

Surgimento de programas de diversidade de recursos humanos no Brasil

Autoria: Stefanie Landim Reith, stefaniereith@dep.ufscar.br

Coautoria: Profa. Dra. Alessandra Rachid, arachid@power.ufscar.br

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Brasil.

Palavras-chave: diversidade de recursos humanos – leis contra discriminação - trabalho - discriminação.

O objetivo do artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de diversidade de recursos humanos especificamente visando aqueles que trabalham com a inclusão de negros e mulheres. Para isto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o surgimento de iniciativas legais e de programas de diversidade de recursos humanos de governo, empresas e outros tipos de organizações nessa área, além de uma entrevista com uma profissional da área de recursos humanos. No Brasil, a difusão dessas iniciativas se encontra em um estágio inicial quando comparado com outros países, como os Estados Unidos, porém, deve-se salientar o número crescente de iniciativas.

The purpose of this paper is to analyse the emergence and diffusion of diversity programs for human resources developed to the inclusion of legal initiatives blacks and women. For this, we conducted a literature review on the emergence of programs for human resources diversity and a research of various government, businesses and other organizations in this area, as well as an interview with a professional in the field of human resources. The diffusion of these initiatives is in an initial stage in Brazil when compared with other as the United States, however it should be noted the increasing number of initiatives.

1. Introdução

O objetivo do artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de diversidade de recursos humanos. Serão analisados particularmente os programas desenvolvidos para inclusão de mulheres e negros.

Os programas de diversidade de recursos humanos visam a inclusão de grupos discriminados nas empresas, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, deficientes, homossexuais, entre outros. Apesar de pouco difundido no Brasil, este tema já tem aparecido em publicações da área de gestão. Nestas, alguns dos argumentos para a adoção desses programas são: aumentar a variedade interna, como uma maneira de ampliar as opiniões sobre uma mesma questão; fazer com que o cliente se aproxime e se sinta confortável por estar em contato com alguém como ele, com quem ele se identifica e que está lhe prestando serviços; dinamizar a identificação das necessidades dos clientes, por haver uma variedade maior de pessoas com características semelhantes as do público alvo (RH central, 2010).

Ainda de acordo com essa publicação, as empresas estão cientes do fato de que estes programas são capazes de agregar valor ao negócio, haja vista que a homogeneidade é menos criativa e mais restritiva, pois há uma tendência a olhar para as questões que surgem diariamente no trabalho 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 foram pensadas. Como uma maneira de evitar que pontos de vista diferentes sejam perdidos, as empresas buscam, por meio de programas estruturados, incluir a diversidade em seu quadro de colaboradores.

Alexim (1999) afirma que o objetivo das políticas de diversidade é a adoção de iniciativas e atividades 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.

Muitos textos que tratam do tema procuram mostrar as vantagens de sua adoção. Mendes (2005) aponta como principais efeitos positivos destacados pela literatura da área: a solução de problemas; criatividade; inovação; desempenho; tomada de decisão; novos mercados consumidores; produtividade; agilidade; vantagem competitiva e flexibilidade. Cox (1994), Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) e Santos et al (2008) ainda acrescentam a atração de talentos e a conquista de mercados e segmentos.

Greene e Kirton (2004) afirmam que a implantação da diversidade não é uma tarefa fácil, sobretudo, porque envolve o enfrentamento de questões arraigadas em valores e tradições da sociedade, como o choque com pessoas que não estão acostumadas a conviver com deficientes, 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).

Tendo em vista os objetivos deste artigo, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o surgimento de iniciativas legais e programas de diversidade de recursos humanos de governo, empresas e outros tipos de organizações nessa área e uma entrevista com uma profissional da área de recursos humanos.

O item a seguir apresenta o contexto em que a diversidade começou a ser discutida, os motivos que fizeram com que esse discurso alcançasse o meio organizacional e como ele se relaciona com a legitimidade social da organização. O capítulo 3 apresenta exemplos de abordagens e difusão da diversidade no país e, também, internacionalmente. O último capítulo finaliza o artigo apresentando as conclusões do mesmo.

