | 0              | 0%          | 50              | 4              | 8,0%         | Não               |
| Papel  | 14             | 0              | 0%          | 78              | 1              | 1,3%         | Não               |
| Motor  | 1              | 0              | 0%          | 12              | 0              | 0%           | Não               |
| Tecnologia   | 4              | 0              | 0%          | 12              | 0              | 0%           | Não               |
| <b>Total</b>   | <b>189</b>     | <b>7</b>       | <b>3,7%</b> | <b>1281</b>     | <b>143</b>     | <b>11,2%</b> |                   |

Fonte: Fonte: Elaborada a partir da pesquisa.

Diferente do que pôde ser observado para as mulheres, no caso dos negros, não existem setores de atuação separando brancos(as) e negros(as) e sim o tipo de trabalho. Os negros(as) continuam ocupando cargos de menor poder de decisão.

Na Energia, as iniciativas voltadas para questões raciais também têm o objetivo de conscientização dos trabalhadores em relação a sua raça. No dia da consciência negra, são realizadas palestras sobre o movimento negro, apresentações de capoeira, grupos de dança afro, entre outros, dentro e fora da empresa. Segundo a entrevistada, houve uma maior sensibilização e mobilização das pessoas para a promoção e construção da equidade. Ela afirma que 96,7% declararam sua raça na ficha de perfil.

A entrevistada afirma que, pelas características da região norte, onde a empresa se localiza, a representatividade de pretos e pardos é alta dentre os estagiários. Entretanto, são identificadas poucas declarações de indígenas. Para ela, “se os estudantes fossem mais conscientes, teríamos mais indígenas declarados”.

De acordo com a entrevistada na Chassis, existem muitos negros trabalhando na produção e há um interesse em aumentar a participação dos mesmos em áreas administrativas através de uma ação do “banco para aprendizes negros”. Ela afirma que o departamento de recursos humanos da empresa está aberto para discussões sobre novas necessidades da população negra.

O entrevistado na Química reconhece a necessidade de trabalhar com a participação de negros na empresa e disse que existe um projeto em andamento, mas não deu maiores detalhes. Além disso, o entrevistado destaca o trabalho que realizam com os fornecedores, pois sempre que possível compra serviços e produtos de empresas lideradas por negros, portadores de necessidades especiais ou indígenas. Ele afirma que, “por questões históricas, os negros ainda têm, em média, menos qualificação e isto é utilizado como justificativa para os índices apresentados”. Entretanto, destaca que enfrentam dificuldades em conseguir uma auto declaração racial fiel à realidade e, por isso, pode ser que haja mais negros (as) do que a quantidade apresentada.

A entrevistada da Motor afirma que existem gerentes homossexuais, mulheres e negros em outras plantas maiores da empresa, entretanto, ela destaca o fato de que, em cargos mais altos, como presidente e vice diretores, não existe essa diversidade.

Como visto antes, a participação de negros na Ensino Grande é de apenas 6%, entretanto, nota-se que mesmo assim, estes ocupam cargos em todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive na direção.

### ***Práticas de Diversidade***

Como pode ser observado nas tabelas 3.12 e 3.13, apresentadas antes, as práticas de diversidade desenvolvidas pelas organizações estão, em sua maioria, mais voltadas para a questão do gênero. Isto também pode ser observado na tabela 3.14, que mostra as diferentes ações voltadas para a diversidade. O questionário listava algumas ações possíveis <sup>22</sup>, como pode ser observado no apêndice A. As demais surgiram espontaneamente pelos respondentes.

Pode-se observar que as seis empresas que desenvolvem ações de diversidade realizam controle salarial e estimulam denúncias. O controle salarial se dá pelo estabelecimento de uma tabela salarial organizada por cargos, como nos casos da Freios, Chassis e Varejista. Na Papel, foi respondido que “há uma análise de remuneração semestral para verificar a diferença entre homens e mulheres, por nível, área, localização, entre outras variáveis”.

---

<sup>22</sup> O questionário lista: criação de um comitê, eventos sobre diversidade, medidas de desenvolvimento da carreira, controle salarial, denúncia de práticas discriminatórias, creche, auxílio creche, licença maternidade, programa educacional para os filhos e planejamento familiar.

| <b>Tabela 3.14 – Quantidade de Empresas com Ações de Equidade de Gênero e Raça</b>    |               |             |
|---|---------------|-------------|
| <b>Ações</b>  | <b>Gênero</b> | <b>Raça</b> |
| Estímulo a denúncias  | 6             | 6           |
| Controle salarial   | 6             | 5           |
| Palestras, <i>workshops</i> e outros eventos para todos os funcionários               | 5             | 4           |
| Programa educacional ou kit escolar   | 5             |             |
| Palestras, <i>workshops</i> e outros eventos sobre diversidade para líderes           | 4             | 3           |
| Auxílio creche  | 4             |             |
| Kit maternidade   | 2             |             |
| Extensão da licença maternidade   | 2             |             |
| Desenvolvimento de líderes mulheres   | 2             |             |
| Elaboração de um guia de diversidade  | 1             | 1           |
| Tema na prova de contratação  | 1             | 1           |
| Estímulo à contratação de estagiários   | 1             | 1           |
| Estímulo à contratação de aprendizes  | 1             | 2           |
| Adaptação espacial e de materiais de trabalho   | 1             |             |
| Contratação de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos (vigilante e motorista) | 1             |             |
| Trabalho meio período em casa após o vencimento da licença maternidade                | 1             |             |
| Participação de mulheres na comissão de recrutamento e seleção                        | 1             |             |
| Participação de mulheres entre os candidatos finalistas de um processo de contratação | 1             |             |
| Bônus nupcial   | 1             |             |
| Orientação de orçamento familiar  | 1             |             |
| Auxílio para filhos excepcionais  | 1             |             |
| Lactário  | 1             |             |
| Busca por fornecedores que estimulam a diversidade                                    |               | 1           |
| Parceria com universidades para a contratação de negros (as)                          |               | 1           |

Fonte: Elaborada a partir de dados disponibilizados nos questionários.

A maioria desenvolve eventos que estimulam a diversidade, mas apenas programas mais antigos, como os da Química e da Energia, realizam ações como adaptação do espaço e dos materiais de trabalho, contratação de mulheres para cargos tradicionalmente masculinos, desenvolvimento de liderança entre as mulheres e elaboração de um guia de diversidade.

Na Chassis, há uma extensão da licença maternidade para 7 meses e quando as mulheres voltam a trabalhar, existe a possibilidade de cumprir meio período em casa. “Essas ações são um atrativo frente a outras empresas, pois a mulher sabe que poderá ser mãe e voltar ao trabalho cuidando dos filhos” afirma a entrevistada. Ela acrescenta que houve uma boa aceitação dessas ações, que foram comprovadas através de resultados estatísticos sobre o aumento do número de mães que não abandonaram seus cargos.

Na Chassis, o foco das ações específicas para mulheres são as que visam aumentar o número de mulheres em posições gerenciais e de liderança. Os programas de

desenvolvimento de líderes têm que apresentar uma proporção equilibrada de gênero, a comissão que decide recrutamento e seleção para cargos gerenciais tem que ter a participação de pelo menos uma mulher e entre os candidatos finais, uma deve ser mulher. Segundo a entrevistada, “esses incentivos têm o objetivo de amenizar a tendência dos homens a sempre procurarem outros homens para o trabalho”. Ela afirma que o processo de conscientização sobre a diversidade é recente e existem cuidados para não diferenciar as pessoas:

Os gestores já se sentem mais à vontade para aplicar a diversidade no dia a dia da organização, pois são realizados cursos de capacitação [...] para os gerentes aprenderem a lidar melhor com as demandas. [Estes, por sua vez] fazem palestra de conscientização para os outros trabalhadores (Analista de recursos humanos, Chassis).

A entrevistada da Energia menciona o grupo de esposas dos funcionários que se encontram a cada 15 dias para assistir palestras sobre saúde, filhos, alimentação e prevenção de violência doméstica, entre outros assuntos. Segundo ela, surgiu a necessidade de trabalhar essas questões não apenas dentro da empresa, mas também fora e, para isso, foi criado este grupo. Além disso, foram estabelecidas parcerias com associações e secretarias, como a Secretaria Municipal da Saúde da criança e, por isso, a empresa ganhou representatividade nesses conselhos e passou a atuar em programas como o “Mulheres Mil”, programa do governo federal para capacitação de mulheres em situação de vulnerabilidade social.

Na Energia, houve aquisição de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) adequados às necessidades físicas das mulheres. Há uma redução de 2 horas de trabalho para aleitamento materno no período subsequente aos 120 dias de licença maternidade. O auxílio creche beneficia dependentes de trabalhadores, inclusive homens, dos 6 meses aos 6 anos de idade. Além disso, informações sobre sexo, raça e etnia foram incluídas na ficha de inscrição dos processos de recrutamento e seleção. No conteúdo programático das provas, foram incluídos temas relacionados à violência doméstica, assédio moral e sexual no trabalho, discriminação e trabalho decente.

São realizadas políticas de educação e conscientização “sobre quem são os funcionários, se são negros, brancos, mulheres, homens, etc”. Existe, também, um

trabalho com a liderança, pois eles precisam saber lidar com a diversidade e desconstruir o discurso de que “o quadro demora para mudar e que as coisas são assim mesmo”.

A Química criou um grupo de gênero, constituído por homens e mulheres que realizam diagnósticos e criam documentos com sugestões para tornar o ambiente de trabalho mais amigável. Algumas sugestões atendidas foram: auxílio creche para homem, flexibilidade do trabalho da mãe, licença maternidade de 6 meses e lactário, entre outras.

Apesar de responder que não realiza ações de gênero e raça, foi possível identificar algumas iniciativas na Material Escolar. Em situação de empate na hora de seleção, o critério raça é utilizado como desempate, optando-se por negros (as), incentivam denúncias e realizam controle salarial por cargos.

A Motor oferece programas motivacionais de dia das mães, câncer de mama e cuidados com a saúde, comemora o dia da mulher, fornece auxílio maternidade e auxílio creche, mas não tem nenhuma ação voltada para os negros (as).

Cabe ressaltar que algumas ações mencionadas na tabela 3.14, como kit escolar, auxílio creche e extensão de licença para nascimento dos filhos, quando são voltadas apenas para as mulheres, fortalecem a divisão sexual do trabalho, pois atribuem a responsabilidade por questões familiares apenas para as mulheres.

Destaca-se que, nas empresas que possuem um comitê responsável, é possível observar mais consistência nas ações desenvolvidas, além de práticas mais variadas, como na Freios, Energia, Componentes Elétricos e Química.

### ***Outros Públicos Alvo***

Os respondentes afirmam que desenvolvem ações para outros grupos além de gênero e raça, como mostra a tabela 3.15.

Observa-se a maior incidência de esforços para a inclusão de portadores de necessidades especiais.

| <b>Tabela 3.15 – Ações para Outros Grupos</b> |                        |  |
|---|------------------------|--|
| <b>Grupos</b>                                 | <b>No. de empresas</b> | <b>Empresas</b>  |
| Portadores de necessidades especiais          | 9                      | Química, Varejista, Motor, Ensino Média, Logística, Freios, Papel, Compon. elétricos e Chassis |
| Etnia   | 5                      | Química, Energia, Freios, Componentes Elétricos e Chassis                                      |
| Menores aprendizes                            | 5                      | Química, Logística, Energia, Papel e Chassis   |
| Homossexuais                                  | 3                      | Química, Energia e Motor   |
| Idade avançada                                | 2                      | Química e Freios   |
| Manifestações religiosas                      | 2                      | Química e Freios   |

Fonte: Elaborada a partir de dados disponibilizados nos questionários.

