

XIV Encontro Nacional da ABET – 2015 – Campinas

GT 7 – Relações de gênero, raciais e geracionais no trabalho

Diversidade de Gênero e Raça no Brasil: A Influência Internacional

Stefanie Landim Reith

Alessandra Rachid

# **DIVERSIDADE DE GÊNERO E RAÇA NO BRASIL: A INFLUÊNCIA INTERNACIONAL**

## **Resumo**

O objetivo deste artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de incentivo à inclusão de mulheres e negros no trabalho por iniciativa de organismos internacionais, associações empresariais, governo, organizações não governamentais (ONGs), tanto no exterior quanto no Brasil, e em uma amostra intencional de empresas no Brasil. As iniciativas foram levantadas por meio de um levantamento bibliográfico e da pesquisa nas empresas e, também, por meio da análise de documentos de divulgação dessas iniciativas. Observou-se que os programas no exterior são mais antigos, mas no Brasil estas também têm crescido, com forte ligação a organismos internacionais, de associações empresariais e de ONG's (Organizações não Governamentais), além de iniciativas do Governo Federal. Sua presença nas empresas pesquisadas foi maior do que indicava a revisão da literatura, ainda que esses programas se encontrem em diferentes estágios de implantação e maturidade.

Palavras-chave: Diversidade de gênero e raça, Mercado de trabalho, Discriminação, Organismos internacionais, Gestão de pessoas.

## **Introdução**

O objetivo deste artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de diversidade de recursos humanos no Brasil e a influência de organizações internacionais neste processo. Para isto, foram pesquisadas associações empresariais, governamentais, organizações não governamentais (ONGs), no Brasil e no exterior, e uma amostra intencional de empresas que se destacaram por suas práticas de gestão de pessoas no Brasil.

Foram pesquisados especificamente os programas voltados à inclusão de mulheres e negros, pois a adoção de programas para esses dois grupos não é imposta por lei, diferente do que ocorre com os portadores de necessidades especiais, por exemplo. Desta forma, empresas que contam com este tipo de programa, o teriam adotado por outros motivos.

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. A desigualdade no mercado de trabalho atinge ainda mais a população negra. Os negros(as) representam

mais do que a metade da população brasileira e são os que apresentam os piores índices de desocupação, salários, setores de atuação e cargos ocupados. As mulheres negras enfrentam as dificuldades por causa do gênero e da raça de forma cumulativa, concentrando-se em postos de trabalho mais desprotegidos e vulneráveis (Araújo e Lombardi, 2013; DIPRO e SEMPLA, 2007; Guimarães, 2002; IBGE, 2014; Lopes 2000).

Nos EUA, muitas empresas têm adotado programas de diversidade desde a década de 1960 (Fleury, 2000). Além disso, organismos internacionais, como a ONU (Organização das Nações Unidas) e a OIT (Organização Internacional do Trabalho), veem criando programas específicos, voltados para de gênero e raça desde meados dos anos 2000. Observam-se, ainda, o incentivo a este tipo de programa 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 Brasil, ainda existem poucos programas de diversidade bem estruturados. No entanto, tem crescido o número de iniciativas nessa área por parte do Governo Federal, de associações empresariais e de ONG's (Organizações não Governamentais). Este tema também tem sido abordado em publicações acadêmicas e por organizações da área de gestão de recursos humanos (Myers, 2003; Pires et al., 2010; RH central, 2010; Santos et al., 2008).

Ao mesmo tempo, observa-se que vêm aumentando o número de iniciativas em empresas, principalmente para incluir e reter mulheres (Fernandes et al., 2011; Hanashiro et al., 2004; Myers, 2003; Pires et al., 2010, Santos et al., 2008). O surgimento desses programas representa o início de um processo de mudança que merece ser acompanhado por meio de pesquisas.

### **A Pesquisa Realizada**

Ao longo do levantamento bibliográfico e da pesquisa nas empresas, foram sendo identificadas diversas iniciativas que têm como objetivo incentivar a inclusão de mulheres e negros(as), implantadas por diferentes tipos de organizações, como organismos internacionais, associações empresariais, governo, organizações não governamentais (ONGs), tanto no exterior quanto no Brasil.