2. Abordagens da Diversidade

Mendes (2005) e Santos et al (2008) afirmam que a diversidade se tornou foco de discussões nos Estados Unidos a partir dos anos de 1960, década em que as mobilizações sociais em prol da igualdade racial resultaram na elaboração das primeiras leis contra discriminação. As *Affirmative Actions* 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 que no passado para os Estados Unidos, com números significativamente maiores de mulheres, minorias raciais e imigrantes. O relatório sugere aos líderes políticos e às organizações que se preparem para lidar com esta diversidade crescente.

Segundo a Redação dos Administradores (2004), lidar com minorias ou diversidade étnica, racial e sexual faz 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.

De acordo com Mendes (2005) e Santos et al (2008), no Brasil, as políticas de diversidade começaram a ser implementadas na década de 1990 por organizações norte-americanas. 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, com cotas nas empresas e na administração pública; cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos eletivos, em 1995; e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular, em 2004.

Antes mesmo dessas leis, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), já estabelecia que “todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo”.

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).

Hanashiro, Carvalho e Nassif (2004), distinguem as políticas de inclusão das práticas de diversidade.

As primeiras são práticas compulsórias e estão voltadas a colocar o diverso na empresa para cumprir

uma Lei, em especial a de Cotas para pessoas portadoras de necessidades especiais, no Brasil. A segunda diz respeito a ações voluntárias e isoladas de diversidade (2).

A promoção da diversidade tem feito parte de programas de responsabilidade social (Myers, 2003; Hanashiro, Carvalho e Nassif 2004). Por isso, os programas de diversidade de recursos humanos muitas vezes são introduzidos como parte de programas de qualidade de vida no trabalho ou, ainda, com os programas de responsabilidade social, como parte do marketing cultural de uma empresa¹ (Hanashiro, Carvalho e Nassif 2004) e (Fernandes, Ferreira e Lebarcky 2011).

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. Ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações tendem a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura, contudo, deve-se considerar sua efetividade, ou seja, os desdobramentos do discurso na prática e suas consequências.

O próximo item apresentará exemplos de como a diversidade é abordada e tem se difundido tanto no país, como internacionalmente.

3. A difusão das práticas de diversidade

A seguir são listados alguns exemplos de iniciativas que mostram como a questão da diversidade tem se difundido e, ao mesmo tempo, essas iniciativas atuam no seu processo de difusão em nível internacional:

a) O Programa Igualdade de Gênero da ONU (Organização das Nações Unidas);

A ONU Mulheres é uma entidade das nações unidas criada em 2010 para garantir a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, reforçando o direito das mesmas 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).

De acordo com a ONU Mulheres (2012), Essa entidade 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, demanda 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

¹ O marketing cultural é um elemento da estratégia de comunicação que objetiva a promoção, defesa, patrocínio e valorização de bens e padrões culturais, sejam de cunho literário, científico, artístico, educacional e a vinculação desses valores com a empresa para a valorização da marca ou da instituição perante os agentes econômicos (Baracho e Félix 2002).

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.

- b) O Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia da ONU;

De acordo com a ONU Br (2012), este programa 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) e pelo governo do Brasil, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres e da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.

Segundo a ONU Br (2012), o programa foi lançado em 2009 com término previsto para 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.

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 gestoras/es com foco na erradicação do sexismo e racismo institucional (ONU Br, 2012).

- c) O *ranking* de igualdade de gênero elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF);

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 (Portal Brasil, 2012).

O ranking foi desenvolvido em 2006, em parte 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, porque as mulheres representam metade da base potencial de talentos. Portanto, para a Weforum, a competitividade de uma nação a longo prazo depende significativamente de como educa e aproveita a mão-de-obra feminina (World Economic Forum, 2013).

Segundo a organização, em 2012, 61% dos países pesquisados registraram uma diminuição da desigualdade entre os gêneros e 39% tiveram aumento. Os dados apontam que o Brasil obteve melhorias em educação primária e crescimento na porcentagem de mulheres em posições ministeriais, inclusive uma presidente mulher, mas teve uma avaliação pior em participação econômica, está em 73º entre os países avaliados. Em relação a participação política o Brasil ocupa a 72ª posição. Com isso, o Brasil ganhou 20 posições no ranking, deixando a 82ª posição para a 62ª posição entre 135 países pesquisados (Portal Brasil, 2012).