A Química é a única empresa que realiza ações de diversidade para todos os grupos mencionados na tabela. Na Química, a inclusão de portadores de necessidades especiais iniciou-se em 2007. De acordo com o entrevistado, a maioria das empresas possuem aprendizes e portadores de necessidades especiais apenas para o cumprimento das leis, mas a Química foi além. O processo se deu através de *workshops* com os funcionários, processo de sensibilização e capacitação complementar dos funcionários com necessidades especiais, adaptação do local de trabalho, obras de acessibilidade física, trabalho com informação médica e orientação especializada, além da própria contratação dos portadores de necessidades especiais.

Na Varejista, há um acompanhamento dos portadores de necessidades especiais. A organização possui uma universidade corporativa e desenvolve, em parceria com o SENAI, um programa de capacitação para pessoas portadoras de necessidade especial, com o objetivo de desenvolver seus fundamentos técnicos, além das capacidades sociais, organizativas e metodológicas necessárias para a inserção no mercado de trabalho.

Na Motor, existem trabalhadores surdos e mudos em algumas atividades na linha de produção, entretanto, “há casos de vagas específicas, cuja função os portadores de necessidades especiais não conseguem desempenhar” como afirma a entrevistada.

A Energia realiza um programa com os índios Parakanã, que foram afetados diretamente pela construção da planta, próxima à aldeia. Periodicamente, os resultados são divulgados para os trabalhadores. Além disso, de acordo com a entrevistada, o intercâmbio cultural com os índios é incentivado através de apresentações na empresa e visitas à aldeia “para que ninguém se esqueça onde está e de onde veio. Muita gente aqui é descendente indígena”.

Além de cumprir as exigências legais do menor aprendiz, a Química criou o projeto “Twinning Mentoring Program”, em que um alto executivo e um jovem talento trocam experiências em relação à empresa em encontros semanais. “O ganho está no aumento da visão estratégica do júnior, enquanto o executivo passa a se conectar e entender melhor a nova geração” afirma o Diretor Geral de Diversidade.

A Química já foi líder do fórum do direito LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros) de empresas que buscam aumentar o comprometimento com esse grupo de trabalhadores. O entrevistado afirma que a empresa concede direitos e benefícios para os companheiros de casais do mesmo sexo, como o plano de saúde.

Embora a Motor não tenha políticas específicas de gênero e raça, existem ações em fase de adaptação para homossexuais. O parceiro estável de homossexual que trabalha na empresa tem direito ao plano de saúde.

A Energia estendeu o plano de saúde para o parceiro do mesmo sexo desde 2000. A entrevistada menciona uma situação que os motivaram a avançar com ações de diversidade “um estagiário queria que fosse escrito estagiária e não estagiário atrás de seu uniforme e preferia ser chamado pelo seu nome feminino”.

As ações da Energia previstas para 2014 estão pautadas no combate à violência no ambiente de trabalho. Além disso, as ações da unidade da entrevistada estão voltadas para os homossexuais. A unidade vai implantar banheiro transgênero nos prédios que são mais visitados e está trabalhando a questão do RG social, que permite a pessoa ter um documento de identificação interno com o nome que quer e não o da certidão de nascimento. A entrevistada afirma, ainda, que a empresa está considerando a possibilidade de apoiar a parada *gay* da cidade.

A preocupação em lidar com manifestações religiosas na Química, surgiu quando “um funcionário começou a distribuir artigos religiosos para os colegas dentro da empresa”. O entrevistado afirma que os gerentes não sabiam como deveriam agir em relação a isso e, para resolver esta situação realizaram treinamento com os líderes.

### ***Benefícios e Dificuldades***

Os respondentes mencionam os benefícios que o desenvolvimento de ações de diversidade traz para a organização e também quais são as dificuldades encontradas para sua implantação e manutenção.

O argumento para aumentar a participação feminina devido às *soft skills* aparece nas empresas que não têm programas de diversidade, como na Material Escolar e na Motor, mas também em empresas que já tem, como na Química. Na Material Escolar, a participação equilibrada de mulheres é justificada pela existência de muitas atividades delicadas na produção, que exigem mais atenção.

A entrevistada da Motor afirma que a mulher é mais cuidadosa, se sai melhor em tarefas que exigem mais atenção e cuidado com os detalhes, o que justifica a presença de 50 mulheres na linha de produção, pois “existem partes específicas no motor que precisam de mais cuidados”. A participação feminina na empresa é de apenas 7% e, segundo a entrevistada:

É importante aumentar a variedade interna da empresa, pois muitas vezes se esquece o lado feminino de lidar com os problemas. As coisas são realizadas muito no grito e no racional (Caso da Motor).

O entrevistado da Química inicia sua fala sem entrar nesse argumento.

Existem diferenças entre o trabalho de homens e mulheres. Não há melhor ou pior. Por isso, o ambiente de trabalho deve ser diversificado. Para ser mais criativo e inovador não é interessante que todos trabalhem da mesma forma (Diretor de Diversidade e Inclusão).

No entanto, ele termina sua fala com a ideia das *soft skills*: “o homem é mais generalista, enquanto as mulheres atentam mais a detalhes e são mais organizadas. Essas habilidades podem ser usadas a favor das mulheres”.

Já os entrevistados da Chassis e da Energia criticam essa ideia. Para eles, as *soft skills* são características desenvolvidas e não são exclusivamente femininas. Para a entrevistada da Energia “mulheres podem ser vigilantes, motoristas, trabalhar na manutenção, de madrugada, em turno, de final de semana e de qualquer maneira que quiser”.

Programas de diversidade de recursos humanos são apontados como uma vantagem competitiva por algumas empresas. O discurso organizacional sobre igualdade na TI a coloca como sendo “fundamental” para a empresa. Segundo a entrevistada da Chassis,

Vivenciamos uma guerra de talentos em que todos estão à procura dos melhores. Essa busca pode ser prejudicada se tiver uma barreira, pois, assim, há menor chance de identificar talentos no mercado de trabalho (Analista de Recursos Humanos).

A entrevistada da Chassis disse que um objetivo da empresa é:

Agregar valor através da soma de diferenças, culturas, *know-how* e opiniões. É uma soma das diferenças para aumentar a produtividade, pois a diversidade não é um objetivo filantrópico e sim uma maneira de aproveitar o melhor de cada um (Analista de Recursos Humanos).

O lema de diversidade e inclusão da Química está pautado em três pilares: ambiente inclusivo, atração e retenção de talentos.

O ambiente inclusivo dá possibilidade para diferentes opiniões e participação a fim de incentivar a inovação e as ideias contrárias em equipes mais criativas. A atração e retenção da diversidade se dão através dos programas voltados para cada grupo que buscam incluir (Diretor de Diversidade e Inclusão).

O entrevistado da Química disse que

Os programas não são ações sociais, são ações mercadológicas, pois não se pode deixar o jogo do mercado de lado e as necessidades que ele impõe. A empresa que lida bem com a diversidade tem um passo à frente.

[...] Trabalhar a diversidade dentro das organizações é uma estratégia de mercado e não responsabilidade social, visto que as empresas possuem fins lucrativos e não se deve esquecer essas necessidades mercadológicas (Diretor de Diversidade e Inclusão).

Ao mesmo tempo, ele menciona a sustentabilidade:

Integrar segmentos sociais diversos significa impulsionar as operações e negócios da empresa para atingir as metas e objetivos da sustentabilidade empresarial (Diretor de Diversidade e Inclusão).

E a justiça social:

Quando as políticas empresariais são iguais para todos, é sinal de que alguém ou algum grupo está sendo injustiçado, seja por idade, gênero ou raça, pois pessoas diferentes sentem necessidades diferentes (Diretor de Diversidade e Inclusão).

Por outro lado, romper com as barreiras históricas dos estereótipos de gênero nas relações sociais, criar uma cultura de valorização e promoção da equidade de gênero e raça, estabelecer metas para ocupação de cargos de direção e trabalhar as questões que envolvem desigualdades salariais significa modificar uma cultura organizacional tradicionalmente branca e masculina, como apontam os entrevistados da Motor, Química, Energia e Jeans.

A entrevistada da Jeans tem dúvida se os selecionadores realmente seguem as políticas estabelecidas. Segundo sua avaliação,

As empresas brasileiras ainda não estão preparadas para desenvolver programas de diversidade por si só. Aquelas que desenvolvem seguem ordens da matriz e há uma grande diferença entre a política pregada pela empresa e o que realmente acontece durante as seleções. A seleção é a porta de entrada e existe um padrão [discriminatório], com algumas exceções [de pessoas] altamente qualificadas (Jeans).

Ela ressalta, como exemplo, o padrão de aparência exigido pelos bancos, onde as pessoas que realizam atendimento direto ao cliente são, em sua maioria, “brancas, altas, magras. As mulheres, com cabelos compridos, lisos e maquiadas”.

A analista de recursos humanos da Chassis afirma que “nossa cultura não está preparada para lidar com a diversidade”. Ela acredita que isso se deva ao fato de que “somos cobrados por resultados e pessoas que pensam diferente podem atrapalhar esse

processo”. Ela ainda menciona as resistências culturais, defasagem educacional que leva a escassez de profissionais no segmento de negócios e dificuldade com mulheres para exercerem funções em que é preciso viajar.

Para a entrevistada da Motor, a diversidade é uma novidade nas empresas e “ainda causa estranheza”. Ela aponta dificuldades como assédio sexual de homossexuais em banheiros. “É um lugar em que as pessoas não entram para ver o que acontece”. Cita, ainda, a dificuldade de cadastrar o parceiro homossexual no sistema, pois “este ainda não identifica um parceiro do mesmo sexo”. Segundo ela, “por não saberem lidar com as dificuldades, é mais fácil continuar contratando o homem branco heterossexual”.

Como diz o Diretor de Diversidade e Inclusão na Química, “a resistência de alguns líderes e a falta de profissionais capacitados no mercado são dificuldades que levam um tempo para se modificar”.

De acordo com a entrevistada na Bebidas, a desproporção da participação feminina é “natural” desse setor de atuação, “área predominantemente masculina”, que torna a “contratação de mulheres mais complexa”. Segundo a entrevistada, a empresa não tem ações para aumentar a participação feminina porque realiza a “avaliação pautada única e exclusivamente em competências técnicas e comportamentais para contratação ou promoções”, não levando em conta raça ou gênero para “garantir igualdade de oportunidades”.

O entrevistado da Química afirma que “ações de diversidade mexem com o status atual do homem branco. Ser homem e branco é uma questão resolvida”. Esta cultura organizacional, masculinizada, dificulta a implantação de ações internas de diversidade. Segundo ele, “as ações de diversidade trabalham apenas a ponta do *iceberg* e ainda há muito a ser feito em relação à diversidade”.

Tradicionalmente, as empresas têm uma cultura masculinizada, o número de homens é superior ao de mulheres em vários setores. [...] O presidente da empresa [...] é um homem branco. [...] Existe uma barreira invisível que faz com que, muitas vezes, seja preciso abandonar sua feminilidade para ser aceita em um ambiente masculino. É o jeito que encontram para romper essa barreira. O ambiente corporativo brasileiro é masculinizante (Química).

Outro desafio apontado pelo entrevistado da Química é a maternidade.

As empresas ainda não conseguem fornecer um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. As pesquisas realizadas com mulheres em cargos de liderança apontam que a maioria delas não tem filhos. Isso é um mal sinal (Química).