Para cada iniciativa identificada, foram buscadas mais informações sobre o ano de implantação, como funciona, o âmbito de atuação, evolução ao longo do tempo, entre outras. Para isso, foram utilizados documentos de divulgação dessas iniciativas, a maior

parte disponível nas páginas dessas organizações na internet. Na maior parte das iniciativas, também foi possível obter publicações acadêmicas e/ou da mídia a seu respeito. Essas informações foram, então, sistematizadas para permitir a análise qualitativa, como apresentado a seguir.

Também foi realizada uma pesquisa nas empresas do *ranking* “Melhores empresas para você trabalhar”, ligada à revista Exame. Optou-se por uma amostra intencional, pois se avalia que há uma maior possibilidade de adoção de práticas de diversidade entre essas empresas, incluídas no *ranking* por terem políticas de gestão de pessoas julgadas mais avançadas, como também apontado por Pires et al. (2010) e Santos et al. (2008).

Foram analisadas as 150 empresas listadas no *ranking* publicado em setembro de 2012. A Tabela 1 apresenta a origem do capital das 150 empresas. Como pode ser observado, a maior parte, 92, é de capital nacional. Em segundo lugar, estão os EUA, com 22 empresas.

Tabela 1 - Origem do Capital das 150 Empresas do *Ranking*

Origem do Capital	Total	Porcentagem
Brasil	92	61,3%
EUA	22	14,7%
Alemanha	7	4,7%
Inglaterra	5	3,3%
Espanha	5	3,3%
França	5	3,3%
Suécia	4	2,7%
Itália	4	2,7%
Outros países	6	4,0%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada a partir de Exame (2012).

Para a pesquisa, foram utilizadas algumas informações da própria publicação do *ranking*, como ramo de atuação, número total de funcionários e quantidade de mulheres. Também foram buscadas informações nas páginas das empresas na internet, como origem do capital e informações de contato. Desta forma e também por meio de sistemas de busca de telefone, obteve-se o contato de 126 empresas do *ranking*.

Realizou-se, então, o contato inicial por telefone<sup>1</sup> e, quando não foi possível, por e-mail, para explicar o objetivo da pesquisa e identificar um profissional que fornecesse informações sobre a existência de programas de diversidade. Na maioria das empresas,

---

<sup>1</sup> Em alguns casos, foi necessário dizer o nome da pessoa com quem se queria falar, o que se obteve por meio das redes sociais ou de conhecidos com contatos nestas empresas.

os respondentes trabalham na área de gestão de pessoas. Em 21 empresas, os profissionais contatados não quiseram participar da pesquisa. Desta forma, foram obtidas informações de 105 empresas do *ranking*.

A maior parte dos respondentes, 93, forneceram as informações por telefone e 12 por meio de um questionário enviado por e-mail. Quando necessário para apresentação de informações sobre alguma empresa específica, esta é identificada, neste texto, por meio de um nome fictício ligado a seu ramo de atuação.

Além das empresas do *ranking*, foram pesquisadas mais três empresas por indicação de profissionais de recursos humanos. Duas empresas foram pesquisadas em função da proximidade física e por apresentarem participação equilibrada entre homens e mulheres. Uma delas atua na área de ensino e foi identificada como Ensino. A outra é uma multinacional chamada, aqui, pelo nome de Material Escolar. Outra empresa incluída foi uma multinacional do setor automobilístico, chamada de Motor, que, em um evento voltado ao desenvolvimento de parcerias com universidades, demonstrou interesse em aumentar a participação feminina.

Desta forma, foram obtidas informações sobre a adoção de programas de diversidade em 108 empresas.

Para aprofundar alguns aspectos relacionados aos programas de diversidade, foram realizadas entrevistas com funcionários da Motor e de três empresas do *ranking*, a Energia, a Chassi e a Química.

Foi realizada, ainda, uma entrevista com uma profissional que trabalhava na área de recursos humanos de uma confecção multinacional que realizava ações de diversidade nas décadas de 1980 e 1990, a Jeans. Optou-se por entrevistá-la para explorar a experiência de uma empresa pioneira em ações de diversidade no país.

Além da adoção de programas voltados à inclusão de mulheres e negros, foram pesquisados os argumentos a respeito deste tema nestas empresas e também naquelas que não têm este tipo de programa.