A lista é liderada pela Islândia, pelo quarto ano consecutivo, seguida pela Finlândia, Noruega, Suécia e Irlanda. No lado oposto do ranking, o Iêmen é considerado o país com a pior desigualdade de gênero do mundo, seguido por Paquistão, Chade, Síria e Arábia Saudita. A Nicarágua foi o país que registrou o maior avanço na eliminação da desigualdade entre os gêneros nos últimos seis anos, saindo da 62ª posição em 2006 (entre 115 países pesquisados naquele ano) para a 9ª posição em 2012 (Portal Brasil, 2012).

d) Programa de Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego da OIT (Organização Internacional do Trabalho);

De acordo com a OIT Brasil [200-?], a promoção da igualdade de oportunidades e a eliminação de todas as formas de discriminação são alguns dos elementos fundamentais da Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais do Trabalho e da Agenda do Trabalho Decente da 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 [200-?], 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 com o apoio da Equipe de Trabalho Decente da OIT para o Cone Sul da América Latina 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 brasileiro, com destaque para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), às centrais sindicais e às organizações de empregadores;
2. Fortalecimento institucional, a partir de ações de capacitação de gestores/as públicos/as, representações de trabalhadores/as e empregadores/as 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 no Brasil;
6. Apoio ao desenvolvimento de campanhas de sensibilização.

e) Prêmios de organizações não governamentais, como no caso da Catalyst;

Uma das pesquisas mais conhecidas no campo da atuação feminina em organizações é o relatório divulgado em 2011 pela ONG norte-americana Catalyst. De acordo com o presidente da Catalyst essas iniciativas mostram que estratégias globais de diversidade de gênero nas multinacionais podem ser implementadas de acordo com as necessidades regionais.

Fonseca (2013) afirma que a Catalyst premiou três empresas em 2013 por suas iniciativas que aumentam as oportunidades para mulheres nos negócios: Alcoa, Coca-Cola e Unilever. 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*,

desenvolvimento de lideranças e revisões rigorosas dos talentos, além do planejamento de sucessão.

Na Coca-Cola, 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.

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 implementaram um programa global de *mentoring*. Os programas foram adaptados localmente, para atender normas culturais e necessidades específicas de cada região (Fonseca, 2013).

- f) Sua inclusão no *ranking* das melhores empresas para as mães trabalharem da revista norte-americana *Working Mother, the smart guide for a whole life*;

Gonçalves (2002) afirma que, anualmente, a revista norte-americana “*Working Mother, the smart guide for a whole life*” publica uma lista com as 100 melhores empresas americanas para mães trabalharem. 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.

Cada ano a pesquisa tem um foco diferente, pode ser na 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* 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).

Como apontado por Mendes (2005) e Santos et al. (2008), algumas empresas norte-americanas foram pioneiras na adoção de projetos de diversidade no Brasil. Isso foi confirmado na entrevista com a profissional de recursos humanos.

Segundo a entrevistada, a multinacional em que ela trabalhou já desenvolvia programas de diversidade desde a década de 1980, antes mesmo do que é apontado pelos autores mencionados. Essas políticas eram impostas pela Matriz, localizada em São Francisco, Califórnia, cujo cargo de chefe de recursos humanos era ocupado por um negro.

A matriz da empresa estipulava a contratação de um número mínimo de negros e mulheres a fim de garantir a diversidade. As unidades que não respeitassem a proporção estipulada recebiam uma advertência. No momento da contratação, “se existisse uma situação de

empate, dava-se preferência a negros e mulheres”. Segundo a entrevistada, os trabalhadores não apresentavam problemas de convivências com a diversidade, porque fazia parte da cultura da empresa.

Segundo a avaliação da entrevistada, no entanto, 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”. 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”.

De acordo com a entrevistada, “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 [normalmente onde ficam as sedes] e o que acontece no interior [e demais lugares em que as outras unidades se estabelecem]”. A entrevistada ainda se questiona se os selecionadores realmente seguem as políticas estabelecidas.