### ***Mudanças Observadas***

Apesar das dificuldades, alguns entrevistados têm observado mudanças. “É uma evolução da sociedade de uma forma geral e o papel das organizações nesse cenário é fundamental, pois já é possível observar mudanças” afirma o entrevistado da Química.

Os entrevistados na Química e na Energia acreditam que esta realidade vem mudando nos últimos anos. A questão da naturalização de setores tradicionalmente com forte presença masculina é mencionada como uma dificuldade, mas eles estão se esforçando para combatê-la e não tratando isso como uma condição a qual se conformar. Nestas duas empresas, os entrevistados citam o aumento da participação feminina em cargos de gerência e direção como exemplo dessa mudança. A entrevistada na Energia apresenta um exemplo para ilustrar como vêm havendo mudanças:

Há algum tempo, o banheiro feminino era trancado com cadeado, porque não existiam mulheres trabalhando. Já hoje, as mulheres estão em todos os setores da empresa (Coordenadora do Subcomitê de Gênero).

Poucas empresas, no entanto, apresentam dados sobre a proporção de mulheres e negros para anos anteriores, apenas a Energia, a Logística e a Papel. Em alguns casos, a contagem dos funcionários de acordo com gênero e raça só começou a ser feita depois que deram início as ações de diversidade, como no caso da Energia. A tabela 3.16 apresenta o número de mulheres que trabalhavam na Energia em 2008 e em 2013 e a variação nesse período. Nota-se que, embora tenha havido mais demissões do que contratações de mulheres no total de funcionários, houve um aumento de 24% de mulheres em cargos de gerência.

| <b>Tabela 3.16 – Dados de participação de mulheres na Energia</b> |             |             |                |      |
|---|-------------|-------------|----------------|------|
| <b>Cargos</b>   | <b>2008</b> | <b>2013</b> | <b>Varição</b> |      |
| <b>Direção</b>  | 0           | 0           | 0              | 0%   |
| <b>Gerência</b>   | 34          | 42          | 8              | 24%  |
| <b>Mensalistas</b>  | 696         | 626         | -70            | -10% |
| <b>Horistas</b>   |             |             |                |      |
| <b>Total</b>  | 730         | 668         | -62            | -8%  |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

A tabela 3.17 apresenta o número de negros que trabalhavam na Energia em 2008 e em 2013 e a variação neste período. É possível observar um aumento da participação de negros(as) em todos os setores da empresa, menos na direção.

| <b>Tabela 3.17 – Dados de participação de negros na Energia</b> |             |             |                |     |
|---|-------------|-------------|----------------|-----|
| <b>Cargos</b>   | <b>2008</b> | <b>2013</b> | <b>Varição</b> |     |
| <b>Direção</b>  | 0           | 0           | 0              | 0%  |
| <b>Gerência</b>   | 46          | 61          | 15             | 33% |
| <b>Mensalistas</b>  | 1.282       | 1.356       | 74             | 6%  |
| <b>Total</b>  | 1.328       | 1.417       | 89             | 7%  |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

Em outros casos, como no da Papel, a contagem de funcionários de acordo com gênero e raça era feita antes de implantarem ações de diversidade. A tabela 3.18 apresenta o número de mulheres que trabalhavam nesta empresa em 2010 e em 2013 e a variação nesse período. As mulheres aumentaram sua participação em 12% e passaram a ocupar cargos de direção.

| <b>Tabela 3.18 – Dados de participação de mulheres na Papel</b> |             |             |                |      |
|---|-------------|-------------|----------------|------|
| <b>Cargos</b>   | <b>2010</b> | <b>2013</b> | <b>Varição</b> |      |
| <b>Direção</b>  | 0           | 2           | 2              | 100% |
| <b>Gerência</b>   | 14          | 14          | 0              | 0%   |
| <b>Mensalistas</b>  | 316         | 365         | 49             | 16%  |
| <b>Horistas</b>   | 50          | 44          | -6             | -12% |
| <b>Total</b>  | 380         | 425         | 45             | 12%  |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

A tabela 3.19 apresenta o número de negros (as) que trabalhavam na Papel em 2010 e em 2013. Nota-se que também não houve casos de negros (as) ocupando cargos de direção, a maioria se concentra em mensalistas e horistas, onde sua participação aumentou 54%.

| <b>Tabela 3.19 – Dados de participação de negros na Papel</b> |             |             |                 |      |
|---|-------------|-------------|-----------------|------|
| <b>Cargos</b>   | <b>2010</b> | <b>2013</b> | <b>Variação</b> |      |
| <b>Direção</b>  | 0           | 0           | 0               | 0%   |
| <b>Gerência</b>   | 2           | 1           | -1              | -50% |
| <b>Mensalistas</b>  | 332         | 347         | 15              | 5%   |
| <b>Horistas</b>   | 37          | 57          | 20              | 54%  |
| <b>Total</b>  | 371         | 405         | 34              | 9%   |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

A Logística afirma que houve um aumento na sua força de trabalho devido as novas aquisições de outras empresas nos últimos anos. A tabela 3.20 apresenta o número de mulheres que trabalhavam na empresa em 2010 e em 2013. É possível observar que não houve mulheres ocupando cargos de Direção, embora a contratação das mesmas, neste período, tenha sido expressiva, principalmente para os cargos de gerência.

| <b>Tabela 3.20 – Dados de participação de mulheres na Logística</b> |             |             |                 |      |
|---|-------------|-------------|-----------------|------|
| <b>Cargos</b>   | <b>2010</b> | <b>2013</b> | <b>Variação</b> |      |
| <b>Direção</b>  | 0           | 0           | 0               | 0%   |
| <b>Gerência</b>   | 6           | 25          | 19              | 316% |
| <b>Mensalistas</b>  | 810         | 1.816       | 1.006           | 124% |
| <b>Horistas</b>   | 0           | 0           | 0               | 0%   |
| <b>Total</b>  | 816         | 1.841       | 1.025           | 126% |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

A tabela 3.21 apresenta o número de negros (as) que trabalhavam na Logística em 2010 e em 2013. A participação de negros(as) em cargos de gerência passou de um para nove pessoas, um aumento bastante expressivo, mas a empresa ainda não tem nenhum em cargos de direção.

| <b>Tabela 3.21 – Dados de participação de negros na Logística</b> |             |             |                 |      |
|---|-------------|-------------|-----------------|------|
| <b>Cargos</b>   | <b>2010</b> | <b>2013</b> | <b>Variação</b> |      |
| <b>Direção</b>  | 0           | 0           | 0               | 0%   |
| <b>Gerência</b>   | 1           | 9           | 8               | 800% |
| <b>Mensalistas</b>  | 301         | 1.855       | 1.554           | 516% |
| <b>Total</b>  | 302         | 1.864       | 1.562           | 517% |

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa.

O interesse pelo tema tem sido observado pelo entrevistado na Química, que comentou que é procurado por outras empresas que querem implantar ações de diversidade e por pesquisadores acadêmicos que trabalham com o tema. Menciona, ainda, um encontro trimestral de empresas sobre diversidade no qual participa.

Um dos objetivos para 2025 divulgados na página da Química é se tornar referência para a escolha e desenvolvimento profissional, que promova o engajamento dos colaboradores. Para isso, o entrevistado afirma que os planos são de “criar um programa para atrair a mão de obra de negros, fortalecer e inovar os programas que já existem e pensar em programas novos de diversidade”.

Embora a realização de concurso público seja apontada por não permitir enviar o processo seletivo para beneficiar grupos tradicionalmente beneficiados, a entrevistada na Energia avalia que as ações de diversidade da empresa ficam engessadas por terem que cumprir esse modelo de recrutamento e seleção das instituições públicas. Segundo a entrevistada, isso dificulta o desenvolvimento de ações de contratação de grupos específicos. Por isso, a entrevistada julga inaceitável a resistência de empresas privadas que, apesar de usufruírem de uma liberdade maior que as empresas públicas, não desenvolvem ações de diversidade.

Por outro lado, ela afirma que a contratação por meio de concurso público não impede que a diversidade seja incentivada. Na unidade onde trabalha, há uma proporção equilibrada entre estagiários do sexo feminino e do masculino e a maioria deles é negra. “Esta é uma maneira de incentivar essas mulheres a prestarem o concurso”.

A entrevistada aponta que as empresas participantes do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do governo devem seguir um modelo estruturado de gestão das ações de diversidade, o que as tornam mais organizadas. Na quarta edição do programa, 2011/2012, houve uma discussão a fim de sensibilizar a procuradoria geral e os responsáveis pelos concursos públicos a contribuir com a equidade sem a necessidade de estabelecer cotas, mas, “enquanto os instrumentos federais não mudarem, é impossível falar em sensibilização, é preciso reformular nossos instrumentos. Deve haver um macromovimento”.

A seguir é apresentada a conclusão.

## CONCLUSÕES

Foram pesquisadas empresas listadas no ranking “Melhores para Você Trabalhar”, publicada em setembro de 2012. Este ranking avalia práticas de gestão de recursos humanos e classifica aquelas com práticas mais avançadas. Por isso, é bastante provável que as empresas desta amostra tenham mais propensão em adotar práticas de diversidade. Além dessas, foram incluídas mais três empresas, o que permitiu ampliar a visão sobre diferentes estágios de implantação de programas de diversidade.

Foram contatadas 108 empresas e, destas, 15 devolveram o questionário preenchido. Esta baixa taxa de retorno de 14% pode ser um indício do despreparo e/ou desinteresse com questões de diversidade. Entre estas, quatro foram selecionadas para serem entrevistadas. Também foi realizada uma entrevista com uma profissional que trabalhou em uma multinacional que realizava programas de diversidade nas décadas de 1980 e 1990. Esta entrevista foi importante para se ter uma ideia sobre como aconteciam essas primeiras ações de diversidade em empresas no Brasil.

A revisão da literatura e os dados secundários apresentados apontam que a discriminação ainda representa uma barreira para a inserção de mulheres e negros no mercado de trabalho. Autores com Goffman (1988), Jones (1973) e Saraiva e Irigaray (2009) analisam como a discriminação surge de um julgamento prévio, que não leva em consideração fatos que o contestem, dando origem a atitudes negativas, que geram situações injustas e desvantajosas para esses grupos.

Os homens brancos ocupam cargos de chefia, dominam determinados setores, recebem salários mais altos e, como apontado por autores como Lopes (2000), Soares (2000) e Steil (1997), muitas vezes, essa situação estabelece um padrão de contratação que reforça essa situação. A discriminação contra mulheres e negros se manifesta de várias formas, como influência subjetiva de critérios de seleção, dificuldade de acesso a cargos mais altos, estabelecimento de diferenças entre trabalho feminino e masculino, entre outras.

A maior parte da população desempregada é composta por mulheres. Por outro lado, as mulheres também são a maioria da população não economicamente ativa, o que, em muitos casos, ocorre por uma opção familiar de se dedicar aos cuidados com o lar, filhos e outros membros da família, opção que, em muitos casos, é fruto das desigualdades do modelo patriarcal, cujo trabalho assalariado cabe ao homem (Guimarães, 2009 e Ronci, 1986).

Essa divisão sexual do trabalho foi enraizada por muito tempo e só começou a mudar num período relativamente recente da história, sendo que esse tipo de mudança ocorre lentamente (Combes e Haicault, 1986; Fougeyrollas-Schwebel e Chabaud, 1986; Hirata, 1986; Kergoat, 1986). Há, ainda, a noção de que as mulheres são menos capazes que os homens para determinados cargos, como os de chefia, apesar de as mulheres serem mais instruídas que os homens, como apontado por Kanter (1993) e Steil (1997). Entre as empresas que forneceram esta informação, a participação feminina em cargos de direção é de 14% e, em cargos de gerência, 27%.