Também foram usadas as páginas das empresas na internet para obter informações sobre ações de diversidade e documentos relacionados ao tema, como guia de diversidade, o código de ética, entre outros.

### **Iniciativas de Diversidade de Recursos Humanos**

Entende-se diversidade como a variedade de atributos de indivíduos e grupos. As iniciativas de diversidade de recursos humanos visam a inclusão de grupos

historicamente discriminados e com oportunidades de acesso limitadas nas organizações, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, portadores de necessidades especiais, homossexuais, entre outros. A igualdade de oportunidade envolve vários aspectos relacionados ao trabalho, como desenvolvimento de qualificações, acesso a emprego, promoções, treinamentos e pagamento igualitário (Alves e Galeão-Silva, 2004; Jonsen, Maznevski e Schneider, 2011).

Apesar de pouco difundido no Brasil, este tema já tem aparecido em publicações da imprensa, da área de gestão, de órgãos públicos, ONG'S e na área acadêmica. Destacam-se, ainda, as publicações da OIT no Brasil, como detalhado por Reith (2014).

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. Com o tempo, as ações se expandiram para o setor privado e outros grupos discriminados (Jonsen, Maznevski e Schneider, 2011).

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 mostrado no item anterior.

A adoção dos programas de diversidade em organizações, no Brasil, começou na década de 1990, em empresas de capital norte-americano. 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 (Mendes, 2005; Santos et al., 2008).

Segundo Jonsen, Maznevski e Schneider (2011), as ações de diversidade de muitas companhias falharam fora dos EUA, pois o conceito de diversidade, a tolerância e o tratamento das questões envolvidas são diferentes em cada país. Os autores destacam a necessidade de se levar em consideração a história política, religiosa, cultural e de negócios de cada país, assim como de mais estudos na área que promovam o desenvolvimento do tema.

O objetivo das políticas de diversidade é a adoção de estratégias de gestão 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 (Alexim, 1999; Bellan, 2002; Greene e Kirton, 2004; Jonsen, Maznevski e Schneider, 2011).

Algumas das vantagens que esses programas podem trazer para as organizações que os adotam envolvem a atração de talentos e a conquista de mercados e segmentos (Cox, 1994; Fernandes et al., 2011; Santos et al., 2008). Mendes (2005) destaca que a maioria dos fatores positivos da diversidade relaciona-se a processos cognitivos do trabalho, tanto no nível individual, quanto em grupo, como a solução de problemas, criatividade e tomada de decisão.

Apesar dessas vantagens apontadas, a implantação de um programa de diversidade exige uma série de mudanças, muitas das quais não são simples, pois envolve o enfrentamento de questões arraigadas em valores e tradições da sociedade (RH central, 2010; Santos et al., 2008). Há um enraizamento de preconceitos tanto por segmentos hegemônicos, quanto pelos próprios grupos minoritários, aliado à impunidade de comportamentos discriminatórios (Saraiva e Irigaray, 2009).

Os próximos itens apresentam os resultados da pesquisa sobre iniciativas voltadas para a inclusão de mulheres e negros, no exterior e, depois, no Brasil.

### **Iniciativas para Promoção da Diversidade no Exterior**

Foram identificadas várias iniciativas voltadas à diversidade. O objetivo, aqui, não é apresentar um levantamento exaustivo desse tipo de programa, mas de casos identificados durante o levantamento bibliográfico e da pesquisa nas empresas, para ilustrar como esse tema tem entrado na agenda de diferentes organizações.

As iniciativas identificadas em outros países são apresentadas na Tabela 2. Pode-se perceber que estas começaram a ser implantadas na década de 1980 e aparecem com maior frequência nos anos 2000. Todas são voltadas para mulheres e apenas duas também abrangem negros.

Tabela 2 – Iniciativas de Promoção à Diversidade de Gênero e Raça no Exterior

<b>Ano de criação</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Organização 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> 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, 2013; ONU Brasil, 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 que promovessem a participação feminina (Catalyst, 2012). A cada ano, são premiadas de 3 a 5 organizações com resultados comprovados de recrutamento, desenvolvimento e promoção de mulheres. Em 2013, foram premiadas três empresas: Alcoa, Coca-Cola e Unilever (Catalyst, 2013b).