Apesar desses problemas, também apontados por vários pesquisadores, nos últimos anos, surgiram outras iniciativas voltadas à diversidade no Brasil, como:

a) Observatório Brasil da Igualdade de Gênero;

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 implementação de políticas de gênero e de políticas públicas com perspectiva de gênero no país (observatório Brasil, [200-?]).

As atividades pretendem levantar indicadores, produzir e disseminar os conteúdos e incentivar o diálogo internacional. Suas principais missões são 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. Servindo 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, [200-?]).

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, [200-?]).

b) O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do governo federal, ao qual aderiram o BNDES, a Eletros, a Prefeitura da cidade de São Carlos, a Petrobras, entre outras;

Seu objetivo é a implementação de ações que promovam a igualdade de oportunidades para mulheres e homens, de qualquer raça ou etnia, no ambiente de trabalho. Foi criado em 2005, 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 específicos:

1. 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;
2. Criar a rede pró-equidade de gênero;
3. Construir um banco de boas práticas de gestão que possibilite a troca de experiências de promoção da equidade de gênero no mundo do trabalho (BNDES, 2008).

O Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça certifica que a organização, seja ela pública ou privada, promove a igualdade entre trabalhadores e adota os requisitos do programa. Ao aceitar as condições do programa, a organização traça um plano de ação que, se implementado, permite que a mesma receba o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, que poderá ser usado em suas campanhas publicitárias, documentos e peças institucionais, de modo a divulgar o seu compromisso com o tema (BNDES, 2008).

O BNDES aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça em 2008, ano em que criou um grupo de trabalho relacionado ao tema para criar um plano de ação. O grupo concluiu que era necessário melhorar a sistematização dos dados relativos ao corpo funcional, de modo a permitir um diagnóstico mais preciso sobre o tema. Essa avaliação é o ponto de partida para a construção do Plano de Ação, que teve como principais metas: o diagnóstico e gestão dos dados relativos ao tema e a divulgação junto ao corpo funcional da adesão do BNDES ao programa, bem como sensibilização e conscientização dos problemas das desigualdades e das vantagens da equidade de oportunidades, por meio de eventos, palestras e seminários (BNDES, 2008).

Na Eletros, Fundação Eletrobrás de Seguridade Social, o objetivo geral do plano de ação é alinhar o programa ao planejamento estratégico da organização, voltado para a gestão dos seus recursos humanos, priorizando o respeito aos direitos, valorizando as opiniões individuais, por meio da criação e manutenção de relações e tomadas de decisões pautadas na ética e na responsabilidade (eletros, 2012).

A prefeitura da cidade de São Carlos recebeu o selo do programa em 2010 na categoria de municípios. De acordo com o prefeito da época, Oswaldo Barba, o selo representa o reconhecimento do trabalho feito pela prefeitura nesta área da diversidade, sendo que foi destacada a atualização de todo o banco de dados dos servidores municipais, com ênfase no quesito raça (Prefeitura Municipal de São Carlos, 2012).

A Petrobras participou de todas as edições do Programa Pró-Equidade de Gênero e recebeu selo em todas elas, por ter cumprido as iniciativas propostas. A Petrobras possui uma Subcomissão de Diversidade, composta por representantes das distintas áreas de negócios da organização. 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 (Petrobras, 2013).

c) Prêmio “Melhores Executivas” do jornal Valor Econômico;

No dia Internacional da Mulher, 08 de março de 2013, foi publicada a terceira edição do especial “Valor Liderança — Executivas”, com o prêmio para “Melhores Executivas”, que indica as dez melhores gestoras do país. Para compor o *ranking* 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 (Campos, 2013).

As eleitas foram: Celina Antunes (Cushman & Wakefield); Carla Schmtzberger (Alpargatas); Eliaria Tameirão (Genzyme); Liliana Aufiero (Lupo); Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza); Graça Foster (Petrobras) e Maria Eduarda Kertész (Johnson & Johnson); Chieko Aoki (BlueTree Hotels); Tania Cosentino (Shneider Electric) e Andréa Alvares (Pepsico).