Os dados secundários apontam que as mulheres que trabalham fora de casa concentram-se em setores de baixa remuneração, como serviços domésticos, educação, saúde e serviço social. Karthevsky-Bulport (1986) afirma que a desvalorização desses setores é o que viabiliza a inserção das mulheres nestes trabalhos, o que contribui para uma remuneração média mais baixa do que a dos homens.

Nas 150 empresas do ranking, a maior presença feminina só é observada no setor de saúde, seja em cooperativas ou empresas privadas. Os homens são maioria na maior parte dos setores e uma proporção equilibrada entre homens e mulheres só ocorre em bancos e serviços, incluindo a área de ensino.

Por outro lado, vem aumentando a participação feminina no trabalho formal e uma quantidade cada vez maior de mulheres quer entrar e se manter no mercado de trabalho. Existem mulheres ocupando cargos que antes eram exclusivamente masculinos. Na revisão da literatura, foram apontadas as atividades de construção civil, motorista de caminhão e como proprietárias do próprio negócio. Entre as empresas pesquisadas, apenas a entrevistada da Energia mencionou este tipo de mudança, com a contratação das primeiras mulheres em cargos de motoristas, vigilância e manutenção civil, em 2012.

Nas empresas que forneceram informações a respeito, a participação de negros(as) em cargos de direção é ainda menor do que no caso das mulheres: 4% nos cargos de direção e 110% nos cargos de gerência.

A baixa escolaridade é mencionada como motivo para os negros ocuparem cargos mais baixos na hierarquia e de menor remuneração, o que também foi comentado pelo entrevistado da Química como principal motivo que as empresas alegam para a baixa contratação de negros.

De acordo com Jones (1973), o racismo acentua os atributos positivos dos brancos e ressalta as características negativas dos negros, colocando-os em uma situação

de inferioridade, como é o caso da generalização da baixa escolaridade. Silva (2010) afirma que o branqueamento foi uma maneira comum de mobilidade social no Brasil e isso ainda aparece, como foi mencionado na Energia e na Química, que ressaltaram a dificuldade de conseguir uma declaração fidedigna da própria raça. As duas empresas se esforçam no sentido de conscientizar as pessoas sobre a importância disso.

Os negros (as) são tema de uma quantidade menor de estudos e existem menos programas de incentivo à diversidade de raça, como foi observado na revisão bibliográfica e nas empresas pesquisadas. Seis das 15 empresas que responderam o questionário não levantam dados sobre a cor dos trabalhadores e apenas quatro desenvolvem ações de diversidade para esse público.

Por outro lado, durante a pesquisa foram identificadas diversas iniciativas voltadas à diversidade e à inclusão de grupos discriminados em diferentes tipos de organizações. Identifica-se uma forte influência de multinacionais e, mais recentemente, de programas do governo federal, que têm levado à difusão dessas iniciativas principalmente em empresas estatais. Foram identificados, também, programas de organizações internacionais, como a ONU e a OIT, assim como a presença deste tema em diferentes tipos de certificações e rankings.

Entre as 108 empresas contatadas, 33 realizam ações de diversidade e 75, não. Esta quantidade é maior do que se esperava, uma vez que a literatura aponta que estas práticas são poucas no Brasil. Por outro lado, se nestas empresas, que têm práticas avançadas de recursos humanos, a maior parte evidencia pouco conhecimento em relação a ações de diversidade, é pouco provável que isto esteja mais avançado em outras empresas no país.

Podem-se observar que a adoção de programas de diversidade tende a crescer juntamente com o porte das 108 empresas contatadas. Entre as empresas com menos de 500 funcionários, apenas 15% tinham adotado esses programas. Esta porcentagem cresce até 56% entre as empresas com 5 mil funcionários ou mais.

Em vários casos, pode-se identificar a influência da matriz na adoção desses programas, o que ficou muito claro no caso de Jeans e foi mencionado em mais cinco empresas, Componentes Elétricos, Chassis, Varejista, Freios e Papel. Na Química, no entanto, apesar de ser uma multinacional, a iniciativa de implantar esse tipo de programa foi local e só depois passou a ocorrer em outras unidades da empresa. No caso da Energia, que é estatal, a principal influência foi o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do Governo Federal.

Por outro lado, confirmando o que diz a literatura, observa-se que a maior parte dessas iniciativas é recente. O programa mais antigo é o da Jeans, dos anos 1980, e, depois, o da Química, implantado em 2000. Foram identificados quatro estágios de implantação dos programas de diversidade nas 15 empresas que responderam o questionário:

1. O estágio em que as empresas não desenvolvem e nem demonstram interesse de desenvolver ações de diversidade, como na TI, Cerâmica, Logística, Material Escolar, Ensino Grande, Ensino Média e Bebidas;
2. O estágio inicial, no qual as empresas demonstram a intenção de implantar e estão buscando mais informações sobre o tema, como no caso da Motor;
3. O estágio intermediário, em empresas que já implantaram algumas ações mais comumente observadas, como a promoção de eventos e palestras, controle salarial e estímulo a denúncias, como a Chassis, Varejista e Papel;
4. O estágio avançado, de empresas que possuem mais ações diferenciadas, como elaboração de um guia de diversidade, busca por fornecedores que estimulam a diversidade, existência de um comitê de diversidade, entre outras, como na Química, Energia, Freios e Componentes Elétricos.

A existência de um comitê de diversidade, observada em apenas quatro dessas empresas, significa que estas ações são organizadas e gerenciadas por um grupo específico de pessoas, como aponta Myers (2003). A criação de um comitê é uma das exigências do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça para as empresas que querem aderir ao programa.

As empresas investigadas reconhecem a discrepância da participação por gênero e raça. O que as diferencia é o discurso organizacional a respeito dessa diferença e como reagem a ela. Para algumas empresas que não realizam ações de diversidade, como é o caso da Motor, TI e Bebidas, as diferenças de gênero são consideradas “naturais” do setor de atuação pelos profissionais que foram entrevistados.

A entrevistada da Energia, por sua vez, comenta como essa naturalização é comum nas empresas e que, para ela, não existe diferença entre o trabalho do homem e da mulher. A entrevistada na Chassis também não vê diferença. O entrevistado da Química, por sua vez, considera que os trabalhos são diferentes e é por esse motivo que a mão de obra de uma empresa deve ser diversificada.

Os entrevistados da Jeans, Química e Chassis ressaltaram que a cultura brasileira não está preparada para lidar com a diversidade, pois é racista e machista. As ações de diversidade mexem com o status atual do homem branco e isto causa resistência de alguns líderes. Segundo a entrevistada na Motor, o tema é novidade nas empresas e, para evitar transtornos, muitos preferem continuar contratando homens brancos.

Quatro entrevistados das empresas que não realizam programas de diversidade, Tecnologia, Varejista, Logística e a Ensino Grande, preocupam-se em deixar claro que a empresa não possui preconceito e segue um código de ética. Entretanto, nota-se a falta de flexibilidade para lidar com novas demandas.

Na maior parte das 108 empresas contatadas, foi possível perceber a noção de que este tipo de programa envolve apenas ações específicas relacionadas ao recrutamento e a seleção de determinados grupos, não se estendendo a ações para retê-los e/ou melhorar suas condições de trabalho.

Por outro lado, percebe-se que este discurso se modifica nas empresas mais engajadas com questões de diversidade, como no caso da Energia, Química, Componentes Elétricos e Freios. Nestas, observa-se a ideia de que as ações de diversidade são construtivas e proporcionam igualdade de oportunidades para os mais diferentes trabalhadores. Já que as pessoas não são iguais, suas necessidades também não são e isto não representa injustiça e sim respeito. Se o setor de atuação é predominantemente masculino e o perfil da região geográfica é predominante branco, essas não são entendidas como situações “naturais” e vistas com conformidade. Ao invés disso, são dificuldades para o estabelecimento do equilíbrio de gênero e raça no quadro de funcionários que devem ser contornadas.

### ***Limitações da Pesquisa***

Autores como Lobo et al. (1986), Martin (2000) e Steil (1997) apontam como dificuldade de se estudar a inclusão de grupos discriminados a ideia de ser um tema desviante de assuntos importantes.

Uma limitação da pesquisa foi a dificuldade em padronizar os dados sobre presença de mulheres e negros (as), pois há uma dificuldade maior em encontrar estudos sobre programas de diversidade para os negros (as) no mercado de trabalho. Existem mais dados sobre mulheres, assim também como existem mais pesquisas sobre programas de diversidade voltados para esse público quando comparado aos negros.

Foi usada uma amostra intencional, apontada por não permitir generalizar seus achados. Os resultados desta pesquisa, no entanto, reforçam observações de pesquisas de outros autores de que programas de diversidade de recursos humanos bem estruturados são raros em empresas no Brasil. A maior parte dos programas que existem são iniciativas recentes que estão se estruturando.

Houve uma limitação, ainda, relacionada à baixa taxa de retorno dos questionários. Desta forma, não foi possível obter informações mais detalhadas sobre ações de diversidade da maior parte das empresas.

É comum surgirem novas ideias durante o processo de pesquisa, contudo, nem sempre as mesmas são viáveis. A seguir serão apresentadas as propostas para estudos futuros sobre diversidade.

### ***Propostas para Estudos Futuros***

A diversidade, como a própria palavra já indica, possibilita uma variedade ampla de investigações. Muitas ideias surgiram durante a elaboração da presente pesquisa, mas por questões de tempo e, também, para não desviar dos objetivos que foram propostos, estes estudos serão sugeridos para serem realizados no futuro.

A presente pesquisa realizou um levantamento inicial de incentivos e programas de diversidade de recursos humanos voltados para gênero e raça no exterior e no Brasil. Seria interessante avançar nesse levantamento para aumentar a compreensão desse fenômeno, investigar como se dá a adesão a esses programas e a fiscalização das ações propostas por eles.

Tanto os programas de diversidade de recursos humanos quanto os estudos sobre a discriminação de negros(as) no mercado de trabalho são menos frequentes que os voltados para mulheres. Seria interessante realizar novas investigações para funcionar, também, como estímulo para novas ações.

Observa-se que uma prática comum é o estabelecimento de um perfil de contratação para cada vaga nas organizações. Acredita-se que este perfil nem sempre é construído baseado em características necessárias para a função exercida e sim em critérios como idade, sexo, raça, entre outros. Seria interessante investigar iniciativas voltadas à inclusão de outros grupos discriminados no mercado de trabalho.

Um estudo comparativo entre as ações de empresas públicas e privadas acrescentaria mais informações à investigação que já foi iniciada pela presente pesquisa.

Este estudo permitirá compreender quais são as vantagens e as limitações de cada um desses tipos de organização e iniciar uma discussão no sentido de adaptar as práticas utilizadas.

A presente pesquisa identificou uma frequência maior de adoção de programas de diversidade em empresas com mais de 1 mil funcionários. Estudos futuros podem contribuir com a identificação das características que definem o perfil das empresas com práticas de diversidade e isto pode influenciar no desenvolvimento de práticas que podem ser adaptadas a empresas com outros perfis.

Também seria interessante realizar estudos longitudinais em empresas que contam com programas de diversidade, que permitam observar as mudanças ao longo do tempo e a eficácia desses programas, se as ações de fato contribuem para diminuir a discriminação e o preconceito ou se o reforçam.