A revista *Working Mother* publica um *ranking* anual com 100 organizações, ressaltando ações que facilitam o trabalho de mulheres que são mães, com o objetivo de mostrar que é possível para as mulheres trabalharem fora de casa sem abrir mão da vida com a família e os filhos. A revista avalia, por meio de documentos, o incentivo à carreira de mulheres, a quantidade de gerentes comprometidos com esses programas e a existência de benefícios que facilitem a manutenção de um equilíbrio saudável entre o trabalho e a família, como a existência de horários de trabalho flexíveis, incluindo a possibilidade de ter uma jornada reduzida, o tempo de licença maternidade, entre outros (Gonçalves, 2002).

O Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da União Europeia fomenta projetos de pesquisa com o objetivo de integrar a comunidade Europeia. A partir de 1999, o programa incorporou, também, o objetivo de promover a igualdade de gênero na ciência e na pesquisa. Foi estabelecida uma meta de 40% de participação feminina em todos os níveis do programa. Os grupos de estudos desse programa analisam a participação das mulheres em todas as etapas, incluindo todos os grupos, painéis, comissões, propostas e projetos associados e buscam integrar a dimensão de gênero no conteúdo da investigação (Ahonem e Tienari, 2009; CSES, 2009).



O *ranking* de Igualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (WEF) mede a redução da desigualdade de gênero 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; participação política. O índice aponta os países líderes na divisão mais equitativa de recursos entre homens e mulheres (World Economic Forum, 2013).

Para este Fórum, 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, está o Iêmen, seguido por Paquistão, Chade e Síria. A posição de países selecionados é apresentada na Tabela 3. O Brasil ocupa a 62ª posição pelo segundo ano consecutivo.

Tabela 3 – *Ranking* Igualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial

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

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

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.

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 de acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna para si e suas famílias.

A OIT Brasil (2013) 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, a OIT empreende 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.

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, ela 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, da Secretaria de Políticas para as Mulheres, da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, de centrais sindicais e de organizações de empregadores. O programa oferece cursos de capacitação e formação a distância sobre Gênero, Raça, Pobreza e Emprego (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 Brasil, 2012).

O programa apoia a implantação 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 gestores(as) públicos e fortalecimento dos organismos governamentais para mulheres e igualdade racial;
3. Melhoria da rede de atendimento às mulheres.

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 da Igualdade Racial. No fim de 2012, as entidades assinaram uma Carta de Intenções pela promoção de políticas conjuntas para dar continuidade às ações e reafirmar o empenho do governo brasileiro e da ONU no Brasil em desenvolver conjuntamente um plano de ação detalhado nessa área. O documento aponta para o compromisso de incentivar a formulação, implantação, monitoramento e avaliação de políticas públicas setoriais e intersetoriais, além do treinamento de gestores com foco na erradicação do sexismo e racismo institucional (ONU Brasil, 2012).

Um dos organismos da ONU que participa desse Programa Interagencial é a ONU Mulheres. 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 divisões da ONU se juntaram: a Divisão 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 (ONU Mulheres, 2012).

A ONU Mulheres (2012) concentra seus esforços 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.

Observa-se que algumas dessas iniciativas internacionais, como as da OIT e da ONU, já têm representação em organizações brasileiras. Existem, também, algumas iniciativas internas, apresentadas a seguir.

### **Iniciativas para Promoção da Diversidade no Brasil**

Ainda que no Brasil as iniciativas em prol da diversidade sejam mais recentes, tem sido observado um crescimento deste tipo de ações. Apesar de não se tratar de um levantamento exaustivo, foram identificadas 12 iniciativas de estímulo à diversidade, apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Iniciativas de Promoção à Diversidade de Gênero e Raça no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Órgão Responsável</b>	<b>Público Alvo</b>
1997	Programa Brasil, Gênero e Raça	Ministério do Trabalho e Emprego	Mulheres, negros, LGBT, indígenas, necessidades especiais e maiores de 45 anos
1997	Comissão de Gênero, Raça e Orientação Sexual	Confederação Nacional dos Bancários	Mulheres, negros e LGBT
2002	Inclusão do tema no <i>ranking</i> As Melhores na Gestão de Pessoas	Jornal Valor Econômico	Mulheres, negros e outros grupos discriminados
2003	Inclusão do tema na promoção da Responsabilidade Social	Instituto Ethos	Mulheres, negros, necessidades especiais e maiores de 45 anos
2003	Criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM)	Governo Federal	Mulheres
2003	Criação da Secretaria de Promoção de Políticas da Igualdade Racial (SEPPIR)	Governo Federal	Negros
2004	Conferência Nacional da Promoção de Gênero	Secretaria de Políticas para as Mulheres	Mulheres
2005	Programa Pró-equidade de	Secretaria de Políticas	Mulheres e negros