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

Existem características femininas que são valorizadas dentro de uma organização, como as chamadas "soft skills", que incluem habilidades de ouvir, intuir e se sensibilizar com o outro, sem deixar de lado o domínio técnico. De acordo com Campos (2013), além dessas habilidades, as mulheres são mais flexíveis. 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.

- d) Sua inclusão dentre os temas centrais da Responsabilidade Social indicados pelo Instituto Ethos;

O instituto Ethos, que tem atuado na difusão da responsabilidade social no Brasil, incluiu a diversidade entre os indicadores que recomenda que as organizações monitorem.

O instituto Ethos (2007) ao comparar os resultados obtidos em 2007 com os de 2005, sobre as 500 maiores empresas do país, divulgados pelo *ranking* “maiores e melhores” da revista Exame, mostra que aumentou o número de organizações que afirmam desenvolver algum tipo de ação afirmativa em prol da diversidade e da igualdade, de 52% para 79%. As ações afirmativas desenvolvidas são:

1. Apoio a projetos na comunidade que visam melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho. Aumentou de 33% para 46%;
2. Desenvolvimento de programas para a contratação de pessoas provenientes de grupos discriminados no mercado de trabalho Aumentou de 11% para 22%;
3. Desenvolvimento de programas que visam melhorar a qualificação das mulheres Aumentou de 4% para 23%;
4. Estabelecimento de metas para ampliar a participação de mulheres nos cargos de direção Aumentou de 0% para 20%;
5. Desenvolvimento de programas que visam melhorar a qualificação dos negros Aumentou de 4% para 16%;
6. Estabelecimento de metas para ampliar a participação de negros nos cargos de direção Aumentou de 0% para 6%;

- e) Sua inclusão dentre os critérios de avaliação do levantamento “As Melhores na Gestão de Pessoas” da revista Valor;

A revista Valor (2012) esclarece que lidar com a diversidade nas organizações é fundamental e que 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.

As questões respondidas pelos trabalhadores buscam verificar se o ambiente de trabalho valoriza diferenças pessoais e trata as pessoas de forma justa, independente de suas particularidades. Normalmente, 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 (Valor, 2012).

A preocupação com a diversidade é constante dentre as empresas mais desejadas para se trabalhar. A revista afirma que, 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 (Valor, 2012).

- f) Sua inclusão dentre os critérios de avaliação do levantamento “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” da revista Você S/A.

A Fundação Instituto de Administração (FIA), responsável pela pesquisa que define anualmente “As Melhores Empresas para Você Trabalhar do Brasil”, publicada pela revista Você S/A em 2012, disponibilizou dados relativos às políticas e práticas que a empresa adota para os seus empregados.

Em 2011, dentro do grupo de questões, relacionadas à responsabilidade social é perguntado se a organização adota programas ou ações formais visando à diversidade social, racial ou de gênero dentro da empresa (FIA, 2012).

As questões relacionadas às mulheres buscam saber se a empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários, especificando se:

1. Há instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos funcionários;
2. Há programas educacionais e/ou de complementação educacional para os filhos;
3. Há aconselhamento e suporte ao planejamento familiar;
4. Há discussão assistida para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho;
5. Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher;
6. Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança;
7. Há adoção da licença-maternidade de seis meses;
8. Há um programa de *mentoring* oferecido para esse público e o seu tempo de atuação (FIA, 2012).

4. Conclusões

O levantamento realizado até o momento mostra que existem 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. Nota-se também, os programas e organizações internacionais como a ONU e a OIT. A diversidade de recursos humanos também se tornou tema em diferentes tipos de certificações e *rankings*, o que indica que deve se tornar cada vez mais constante nos próximos anos.

Outro fato que deve ser ressaltado é a maior atenção voltada para a questão das mulheres, sendo que não apareceu nenhuma iniciativa voltada apenas para a questão da etnia. Quando se mencionou a preocupação em relação à discriminação por diferenças raciais, esta veio junto com preocupações ligadas a discriminação de gênero.

5. Referências bibliográficas

AHONEM, Pasi; TIENARI, Janne. United in Diversity? Disciplinary Normalization in An EU Project. Organization, SAGE, v. 16, n.5, p. 655–679, 2009.