Por fim, seria interessante comparar programas de empresas de capital nacional e estrangeiras, para complementar o resultado da presente pesquisa sobre a influência das matrizes de empresas multinacionais no Brasil e vice-versa, como ocorreu no caso da Química.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- III CONAPIR, Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial. 2013. *Democracia e Desenvolvimento sem Racismo*. Brasília. Disponível em <<http://iiiconapir.seppir.gov.br>> Acesso em 17 de outubro de 2013.
- ABRAMO, Laís. 2010. Introdução. In. *Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho: Avanços e Desafios*. Brasília: OIT. p. 15-48.
- ABREU, 1986. Alice. R. de P. *O Averso da Moda; Trabalho a Domicílio na Indústria de Confecção*. São Paulo: Hucitec.
- AHONEM, Pasi; TIENARI, Janne. 2009. *United in Diversity? Disciplinary Normalization in an EU Project*. SAGE Journals Organization, v. 16, n.5, p. 655–679.
- ALEXIM, João. C. 1999. *As Questões de Diversidade e o Papel da Educação Profissional*. Ed. Projeto OIT/Mtb/CERT/DIV. Brasília.
- ALMEIDA, Patrícia. A. de. 2002. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva. São Paulo.
- AMERICAN ASSOCIATION FOR AFFIRMATIVE ACTION. 2012. *Survey Report*. Disponível em <<http://affirmativeaction.org/media/AAAA%20Survey%20Report%20FINAL%208-29-12.pdf>> Acesso em 09 de setembro de 2013.
- AMORIM, Daniela; DANTAS, Fernanda; THOMÉ, Clarissa; WERNECK Felipe. 2012. IBGE Muda Faixa Etária da População em Idade Ativa na Pnad 2011. *Estadão*, 21/set/2012.
- ARAÚJO, Angela, M. C. 2005. *Gênero nos estudos do trabalho (Para lembrar Elizabeth de Souza Lobo)*. Gênero nas fronteiras do sul, pp.85-96.
- ARAÚJO, Angela, M. C.; KREIN, André, E. B. 2013. *Informalidade e Relações de Gênero na Década de 2000*. XIII Encontro Nacional da ABET, Curitiba/UFPR.
- ARAÚJO, Angela, M. C.; LOMBARDI, Maria, R. 2013. Trabalho Informal, Gênero e Raça no Brasil do Início do Século XXI. *Cadernos de Pesquisa* v.43 n.149 p.452-477.
- BABBIE, Earl. 2003. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Editora UFMG, Belo Horizonte.
- BECKER, Howard. 2008. *Outsiders Estudos de Sociologia do Desvio*. Zahar, Rio de Janeiro.
- BELLAN. Ana. C. 2002. Diversidade e Discriminação. In *Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho*. Oficina Internacional Del Trabajo, Brasília.
- BELTRÃO, Kaizô, I.; ALVES, José, E. D. 2009. A Reversão do Hiato de Gênero na Educação Brasileira no Séc. XX. *Cadernos de Pesquisa*, v. 39, n. 136, p. 125-156.
- BOURDIEU, Pierre. 2002. *A Dominação Masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BORZEIX, Anni; MARUANI, Margaret. 1987. Crônica dos Anos de Greve. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. 2008. *Pró-equidade de Gênero*. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Pro-equidade\\_de\\_genero/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/)> Acesso em 30 de abril de 2013.
- BRASIL, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 29 de Março de 2013.
- BRASIL. 1991. *Lei nº 8.213, Art. 93*. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)> Acesso em 26 de setembro de 2013.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Conferência sobre Diversidade Biológica*. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1998/anexos/and2519-98.pdf](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1998/anexos/and2519-98.pdf)> Acesso em 29 de Março de 2013.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Ministério do Meio Ambiente*. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/biodiversidade-brasileira>> Acesso em 29 de Março de 2013.
- BRUMER, Anita. 1988. O Sexo da Ocupação Considerações Teóricas Sobre a inserção da mão de obra Feminina na Força de Trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 8, v. 3, p. 20-38.
- BRYMAN, Alan. 1989. *Research Methods and Organization Studies*. Londres: Unwin Hyman.
- CAMPOS, Stela. 2011. Hora de Construir uma Forma Sustentável de Trabalhar. *Valor Econômico*, 6/dez/2011.
- CAMPOS, Stela. 2013. Liderança Feminina. *Valor Econômico*, 08/03/2013.
- CANTANHEDE, Cesar. 1983. *Administração e Gerência do Artesanato à Automação*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- CATALYST. 2012. Timeline – Explore the 50 years of Catalyst <[www.catalyst.org/who-we-are/our-history](http://www.catalyst.org/who-we-are/our-history)>. Acesso em 06 de novembro de 2013.
- \_\_\_\_\_. 2013. 2013 Catalyst Awards Dinner <[www.catalyst.org/events/2013-catalyst-awards-dinner](http://www.catalyst.org/events/2013-catalyst-awards-dinner)> Acesso em 10 de novembro de 2013.
- MIGUEL, Paulo A. C.; HO, Linda L. Levantamento Tipo Survey. In: Paulo Augusto Cauchick Miguel. (Org.). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2a.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, v. , p. 75-130.
- CLT, Consolidação das Leis Trabalhistas. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)> Acesso em 13 de novembro de 2012.
- COMBES, Danièle; HAIACAULT, Monique. 1987. Produção e Reprodução. Relações sociais de sexos e de classes. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- COX, Taylor. 1994. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, São Francisco.

- CRESWELL, W. John. 2010. *Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Artmed.
- CSES, Centre for Strategies and Evaluation Services. 2009. *Monitoring Progress Towards of Gender Equality in the 6th Framework Programme*. Disponível em <[http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/gender-monitoring-studies-synthesis-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/gender-monitoring-studies-synthesis-report_en.pdf)> Acesso em 13 de maio de 2013.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie. 2003. Qualificações e Representações Sociais. In MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (Orgs.). *As Novas Fronteiras da Desigualdade; Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho*. São Paulo: SENAC. p. 65-76.
- DAVOINE, Lucie; MÉDA, Dominique. 2009. Work more to earn more? The mixed feelings of Europeans. In *International Labor Review*. v. 148, n.1-2. p. 15-46.
- DhESCA, Plataforma Brasileira de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais 2009. *Direito Humano ao Trabalho*. Curitiba: INESC.
- DIEESE. 2007. *Escolaridade e Trabalho: desafios para a população negra nos mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo, DIEESE.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Anuário das Mulheres Brasileiras*. São Paulo, DIEESE.
- DIEESE. 2013a. *A Inserção dos Negros nos Mercados de Trabalho Metropolitanos*. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pednegrosmet.pdf>> Acesso em 17 de Janeiro de 2014.
- \_\_\_\_\_. 2013b. PED, Pesquisa de Emprego e Desemprego. *Os Negros no Trabalho*. São Paulo, n.1.
- DIPRO e SEMPLA. 2007. *Diversidade: Um Enfoque nas Diversidades de Gênero, Cor e Geração*. São Paulo: SEMPLA.
- DOMINGUES, Petrônio. 2007. Movimento Negro Brasileiro: Alguns Apontamentos Históricos. *Revista Tempo*, v. 12. N. 23. p. 100 – 122.
- EGON ZEHNDER. 2012. *Egon Zehnder's Global Survey on Diversity and Inclusion Spotlights Disconnects Between Intention and Realities*. Disponível em <<http://www.egonzehnder.com/footer/media-news-and-events/press-releases.html?year=2012>> Acesso em 05 de junho de 2014.
- FEBRABAN, 2014. *Valorização da Diversidade*. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/neg\\_diversidade.asp](http://www.febraban.org.br/neg_diversidade.asp)> Acesso em 05 de junho de 2014.
- FERNANDES, Aline. R.; FERREIRA, Kamila. A. R.; LEBARCKY, Fernanda. V. 2011. *Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação?* In: ANPAD. Rio de Janeiro.
- FIA (Fundação Instituto de Administração) 2012. As melhores empresas para você trabalhar no Brasil (variáveis-manual). Ribeirão Preto.
- FONSECA, Adriana. 2013. Prêmio destaca empresas com iniciativas para inclusão de mulheres. *Valor Econômico*. 24/jan/2013.

FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL, Dominique; CHABAUD, Danielle. 1987. Sobre a Autonomia Relativa da Produção e da Reprodução. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FLEURY, Maria. T. L. 2000. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 40. n. 3.

GEERTZ, Clifford. 1973. *A Interpretação das Culturas*. Zahar. Rio de Janeiro.

GIL, Antônio. C. 2002. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GOFFMAN, Erving. 1988. *Estigma: Notas Sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*. 4a ed. Rio de Janeiro, Guanabara.

GONÇALVES, Victor. 2002. *As 10 Melhores Empresas para as Mães Trabalharem*. Portal da Família. Disponível em <<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo115.shtml>> Acesso em 30 de abril de 2013.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. 2007. *Decreto n. 52.080/2007*. Disponível em <[http://www.relacoesinstitucionais.sp.gov.br/img/DEC\\_52080.pdf](http://www.relacoesinstitucionais.sp.gov.br/img/DEC_52080.pdf)> Acesso em 18 de outubro de 2013.

\_\_\_\_\_. 2013. *Selo Paulista da Diversidade*. Disponível em <<http://www.diversidade.sp.gov.br/selo-da-diversidade.asp>> Acesso em 18 de outubro de 2013.

GUIMARÃES, Antonio. S. A. 2002. Democracia Racial. *Cadernos Penesb*, Niterói, n.4, p. 33-60.

GUIMARÃES, Nadya, A. 2009. A Sociologia dos Mercados de Trabalho, Ontem e Hoje. *Novos Estudos*, p.151-171.

GREENE, Anne-Marie; KIRTON, Gill. 2004. *Views from Another Stakeholder: Trade Union Perspectives on the Rhetoric of 'Managing Diversity'*. Industrial Relations Research Unit, Warwick, n. 74, p.1-27.

HALL, Stuart. 1998. *A Identidade Cultural na Pós-modernidade*. DP&A. Rio de Janeiro.

HANASHIRO, Darcy M. M.; DE CARVALHO, Sueli. G.; NASSIF, Fernanda J. 2004. *A Administração da Diversidade Cultural e a Competitividade das Empresas*. Mackpesquisa, São Paulo. Disponível em <<http://www.mackenzie.br/7492.98.html>> Acesso em setembro de 2012.

HASENBALG, Carlos A. 1979. *Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil*. Rio de Janeiro, Edição Graal.

HIRATA, Helena. 1987. Vida Reprodutiva e Produção: Família e Empresa no Japão. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

HIRATA, Helena.; KERGOAT, Danièle. 2003. A Divisão Sexual do Trabalho Revisitada. In MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (Orgs). *As Novas Fronteiras da Desigualdade; Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho*. São Paulo: SENAC. p. 111-124.

IBGE. 2000. *Censo demográfico 2000: Características da População e dos Domicílios: Resultados do universo*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/>> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.

IBGE. 2006. *As Mulheres no Alvo das Políticas Públicas Brasileiras*. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=605&%20id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=605&%20id_pagina=1)> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.

IBGE. 2011a. *Censo Demográfico de 2010: Resultados da amostra*. Rio de Janeiro. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default\\_resultados\\_amostra.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default_resultados_amostra.shtm)> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.

IBGE. 2011b. *Censo Demográfico de 2010: Sinopse do Censo e Resultados Preliminares do Universo*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000402.pdf>> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.