	Gênero e Raça	para as Mulheres	
2005	Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial	Negros
2007	Valorização da Diversidade	Febraban	Mulheres, negros e jovens
2007	Selo Paulista da 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 e CEPAL	Mulheres
2011	Melhores Executivas	Jornal Valor Econômico	Mulheres
2011	Inclusão do tema nas Melhores Empresas para Você Trabalhar	Revista Exame	Mulheres, negros e outros grupos discriminados

Fonte: Elaborada a partir de III CONAPIR, 2013; Campos, 2013; FEBRABAN, 2014; FIA, 2012; Governo do Estado de São Paulo, 2007; MTE, 2006; Observatório Brasil, 2012; SEPIR, 2014; SPM, 2011, 2013a e 2014; Valor, 2012.

As iniciativas mais antigas identificadas no Brasil são de 1997. O Programa Brasil, Gênero e Raça é um dos principais instrumentos de articulação das políticas de promoção da igualdade de oportunidades para grupos discriminados no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2006).

A Comissão de Gênero, Raça e Orientação Sexual (CGROS) foi criada pela Confederação Nacional dos Bancários, que contava com sindicatos bastante atuantes na questão da diversidade (Santos, 2008). A Comissão atua com programas voltados para mulheres, negros e o público LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros).

O Valor Econômico (2012) incluiu a questão da diversidade para selecionar as 30 organizações do *ranking* As Melhores na Gestão de Pessoas, premiando as organizações com tratamento igualitário.

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).

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. A Secretaria 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, como nos casos da OIT e da ONU, citadas no item anterior.

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. A Secretaria formula, coordena e articula políticas, diretrizes e programas para a promoção da igualdade racial (SEPPIR, 2014).

Um ano após a criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, foi realizada a primeira Conferência Nacional de Promoção de Gênero, com o objetivo de criar as diretrizes do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, que 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 2005, foi criado o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, por iniciativa do Governo Federal e da Secretaria de Políticas para as Mulheres e que conta com o apoio da ONU Mulheres e da OIT no Brasil (Senado Federal, 2013). A adesão ao programa é voluntária. São avaliados documentos produzidos pela Secretaria e pelas empresas e realizadas entrevistas em profundidade com membros dos comitês de gênero das empresas (ABRAMO, 2008). As edições do Programa são bianuais. Na primeira edição, de 2006, participaram 16 empresas públicas. A partir da segunda edição, houve a adesão de empresas privadas, mas as empresas públicas continuam sendo a maior parte. A Tabela 5 apresenta o número de empresas que aderiram em cada edição e daquelas receberam o selo.

Também 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. 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, propor recomendações e avaliar os avanços e os desafios a serem enfrentados (III CONAPIR, 2013).

Tabela 5 – Número de adesões e de empresas contempladas pelo selo do

Programa Pró-equidade de Gênero e Raça

Edição	Número de empresas que aderiram	Ganhadoras do selo
2006	16	11
2008	38	25
2010	71	58
2012	95	57

Fonte: Elaborado a partir de SPM (2013b).

A atuação sindical nesta área desde os anos 1990 influenciou a criação, em 2007, de um programa voltado à diversidade pela Febraban (Federação Brasileira de

Bancos), com o apoio da Secretaria da Igualdade Racial, da Secretaria 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.

O Selo Paulista da Diversidade, criado em 2007, é conferido a organizações públicas, privadas e da sociedade civil que desenvolvem ações de promoção da diversidade. O Selo destaca as práticas inclusivas dessas organizações e divulga essas experiências. Quem conduz o processo 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).

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero surgiu em 2009, a partir da iniciativa da Secretaria de Políticas para as Mulheres, 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 com perspectiva de gênero no país.