ALEXIM, João. C. **As Questões de Diversidade e o Papel da Educação Profissional**. Ed. Projeto OIT/Mtb/CERT/DIV. Brasília, 1999.

BARACHO, Maria. A. P; FÉLIX, Luis. F. F. **Responsabilidade Social e Marketing Cultural**. Cadernos do Cehc, Belo Horizonte, n.8, p. 1-34, novembro/2002.

BELLAN. Ana. C. **Diversidade e Discriminação**. In **Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho**. Oficina Internacional Del Trabajo, Brasília, 2002.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. **Pró-equidade de Gênero**. 2008. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/> Acesso em 30 de abril de 2013.

CAMPOS, Stela. **Liderança Femina**. Valor Econômico. São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/cultura/3036498/lideranca-feminina>> Acesso em 30 de abril de 2013.

CLT, Consolidação das Leis Trabalhistas. **Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de Maio de 1943**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm> Acesso em 13 de novembro de 2012.

COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. Berrett-Koehler Publishers, São Francisco, 1994.

DIPRO e SEMPLA. **Diversidade: Um Enfoque nas Diversidades de Gênero, Cor e Geração**. São Paulo: SEMPLA, 2007.

ELETROS, Fundação Eletrobrás de Seguridade Social. **Programa de Pró-equidade de Gênero**. 2012. Disponível em <http://www.eletros.com.br/html/equidade_acao.html> Acesso em 30 de abril de 2013.

FERNANDES, Aline. R.; FERREIRA, Kamila. A. R.; LEBARCKY, Fernanda. V. **Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação?** In: ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

FIA, Fundação Instituto de Administração. **As melhores empresas para você trabalhar no Brasil (variáveis-manual)**. Ribeirão Preto, 2012.

FONSECA, Adriana. **Prêmio destaca empresas com iniciativas para inclusão de mulheres.** Valor Econômico. São Paulo, 2013.

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

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

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

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

MENDES, Rodrigo H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial.** 2005. 106f. Dissertação (Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2005.

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

OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. [200-?]. Disponível em <<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/quem-somos/missao-e-objetivos-1>> Acesso em 29 de abril de 2013.

OIT Br. **Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego.** [200-?], Disponível em <<http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

ONU Br. **Governo Brasileiro e ONU Firmam Acordo em Políticas de Gênero, Raça e Etnia esta Sexta (3).** 2012. 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. **Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres.** 2012. Disponível em <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

PETROBRAS. **Apoio a Princípios e Iniciativas.** 2013. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/>> Acesso em 30 de abril de 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS. **Prefeitura de São Carlos adere a 4ª edição do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça.** 2012. Disponível em <<http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/portal-pro-equidade-de-genero.html>> Acesso em 30 de abril de 2013.

PORTAL BRASIL. **Brasil Sobe 20 Posições em Ranking de Igualdade do Gênero.** 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/24/no-ranking-sobre-desigualdade-de-genero-brasil-sobe-20-posicoes>> Acesso em 30 de abril de 2013.

REDAÇÃO ADMINISTRADORES. **Multinacionais Incorporam a Diversidade Cultural.** Maio de 2004. 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. **Da Diferença à Vantagem Competitiva.** 2010. Disponível em <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=1576> Acesso em 19 de setembro de 2012.

SANTOS, Georgina. C. M. et al. **Gestão da Diversidade: Um Estudo Entre as “melhores empresas para você trabalhar”.** In: Seminários de Administração, 11, 2008, São Paulo. FEA/USP, 2008. 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. **Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?** São Paulo. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 49. n. 3 . Jul./Set. 2009.

SENADO FEDERAL. **Senado Federal Adere ao Programa Pró-equidade.** 2013. Disponível em <https://intranetsenado.senado.gov.br/detalhenotdestaque?noticia_id=senado-federal-adere-ao-programa-pro-equidade> Acesso em 30 de abril de 2013.

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

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap,** 2013. Disponível em <<http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>> Acesso em 03 de maio de 2013.

ZANONI, Patrizia. Et al. **Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives.** Organization, SAGE, v. 17, n.1, p. 9-29, 2010.