IBGE. 2012a. *Censo demográfico 2010: Escolaridade e Rendimento Aumentam e Cai Mortalidade Infantil*. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2125&id\\_pagina=1&titulo=Censo-2010:-escolaridade-e-rendimento-aumentam-e-cai-mortalidade-infantil](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2125&id_pagina=1&titulo=Censo-2010:-escolaridade-e-rendimento-aumentam-e-cai-mortalidade-infantil)> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.

IBGE. 2012b. *Salário das Mulheres Permanece 28% Inferior aos dos Homens nos Últimos Três Anos*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2096&id\\_pagina=1&titulo=Salario-das-mulheres-permanece-28%-inferior-aos-dos-homens-nos-ultimos-tres-anos](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2096&id_pagina=1&titulo=Salario-das-mulheres-permanece-28%-inferior-aos-dos-homens-nos-ultimos-tres-anos)> Acesso em 04 de março de 2013.

IBGE. 2014a. *Indicadores de Trabalho e Rendimento*. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaulttab\\_hist.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm)> Acesso em 15 de Janeiro de 2014.

IBGE. 2014b. *Notas Metodológicas*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>> Acesso em 17 de Janeiro de 2014.

IBGE, SIDRA. 2010. *Censo Demográfico de 2010*. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2010ETRD.asp?o=17&i=P>> Acesso em 15 de janeiro de 2014.

INSPER. 2013. *Mulheres & Lucratividade*. Disponível em <<http://www.insper.edu.br/noticias/mulheres-lucratividade/>> Acesso em 28 de abril de 2013.

INSTITUTO ETHOS. 2003. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo. Disponível em <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf)> Acesso em 17 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. 2007. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo. Disponível em <<http://www.slideshare.net/dbonis/pesquisa-diversidade-nas-empresas-2007>> Acesso em 04 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_. 2010. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo. Disponível em <<http://www3.>

ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-pesquisa-2010/#.UtbzufRDs0M> Acesso em 15 de janeiro de 2014.

JESUS de, Graciela G.; SANTOS, Carlos C. R. 2013. O Preconceito Racial dentro das Multinacionais como Impeditivo de Crescimento Profissional aos Negros no Brasil. In SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 10, Rio de Janeiro. P. 1-18.

JONES, James. M. 1973. *Racismo e Preconceito*. São Paulo: Edgard Blucher LTDA.

JUSBRASIL. 2013. *Campanha destaca papel das mulheres no desenvolvimento do País*. Disponível em <<http://rf-brasil.jusbrasil.com.br/politica/103979127/campanha-destaca-papel-das-mulheres-no-desenvolvimento-do-pais>> Acesso em 07 de outubro de 2013.

KANTER, Rosabeth M. 1993. Contributions to Theory: Structural Determinants of Behavior in Organizations. In *Men and Women of the Corporation*. New York, Ed. Basic Books. p. 245-264.

KARTCHEVSKY-BULPORT, André. 1987. Trabalho Feminino, Trabalho das Mulheres: Forças em Jogo nas Abordagens dos Especialistas. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

KERGOAT, Danièle. 1987. Em Defesa de uma Sociologia das Relações Sociais. Da Análise Crítica das Categorias Dominantes à Elaboração de uma Nova Conceituação. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

KON, Anita. 2002. A Economia Política do Gênero: Determinantes da Divisão do Trabalho. *Revista de Economia Política*, vol. 22, n. 3, p. 89-106.

LE DOARÉ, Hélène. 1987. Divisão Sexual e Divisão Internacional do Trabalho: Reflexões a partir das Fábricas Subcontratadas de Montagem. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

LEITE, de P. Marcia; POSTHUMA, C. Anne. 1996. Reestruturação Produtiva e Qualificação Reflexos Sobre a Experiência Brasileira. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, v.10, n. 1, p. 63-76.

LOBO, Elisabeth. S.; HUMPHREY, John; GITAHY, Leda; MOYSÉS, Rosa. 1987. A “Prática Invisível” das Operárias. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

LOPES, Otavio B. 2000. A Questão da Discriminação no Trabalho. *Revista Jurídica*, v. 2, n. 17. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/rev\\_17/artigos/art\\_otavio.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/rev_17/artigos/art_otavio.htm)> Acesso em 18 de Outubro de 2012.

LOPES, Otavio B. 2010. Minorias, Discriminação no Trabalho e Ação Afirmativa Judicial. *Rev. TST*, Brasília, vol. 76, n. 4. Disponível em <[http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/18841/017\\_britolopes.pdf?sequence=1](http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/18841/017_britolopes.pdf?sequence=1)> Acesso em 20 de outubro de 2012.

MARTIN, Joanne. 2000. Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry*, Stanford, vol. 9, n. 2. P 207-216. Disponível em <<http://web.pdx.edu/~carpenr/gendered%20assumptions%20in%20mainstream.pdf>> Acesso em 15 de janeiro de 2013.

MARUANI, Margaret. 2003. Introdução. In MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (Orgs). *As Novas Fronteiras da Desigualdade; Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho*. São Paulo: SENAC. p. 21-28.

MENDES, Rodrigo. H. 2005. Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. Dissertação (Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MINELLO, Italo F. et al. 2011. A Prática do Mentoring com Jovens Engenheiros – Um Estudo Exploratório. *Revista de Administração da UFSM*. Santa Maria, v. 4, n.1, p. 233-250.

MIRANDA, Shirley. A. de. 2010. Diversidade e Ações Afirmativas: Combatendo as Desigualdades Sociais. *Autêntica*. Belo Horizonte.

MYERS, Aaron. 2003. O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos afro-asiáticos*. Rio de Janeiro, vol. 23, n. 4.

OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. 2012. Disponível em <<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/quem-somos/missao-e-objetivos-1>> Acesso em 29 de abril de 2013.

OIT. 1958. *Convenção sobre a Discriminação em Emprego e Profissão*. Disponível em <[http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/temas-de-atuacao/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/discriminacao/ai\\_discrim\\_emprego\\_profissao](http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/temas-de-atuacao/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/discriminacao/ai_discrim_emprego_profissao)> Acesso em 29 de janeiro de 2013.

OIT Br. 2013a. *Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego*. Disponível em <<http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_. 2013b. *O que é trabalho decente?* Disponível em <<http://www.oitbrasil.org.br/content/o-que-e-trabalho-decente>> Acesso em 13 de outubro de 2013.

ONU. 1965. *International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination*. Disponível em <<http://www2.ohchr.org/english/law/cerd.htm>> Acesso em 29 de janeiro de 2013.

ONU Br. 2011. *Guia de Orientação das Nações Unidas no Brasil para Denúncias de Discriminação Étnico-Racial*. Nações Unidas no Brasil. Brasília. Disponível em <<http://www.onu.org.br/img/2012/03/guia-onubrasil-para-denuncias-de-discriminacao-etnico-racial.pdf>> Acesso em 15 de outubro de 2013.

\_\_\_\_\_. 2012b. *Governo Brasileiro e ONU Firmam Acordo em Políticas de Gênero, Raça e Etnia esta Sexta*. Disponível em <<http://www.onu.org.br/governo-brasileiro-e-onu-firmam-acordo-em-politicas-de-genero-raca-e-etnia-esta-sexta-3/>> Acesso em 29 de abril de 2013.

ONU Mulheres. 2012. *Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres*. Disponível em <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

PÊGAS, Ângela. A. 2013. Diversidade Tem que Ser Inclusiva. *Valor Econômico*. 08/mar/2013.

- PIRES, M. Fernanda; LUCAS, C. Angela; ANDRADE, M. Sandra; FISCHER, L. André; AMORIM, A. C. Wilson. 2010. Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. *Revista Internacional de Psicologia*, p. 81-94.
- PNAD. 2011. *Síntese de Indicadores 2011*. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=40](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40)> Acesso em 21 de fevereiro de 2013.
- PORTAL MTE. 2013. *Qualificação Profissional*. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/pnq/>> Acesso em 07 de outubro de 2013.
- REDAÇÃO ADMINISTRADORES. 2004. *Multinacionais Incorporam a Diversidade Cultural*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/multinacionais-incorporam-a-diversidade-cultural/595/>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2013.
- RH central. 2010. *Da Diferença à Vantagem Competitiva*. Disponível em <[http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod\\_materia=1576](http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=1576)> Acesso em 19 de setembro de 2012.
- RIBEIRO, Maria. A. B. M. 2002. Raça – cor/etnia: reflexões sobre programas de diversidade do Brasil. In *Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho*. Oficina Internacional Del Trabajo, Brasília.
- RONCI, Donatella. 1987. Operárias Divididas Entre a Casa e a Fábrica. In *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- SAFFIOTI, H. P. I. B. 1969. *Profissionalização Feminina: Professoras Primárias e Operárias*. Araraquara: F.F.C.L. de Araraquara: Mimeo.
- SANTOS, Eliana M. 2008. A busca da diversidade no setor financeiro. Seminário Internacional Fazendo Gênero 8, Florianópolis, UFSC, agosto de 2008.
- SANTOS, Georgina. C. M.; COSTA, Bruna. V. L.; DUTRA, Shirley. E.; RODRIGUES, Ivete. 2008. *Gestão da Diversidade: Um Estudo Entre as “melhores empresas para você trabalhar”*. In: Seminários de Administração, 11, 2008, São Paulo. FEA/USP. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>>. Acesso em 30 de abril de 2013.
- SARAIVA, Luiz A. S.; IRIGARAY, Hélio A. R. 2009. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 49. n. 3.
- SARTRE, Jean-Paul. 1978. *Reflexões sobre o Racismo*. São Paulo: DIFEL.
- SCOTT, Joan, W. 1995. Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica. *Educação e Realidade*. Porto Alegre, vol. 20, n. 2, p. 71-99.
- SENADO FEDERAL. 2013. *Senado Federal Adere ao Programa Pró-equidade*. Disponível em <[https://intranetsenado.senado.gov.br/detalhenotdestaque?noticia\\_id=senado-federal-adere-ao-programa-pro-equidade](https://intranetsenado.senado.gov.br/detalhenotdestaque?noticia_id=senado-federal-adere-ao-programa-pro-equidade)> Acesso em 30 de abril de 2013.

SEPPPIR, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República. 2014. *Sobre a Secretaria*. Disponível em <<http://www.sepppir.gov.br/sobre>> Acesso em 07 de Abril de 2014.

SHAUMAN, Kimberlee, A; NOONAN, Mary C. 2009. *Legislating Equality: State-level Anti-Discrimination Laws and Labor Force Sex Stratification*. In Annual Meetings of the Population Association of America. Detroit, MI.

SILVA da, Mozart L. 2010. Considerações sobre o Dilema entre Cor/Raça/Mestiçagem e Ações Afirmativas no Brasil. *Revista Reflexão e Ação*. EDUNISC, v.18, n. 1.

SILVERA, Rachel. 2003. Os Salários: Mantidas as Condições Desiguais? In MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (Orgs). *As Novas Fronteiras da Desigualdade; Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho*. São Paulo: SENAC. p. 151-164.

SLUSS, David; ASHFORD, Blake. 2007. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 9-32.

SNIG-Br. *Sistema Nacional de Informação de Gênero*. 2012. Disponível em <<http://www.spm.gov.br/nucleo/publicacoes/snig>> Acesso em 06 de março de 2013.