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. Pretendem, ainda, dar visibilidade às políticas públicas e ações que o Estado brasileiro realiza no país e internacionalmente nessa área (Observatório Brasil, 2012).

Para compor a lista “Melhores Executivas”, o jornal Valor Econômico levou 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. Em 2012, foram escolhidas dez entre as principais executivas da Blue Tree Hotels, Cushman & Wakefield, Genzyme, divisão Havaianas da Alpargatas, Johnson & Johnson, Lupo, Magazine Luiza, Pepsico, Petrobras e Schneider Electric (Campos, 2013).

Em 2011, o levantamento “As Melhores Empresas para Você Trabalhar do Brasil” realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) para a revista Exame, passou a incluir, dentro do grupo temático “responsabilidade social”, questões sobre a adoção de programas formais visando a diversidade social, racial ou de gênero (FIA,

2012). Apesar do *ranking* ter incluído uma questão sobre diversidade, a publicação não publica estas informações. Entre as informações relacionadas ao tema, a revista publica apenas a porcentagem de homens e mulheres (Exame, 2012).

O próximo item apresenta os resultados da pesquisa nas empresas.

### **A Adoção de Programas de Diversidade nas Empresas Pesquisadas**

A Tabela 6 apresenta a origem do capital dessas 108 empresas e quantas têm programas de diversidade. Mesmo sendo maioria entre as 108, apenas 23% das empresas de capital nacional têm programas de diversidade. Entre as empresas de capital norte americano, 64% têm, o que confirma o pioneirismo das empresas desse país apontado por Mendes (2005), Pires et al. (2010) e Santos et al. (2008). O número de empresas dos demais países é pequeno, não permitindo maiores conclusões a esse respeito.

Tabela 6 – Frequência de Programas de Diversidade Segundo a Origem do Capital

<b>Origem do Capital</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Têm programa de diversidade</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 das empresas norte americanas foi confirmado, também, na entrevista com a profissional que trabalhou na Jeans, multinacional situada na cidade de São Paulo. Esta 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>2</sup>. A influência da matriz também pode ser observada no caso de outras empresas multinacionais de origem europeia.

A maioria das 108 empresas possui menos de 5 mil funcionários, como aponta a Tabela 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 diversidade cresce juntamente com seu tamanho.

Tabela 7 - Número de Funcionários e Programas de 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.

Foi possível perceber que a discussão e a implantação de programas voltados para mulheres estão mais avançadas do que as voltadas para negros(as). Todas as empresas têm informações sobre a porcentagem de mulheres, mas poucas realizam a contagem de seus funcionários levando em consideração a cor da pele.

No item a seguir, são explorados os argumentos a respeito dos programas de diversidade tanto nas empresas que os adotaram quanto nas que não adotaram.

### **Argumentos sobre Diversidade nas Empresas Pesquisadas**

De forma geral, o discurso sobre diversidade é mais elaborado nas empresas que têm programas mais consolidados na área. Em muitas empresas, o discurso é contraditório. Isso foi mais fácil de ser observado nas empresas que não tem programas na área, mas isso também ocorreu entre as empresas que os têm.

Em algumas das empresas pesquisadas, principalmente entre aquelas que não têm programas de diversidade, estes foram apontados como uma forma de injustiça. A respondente da Logística disse que ações específicas para um determinado grupo é uma forma de diferenciar com tratamentos desiguais, complementando:

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.

---

<sup>2</sup> Na Califórnia, o cargo de chefe de recursos humanos era ocupado por um negro.

As contratações são realizadas considerando os candidatos que possuem os pré-requisitos alinhados com os exigidos para o cargo. A avaliação é pautada única e exclusivamente em competências técnicas e comportamentais para contratação ou promoções.

Mesmo entre empresas que não têm programas de diversidade, alguns respondentes apresentam argumentos a favor de um ambiente diversificado e sem discriminação. Na Logística e na Ensino, por exemplo, os respondentes afirmaram que não realizam ações de diversidade, mas acrescentaram que a igualdade faz parte do código de ética das empresas e, por isso, não praticam discriminação na contratação. Para a respondente da TI, como não há práticas discriminatórias na empresa, “não vemos sentido em programas diferenciados para mulheres, negros, etc”.