SOARES, Sergei D. 2000. *O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho – Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras*. Diretoria de Estudos Sociais do IPEA, Brasília. Disponível em < [http://agencia.ipea.gov.br/pub/td/2000/td\\_0769.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0769.pdf)> Acesso em 15 de outubro de 2012.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 2013. **Diversity Survey Forms**. Disponível em <<http://www.shrm.org/about/pages/default.aspx>> Acesso em 09 de setembro de 2013.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2011. *3ª Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres*. Disponível em < <http://www.spm.gov.br/3a-conferencia-de-politicas-para-as-mulheres/Orientacao%20para%20as%20Conferencias.pdf>> Acesso em 09 de Abril de 2014.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2013a. *Campanha da SPM Valoriza Conquistas das Mulheres para o Desenvolvimento do Brasil*. Disponível em <[http://www.spm.gov.br/noticias/ultimas\\_noticias/2013/03/03-03-2013-campanha-da-spm-valoriza-conquistas-das-mulheres-para-o-desenvolvimento-do-brasil](http://www.spm.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2013/03/03-03-2013-campanha-da-spm-valoriza-conquistas-das-mulheres-para-o-desenvolvimento-do-brasil)> Acesso em 17 de outubro de 2013.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2013b. *Guia Operacional*. Disponível em <<http://www.spm.gov.br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/guia-operacional-1>> Acesso em 09 de Abril de 2014.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2014. *Sobre a Secretaria*. Disponível em <<http://www.spm.gov.br/sobre>> Acesso em 09 de Abril de 2014.

STEIL, Andrea, V. 1997. Organizações, Gênero e Posição Hierárquica - Compreendendo o Fenômeno do Teto de Vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69.

UNIVERSITY OF NEBRASKA KEARNEY. 2012. **Affirmative Actions: Questions and Answers**. Disponível em <<http://www.unk.edu/offices/aaeo.aspx?id=1551>> Acesso em 09 de setembro de 2013.

UNIVERSITY OF SOUTH FLORIDA. 2013. **Diversity & Equal Opportunity Office**. Disponível em <[http://usfweb2.usf.edu/EOA/interview\\_faq.asp](http://usfweb2.usf.edu/EOA/interview_faq.asp)> Acesso em 09 de setembro de 2013.

VALOR. 2012. As Melhores na Gestão de Pessoas. *Valor Econômico*. Ano 10, n 10.

VALOR ECONÔMICO, 2012. *Prêmio Reconhece as Melhores Empresas em Gestão de Pessoas*. Disponível em <<http://www.valor.com.br/carreira/2871858/premio-reconhece-melhores-empresas-na-gestao-de-pessoas>> Acesso em 04 de agosto de 2013.

VERANI, Cibele. 2013. *Diversidade Humana*. Disponível em <<http://www.ghente.org/ciencia/diversidade/index.htm>> Acesso em 16 de Maio de 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2013. *Global Gender Gap*. Disponível em <<http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>> Acesso em 03 de maio de 2013.

ZANONI, Patrícia. Et al. 2010. Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, v. 17, n.1, p. 9-29.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO E CARTA QUE O ACOMPANHA



Caro (a) [Nome]

[Cargo]

[Empresa]

Gostaria de contar com a sua colaboração para a pesquisa sobre o desenvolvimento de ações que aumentam a participação de mulheres e negros nas empresas, realizada junto ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A participação da [nome da empresa] será de grande valia para os resultados da pesquisa cujos objetivos são estritamente acadêmicos. O nome da empresa e do respondente serão mantidos em sigilo.

Para o êxito da pesquisa é preciso que o questionário anexo seja devolvido devidamente preenchido mesmo pelas empresas que NÃO desenvolvem ações que aumentam a participação de mulheres e negros.

Caso alguma questão não esteja clara, por favor, entre em contato pelo e-mail stefaniereith@dep.ufscar.br ou pelos telefones (16) 98818-1786.

Grata desde já,

### Pesquisa Sobre a Adoção de Programas de Diversidade de Recursos Humanos

|                    |  |
|--------------------|--|
| Nome da empresa    | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |
| Endereço           | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |
| Página da Internet | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |

|                     |  |
|---------------------|--|
| Nome do respondente | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |
| Cargo               | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |
| E-mail              | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |
| Telefone            | Preencher com as informações que conseguir antes de enviar |

#### A) Informações sobre a [nome da empresa]

*Por favor, complete e/ou corrija as informações a seguir.*

1) Qual é a origem do capital (país da matriz) da [nome da empresa]?

R:

2) Quais são os principais produtos e/ou serviços oferecidos pela [nome da empresa]?

R:

3) Quais são os principais clientes?

R:

4) A [nome da empresa] realiza exportações? Se sim, para que países?

R:

#### B) Informações sobre o quadro de funcionários

1) Qual é o número de funcionários da [nome da empresa]?

R:

2) Quem é o presidente ou o principal executivo da [nome da empresa] no Brasil?

R:

3) Qual é o número de funcionários nos diferentes níveis hierárquicos listados a seguir?

| <b>Cargos</b>      | <b>Quantidade de pessoas</b> |
|--------------------|------------------------------|
| Diretores          |                              |
| Gerentes           |                              |
| Mensalistas        |                              |
| Horistas           |                              |
| Outros (se houver) |                              |
| <b>Total</b>       |                              |

4) Destaque as principais mudanças que ocorreram nesta composição nos últimos anos.

R:

5) Qual é o número de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos listados a seguir?

| <b>Cargos</b>      | <b>Quantidade de pessoas</b> |
|--------------------|------------------------------|
| Diretoras          |                              |
| Gerentes           |                              |
| Mensalistas        |                              |
| Horistas           |                              |
| Outros (se houver) |                              |
| <b>Total</b>       |                              |

6) Destaque as principais mudanças que ocorreram nesta composição nos últimos anos.

R:

7) Como você visualiza a diferença numérica entre homens e mulheres nos diferentes níveis da organização?

R:

8) Qual é o número de negros (as) e pardos (as) nos diferentes níveis hierárquicos listados a seguir?

| <b>Cargos</b>      | <b>Quantidade de pessoas</b> |
|--------------------|------------------------------|
| Diretores          |                              |
| Gerentes           |                              |
| Mensalistas        |                              |
| Horistas           |                              |
| Outros (se houver) |                              |
| <b>Total</b>       |                              |

9) Destaque as principais mudanças que ocorreram nesta composição nos últimos anos.

R:

10) Como você visualiza a diferença numérica entre brancos (as) e negros (as) e pardos (as) nos diferentes níveis da organização?

R:

### C) Informações sobre ações de diversidade

- 1) A [nome da empresa] desenvolve ações para aumentar a participação de mulheres e/ou de negros (as) e pardos (as) entre seus funcionários? Se sim, quais são essas ações e como funcionam? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 2) Existem comitês responsáveis em organizar e desenvolver essas ações? Se existem, como são estruturados? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 3) São realizados eventos a fim de conscientizar os funcionários da importância da maior participação de mulheres e/ou de negros/pardos? Se sim, com que frequência? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 4) Foram estabelecidas medidas para garantir o desenvolvimento da carreira de mulheres e/ou negros/pardos? Se sim, quais são elas? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 5) É realizado um controle salarial a fim de garantir a igualdade de remuneração entre mulheres e homens e entre negros/pardos e brancos (as)? Se sim, como funciona? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 6) A denúncia de práticas discriminatórias contra mulheres e/ou negros/pardos é estimulada? Se sim, de que maneira? *(Especificar para que perfil é cada ação)*

R:

- 7) A empresa adota medidas específicas para reter as mulheres dentro da empresa? Se adota, quais são essas medidas? *(Exemplos: creche, auxílio creche, licença maternidade de 6 meses, programas educacionais para os filhos, suporte para planejamento familiar, outras)*

R:

- 8) Que motivos uma empresa teria para aumentar a participação de mulheres e/ou de negros/pardos em seu quadro de funcionários?

R:

9) Quais são os maiores desafios para as empresas que buscam aumentar essa participação?

R:

10) A empresa desenvolve ações para aumentar a participação de outros grupos populacionais? Se sim, quais são essas ações e como funcionam? (*Exemplos: portadores de necessidades especiais, homossexuais, migrantes, idosos, jovens, entre outros grupos*).

R:

#### D) Complementação das questões 3, 5 e 8

1) Se houver o registro sobre o número de funcionários nos diferentes níveis hierárquicos para anos anteriores, por favor, preencha no quadro a seguir.

| <b>Cargos</b>      | <b>1980</b><br>ou _____ | <b>1990</b><br>ou _____ | <b>2000</b><br>ou _____ | <b>2010</b><br>ou _____ |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Diretores          |                         |                         |                         |                         |
| Gerentes           |                         |                         |                         |                         |
| Mensalistas        |                         |                         |                         |                         |
| Horistas           |                         |                         |                         |                         |
| Outros (se houver) |                         |                         |                         |                         |
| <b>Total</b>       |                         |                         |                         |                         |

2) Se houver o registro sobre o número de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos para anos anteriores, por favor, preencha no quadro a seguir.

| <b>Cargos</b>      | <b>1980</b><br>ou _____ | <b>1990</b><br>ou _____ | <b>2000</b><br>ou _____ | <b>2010</b><br>ou _____ |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Diretoras          |                         |                         |                         |                         |
| Gerentes           |                         |                         |                         |                         |
| Mensalistas        |                         |                         |                         |                         |
| Horistas           |                         |                         |                         |                         |
| Outros (se houver) |                         |                         |                         |                         |
| <b>Total</b>       |                         |                         |                         |                         |

3) Se houver o registro sobre o número de funcionários negros (as) e pardos (as) nos diferentes níveis hierárquicos para anos anteriores, por favor, preencha no quadro a seguir.

|  | <b>1980</b> | <b>1990</b> | <b>2000</b> | <b>2010</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |             |             |             |             |

| <b>Cargos</b>      | <b>ou _____</b> | <b>ou _____</b> | <b>ou _____</b> | <b>ou _____</b> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Diretores          |                 |                 |                 |                 |
| Gerentes           |                 |                 |                 |                 |
| Mensalistas        |                 |                 |                 |                 |
| Horistas           |                 |                 |                 |                 |
| Outros (se houver) |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total</b>       |                 |                 |                 |                 |

**Obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE B – CARTA DE CONFIDENCIALIDADE



Prezado (a),

Venho por meio desta, solicitar a sua colaboração para a realização da pesquisa “PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS: UM SURVEY SOBRE SUA ADOÇÃO NO BRASIL”, sob a orientação da Profa. Dra. Alessandra Rachid, da Universidade Federal de São Carlos, com financiamento do CNPq.

A pesquisa tem o objetivo de analisar a difusão de programas de diversidade de recursos humanos em empresas no Brasil. Para isso, foi utilizado o *ranking* da revista Você S/A “Melhores empresas para você trabalhar” divulgado em 2012.

A participação da [nome da empresa] é de grande valia.

Os resultados serão usados na elaboração de dissertação de mestrado para a universidade e de artigos para congressos e periódicos científicos, cujo público é acadêmico, ligado a instituições de ensino e pesquisa.

O compromisso de confidencialidade é do Departamento de Engenharia de Produção, que garante que a pesquisadora sob sua responsabilidade respeitará o compromisso de manter em sigilo, em quaisquer textos produzidos, o nome da empresa e outros dados que forem considerados confidenciais por sua direção ou pelos entrevistados.

Conforme seu interesse será encaminhado cópias dos artigos publicados, onde analisamos a posição da [nome da empresa] em relação ao tema pesquisado.

Agradecendo desde já sua colaboração.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Alessandra Rachid

\_\_\_\_\_  
Stefanie Landim Reith

**APÊNDICE C – Detalhamento de frequência de ações de diversidade segundo sexo e setor econômico nas empresas pesquisadas**

| <b>Detalhamento da Frequência de Ações de Diversidade Segundo Sexo e Setor Econômico</b> |                    |              |             |              |            |              |
|--|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|
| Setor  | +<br>Mu-<br>lheres | Com<br>ações | +<br>Homens | Com<br>ações | Equilíbrio | Com<br>ações |
| Atacado (3)  |                    |              | 72%         |              |            |              |
|  |                    |              | 83%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 93%         |              |            |              |
| Auto indústria (12)  |                    |              | 74%         |              |            |              |
|  |                    |              | 83%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 85%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 87%         |              |            |              |
|  |                    |              | 88%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 89%         |              |            |              |
|  |                    |              | 90%         |              |            |              |
|  |                    |              | 91%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 91%         |              |            |              |
|  |                    |              | 93%         |              |            |              |
| Bancos (3)   | 70%                |              |             |              | 51% hom.   | x            |
|  |                    |              |             |              | 54% hom.   |              |
| Bens de consumo (4)  | 61%                |              | 63%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 89%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 90%         |              |            |              |
| Construção (6)   |                    |              | 81%         |              |            |              |
|  |                    |              | 83%         |              |            |              |
|  |                    |              | 83%         |              |            |              |
|  |                    |              | 85%         |              |            |              |
|  |                    |              | 88%         |              |            |              |
| Cooperativas (10)  |                    |              | 89%         |              |            |              |
|  | 60%                |              |             |              | 53% mulh.  |              |
|  | 60%                | x            |             |              |            |              |
|  | 61%                |              |             |              |            |              |
|  | 61%                |              |             |              |            |              |
|  | 64%                |              |             |              |            |              |
|  | 69%                |              |             |              |            |              |
|  | 74%                |              |             |              |            |              |
|  | 74%                |              |             |              |            |              |
| Eletroeletrônico (6)   |                    |              | 72%         |              | 50%        |              |
|  |                    |              | 74%         | x            | 54% hom.   |              |
|  |                    |              | 76%         | x            |            |              |
|  |                    |              | 77%         | x            |            |              |
| Energia (9)  |                    |              | 73%         | x            |            |              |

|                             |     |   |     |   |           |   |
|-----------------------------|-----|---|-----|---|-----------|---|
|                             |     |   | 75% | x |           |   |
|                             |     |   | 77% | x |           |   |
|                             |     |   | 83% | x |           |   |
|                             |     |   | 87% | x |           |   |
|                             |     |   | 87% |   |           |   |
|                             |     |   | 89% | x |           |   |
|                             |     |   | 90% | x |           |   |
|                             |     |   | 91% |   |           |   |
| Farmacêutico (5)            | 80% |   | 63% | x | 54%       |   |
|                             |     |   | 67% | x | 58%       |   |
| Indústrias diversas (5)     |     |   | 77% | x | 50%       |   |
|                             |     |   | 85% |   | 56% mulh. |   |
|                             |     |   | 92% |   |           |   |
| Mineração (2)               |     |   | 93% |   |           |   |
|                             |     |   | 95% |   |           |   |
| Papel e celulose (3)        |     |   | 82% |   |           |   |
|                             |     |   | 84% | x |           |   |
|                             |     |   | 91% |   |           |   |
| Química e Petroquímica (4)  |     |   | 71% | x |           |   |
|                             |     |   | 75% | x |           |   |
|                             |     |   | 82% |   |           |   |
|                             |     |   | 84% |   |           |   |
| Serviços (11)               |     |   | 67% |   | 51% hom.  |   |
|                             |     |   | 72% |   | 52% hom.  |   |
|                             |     |   | 95% |   | 53% mulh. |   |
|                             |     |   | 97% |   | 54% hom.  | x |
|                             |     |   |     |   | 54% hom.  |   |
|                             |     |   |     |   | 58% mulh. |   |
|                             |     |   |     |   | 58% mulh. |   |
| Serviços de saúde (4)       | 67% |   | 77% |   | 54% hom.  | x |
|                             | 78% | x |     |   |           |   |
| Siderurgia e Metalurgia (3) |     |   | 77% |   |           |   |
|                             |     |   | 94% |   |           |   |
|                             |     |   | 95% |   |           |   |
| Tecnologia e Computação (6) |     |   | 67% |   | 53% hom.  |   |
|                             |     |   | 68% |   |           |   |
|                             |     |   | 73% |   |           |   |
|                             |     |   | 73% |   |           |   |
|                             |     |   | 75% |   |           |   |
| Telecomunicações (2)        |     |   | 65% |   |           |   |
|                             |     |   | 83% | x |           |   |
| Transporte e Logística (3)  |     |   | 74% | x | 54% hom.  |   |
|                             |     |   | 92% | x |           |   |
| Varejo (7)                  |     |   | 65% |   | 52% hom.  |   |
|                             |     |   | 70% |   | 55% hom.  | x |
|                             |     |   | 79% |   | 56% mulh. |   |
|                             |     |   |     |   | 59% mulh. |   |

**ANEXO A – TABELA COM AS 150 EMPRESAS DO RANKING  
“MELHORES PARA TRABALHAR” DA REVISTA VOCÊ S/A**

| <b>Empresas da Amostra</b> |                                     |                                |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Ac Camargo                 | FMC                                 | Portal Educação                |
| AES Sul                    | Fras-Le                             | Prezunic                       |
| Águas Guariroba            | Fundação pró-rim                    | Promon                         |
| Albert Einstein            | Gazin                               | Prudential                     |
| Albras                     | Gerdau                              | Randon                         |
| Ale combustíveis           | Glaxosmithkline                     | Rede Angeloni                  |
| Alelo                      | Google                              | Renault                        |
| Algar                      | Grupo Boticário                     | Rexam do Brasil                |
| Amil Resgate Saúde         | Grupo Digital Inc                   | Sabin                          |
| Ampla                      | Grupo Dislub Equador                | Sama                           |
| Aperam South America       | Grupo Rio Quente                    | Samarco                        |
| Ata indústria Mecânica     | Grupo São Martinho                  | São Bernardo Apart<br>Hospital |
| Azul                       | GVT                                 | São Bernardo Saúde             |
| Balaroti                   | Hospital Unimed Sul<br>Capixaba     | São Marco                      |
| BASF                       | Ibyte                               | Sap Brasil                     |
| Bayer                      | Instituto de pesquisa<br>eldorado   | Schneider Electric             |
| Betha Sistemas             | Instituto Nordeste<br>Cidadania     | Selbetti                       |
| Bradesco                   | Intelbras                           | Senac/SC                       |
| Brasilita                  | International Paper                 | Sicoob Credip                  |
| Cacique Pneus              | Irizar Brasil                       | Sicredi                        |
| Cart                       | Itaú Unibanco                       | Siemens                        |
| Case New Holland           | Johnson & Johnson<br>Medical Brasil | Sirtec Sistemas Elétricos      |
| Caterpillar Brasil         | Kinross                             | SKF                            |
| Cecrisa                    | KSPG                                | Sol Informática                |
| Cemar                      | Landis+Gyr                          | Sydle                          |
| Central Nacional Unimed    | Locaweb                             | Symantec                       |
| Cervantes                  | Lojas MM Mercadomóveis              | Takeda                         |
| Cielo                      | Losango                             | Techint                        |
| Cisco                      | Magazine Luiza                      | Telefonica Vivo                |
| Cobap                      | Man Latin America                   | Tetra Pak                      |
| Coca-Cola Guararapes       | Marelli                             | Ticket                         |
| Coelce                     | Martin-brower                       | Tigre                          |
| CPFL                       | Master                              | Tractebel                      |
| DHL Suply chain            | Meritor                             | Transocean                     |
| Diageo                     | Metal Ar                            | U&M                            |
| Dow Brasil                 | Moinho Globo Alimentos              | Unilever Brasil                |
| Dupont                     | Monsanto                            | Unimed Cuiabá                  |
| Ecorodovias                | MRS Logística                       | Unimed Federação Rio           |
| Electrolux                 | Netshoes                            | Unimed FESP                    |

|                         |                      |                              |
|-------------------------|----------------------|------------------------------|
| Elektro                 | Nextel               | Unimed Londrina              |
| Eletronorte             | Nivea                | Unimed Missões/RS            |
| Embalagens Jaguaré      | Novo Nordisk         | Unimed Rio                   |
| Embraco                 | Ourofino Agronegócio | Unimed São José do Rio Preto |
| Embracon                | P&G                  | Unimed Sul Capixaba          |
| Embraer                 | Paschoalotto         | UNISC                        |
| Endesa Geração          | PEPSICO              | Volvo                        |
| Esmalglass Itaca Brasil | Perkins Motores      | Votorantim                   |
| Eternit                 | Philips              | Weber Saint-Gobain           |
| Eurofarma               | Phito Fórmulas       | Whirlpool Latin America      |
| Filtros Tecfil          | Pormade              | Zambon                       |

**ANEXO B – TABELAS COM AS EMPRESAS GANHADORAS DO SELO DO PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA 2011/2012**

| <b>Empresas Privadas Ganhadoras do Selo na 4ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça</b> |  |
|--|--|
| CREA- RJ   | Sebrae RJ - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| Fersol Indústria e comercio S.A.   | SENAI – PR - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial             |
| Home Care CeneHospitalar LTDA.   | SESI- Serviço Social da Indústria                                    |
| Kraft Foods - Mondelēz Brasil  | Wal-Mart Brasil Ltda   |
| Real Grandeza Fundação de Previdência e Assistência Social   |  |

| <b>Empresas Públicas Ganadoras do Selo na 4ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça</b> |  |
|---|--|
| AGU - Advocacia Geral da União  | GHC - Hospital Cristo Redentor, Fêmeina e Nossa Senhora da Conceição     |
| BAHIAGÁS – Companhia de Gás da Bahia  | Governo do Estado do Rio Grande do Sul                                   |
| Banco do Brasil S.A.  | Hemobrás- Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia            |
| Banco do Nordeste do Brasil S.A.  | INFRAPREV – Instituto Infraero de Seguridade Social                      |
| BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social                                      | IPEM - Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo               |
| BRB – Banco de Brasília   | ITAIPU BINACIONAL  |
| Caixa Econômica Federal   | LIQUIGÁS Distribuidora S/A   |
| Câmara dos Deputados  | PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A.                                     |
| CEPEL - Centro de Pesquisas de Energia Elétrica   | PETROBRAS Distribuidora S.A.   |
| CHESF - Companhia Hidroelétrica do São Francisco  | PETROS - Fundação Petrobrás de Seguridade Social                         |
| CORREIOS - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  | Prefeitura Municipal de Curitiba   |
| CPRM – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais   | Prefeitura Municipal de Guarulhos  |
| ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.  | Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes                          |
| Eletrobrás Amazonas Energia   | Prefeitura Municipal de Porto Alegre                                     |
| Eletrobrás Distribuição Acre  | Prefeitura Municipal de Quixadá  |
| Eletrobrás Distribuição Rondônia  | Prefeitura Municipal de Santa Rosa                                       |
| ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A   | Prefeitura Municipal do Recife   |
| ELETRONUCLEAR - Eletrobrás Termonuclear S/A   | RURAP - Instituto de Desenvolvimento Rural do Amapá                      |
| ELETROS - Fundação Eletrobrás de Seguridade Social  | SEDUC - Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí               |
| Eletrosul Centrais Elétricas S.A.   | SEMASDH - Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos. |
| Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária   | Senado Federal   |
| FUNCEF - Fundação dos Economistas Federais  | SERPRO Serviço Federal de Processamento de Dados                         |
| FURNAS Centrais Elétricas S.A   | SERPROS Fundo Multipatrocinado.  |
| GEAP - Fundação de Seguridade Social  | Transpetro - Petrobrás Transporte S.A.                                   |