A entrevistada na Motor demonstrou interesse em aumentar a porcentagem de mulheres, mas a empresa ainda não tem programa de diversidade. Segundo a entrevistada, no entanto, esta planta é muito enxuta e, por isso, não é diversificada, ressaltando que não existem preconceitos e nem restrições no recrutamento. Em outro momento da entrevista, no entanto, ela disse que a empresa encontra dificuldades em aumentar a participação feminina e atribui essa dificuldade à “ausência de ações específicas com esta finalidade”. Para ela, a discriminação no mercado de trabalho se sustenta porque, “por não saberem lidar com a diversidade, é mais fácil continuar contratando o homem branco heterossexual”.

A TI não tem programa na área, mas a respondente coloca esse tipo de programa como “fundamental” para a empresa.

Alguns respondentes consideram apenas as ações voltadas ao recrutamento e seleção de pessoas pertencentes a grupos discriminados, sem levar em consideração outros aspectos, como a retenção e a melhoria das condições de trabalho. Isso pode ser observado no caso da Papel, que desenvolve ações nessa área. O respondente disse que o objetivo desses programas é “ter mais negros ou mulheres trabalhando na empresa”.

Já na Química, o programa se pauta na o 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 continua:

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).

A Energia recebeu o selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça em 2012. Para a entrevistada nesta empresa, o objetivo é

criar uma cultura de valorização e promoção da equidade de gênero e raça, estabelecer metas para ocupação de cargos de direção e as questões que envolvem as desigualdades salariais.

De acordo com o respondente da Papel “quanto mais diversa uma equipe, mais criativa e produtiva ela será, por isso, incentivamos a interação entre pessoas diferentes, em idade, gênero, raça, etc”.

Em algumas empresas, se encontra um discurso mais elaborado, incorporando argumentos da literatura mais acadêmica. De acordo com a entrevistada da Energia, persiste um padrão dominante no ambiente empresarial composto majoritariamente por homens brancos. Ela acrescenta que a maior dificuldade de se implantar ações de diversidade é “romper com as barreiras históricas dos estereótipos de gênero nas relações sociais”.

Os entrevistados da Chassi e da Energia criticam até mesmo a ideia das *soft skills*, como observado na literatura na área de gênero. Para eles, estas 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 quiserem.

## **Conclusão**

O levantamento realizado, embora não sistemático, permitiu identificar diversas iniciativas de promoção à inclusão desses grupos, em diferentes tipos de organizações, no exterior e no Brasil. A maior parte das iniciativas identificadas foi criada a partir dos

anos 2000. Foram identificados programas de organismos internacionais, como a ONU e a OIT, e diferentes tipos de certificações e *rankings*.

Estes programas têm se refletido em várias iniciativas identificadas no Brasil, muitas delas tomadas pelo Governo Federal, o que têm levado a sua difusão principalmente em empresas estatais.

Entre as 108 empresas contatadas, apenas 33 têm programas de diversidade voltados para mulheres e/ou negros. Esta quantidade é maior do que se esperava, uma vez que a literatura aponta a baixa difusão desse tipo de programa no país. 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.

Na amostra de empresas foi possível observar que a adoção de programas de diversidade tende a crescer juntamente com o porte das 108 empresas contatadas.

As empresas investigadas reconhecem a discrepância da participação por gênero e raça. O que as diferencia são os argumentos sobre essa diferença e como reagem a ela. Existem aquelas que não têm programas na área e nas quais não há intenção de adotá-las e aquelas cujos respondentes consideram “naturais” as diferenças de gênero e raça.

Apesar dos programas de diversidade estarem pouco difundidos, há indícios de que devem avançar, pois mesmo em empresas que não os adotaram, foram contatados respondentes interessados neste tipo de iniciativa. Nestas empresas, as respostas ainda são contraditórias. Na Motor, por exemplo, a entrevistada acha natural a baixa presença feminina e, ao mesmo tempo, diz que faltam ações para mudar esta situação. A TI não tem programa de diversidade, mas a respondente avalia que esse tipo de programa é “fundamental” para a empresa.

Entre as empresas que têm programas de diversidade, também foram observados argumentos bem diferentes. Aparecem até mesmo argumentos sobre a injustiça desse tipo de programa, como observado na Chassi. Na Química, o respondente, de forma geral, tem argumentos bem elaborados, mas também justifica a inclusão de mulheres devido às *soft skills*.

Nas empresas com práticas mais avançadas, observa-se um discurso mais elaborado e consistente, como no caso da Energia. A avaliação do selo pró-equidade pode ter contribuído para isso, pois é bem detalhada e cria a necessidade dos responsáveis desenvolverem argumentos bem articulados. Nestas empresas, observa-se

a ideia de que as ações de diversidade são construtivas e proporcionam igualdade de oportunidades para os mais diferentes trabalhadores.

Identificou-se que uma influência para adoção desses programas provém da sede de empresas multinacionais, destacadamente nos casos das norte-americanas e, mais recentemente, de programas do Governo Federal, por sua vez, fortemente apoiados por organismos internacionais.

### **Referências Bibliográficas**

- III CONAPIR, Conferência Nacional de Promoção da Igualdade Racial. 2013. Democracia e Desenvolvimento sem Racismo. Brasília. Disponível em <<http://iiiiconapir.seppir.gov.br>>.
- 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 Avesso da Moda; Trabalho a Domicilio na Industria 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.
- ALVES, A. Mario; GALEÃO-SILVA, G. Luis. 2004. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. RAE, vol. 34, n. 3. P. 20-29.
- 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.
- BELLAN. Ana. C. 2002. Diversidade e Discriminação. In Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho. Oficina Internacional Del Trabajo, Brasília.
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. 2008. Pró-equidade de Gênero. Disponível em <[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/)>.
- CAMPOS, Stela. 2013. Liderança Feminina. Valor Econômico, 08/03/2013.
- 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)>.
- CATALYST. 2013. 2013 Catalyst Awards Dinner <[www.catalyst.org/events/2013-catalyst-awards-dinner](http://www.catalyst.org/events/2013-catalyst-awards-dinner)>.
- CLT Consolidação das Leis Trabalhistas. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de Maio de 1943. Disponível em <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>.
- COX, Taylor. 1994. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. Berrett-Koehler Publishers, São Francisco.
- CSES, Centre for Strategies and Evaluation Services. 2009. Monitoring Progress Towards of Gender Equality in the 6th Framework Programme. Disponível em

- <[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)>.
- 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.
- DIEESE. 2007. *Escolaridade e Trabalho: desafios para a população negra nos mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo, DIEESE.
- DIEESE. 2011. *Anuário das Mulheres Brasileiras*. São Paulo, DIEESE.
- DIEESE. 2013. *A Inserção dos Negros nos Mercados de Trabalho Metropolitanos*. Disponível em <[www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pednegrosmet.pdf](http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pednegrosmet.pdf)>.
- 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.
- EXAME. 2012. *As melhores empresas para você trabalhar. Guia 2012 VOCÊ S/A*. Editora Abril. Setembro.
- FEBRABAN, 2014. *Valorização da Diversidade*. Disponível em <[www.febraban.org.br/neg\\_diversidade.asp](http://www.febraban.org.br/neg_diversidade.asp)>.
- 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.
- FLEURY, Maria. T. L. 2000. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 40. n. 3.
- 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 <[www.portaldafamilia.org/artigos/artigo115.shtml](http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo115.shtml)>.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. 2007. Decreto n. 52.080/2007. Disponível em <[www.relacoesinstitucionais.sp.gov.br/img/DEC\\_52080.pdf](http://www.relacoesinstitucionais.sp.gov.br/img/DEC_52080.pdf)>.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. 2013. *Selo Paulista da Diversidade*. Disponível em <[www.diversidade.sp.gov.br/selo-da-diversidade.asp](http://www.diversidade.sp.gov.br/selo-da-diversidade.asp)>.
- GUIMARÃES, Antonio. S. A. 2002. *Democracia Racial*. Cadernos Penesb, Niterói, n.4, p. 33-60.
- 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 <[www.mackenzie.br/7492.98.html](http://www.mackenzie.br/7492.98.html)>.
- 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 <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/)>.

- IBGE. 2006. As Mulheres no Alvo das Políticas Públicas Brasileiras. Disponível em <[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)>.
- IBGE. 2011. Censo Demográfico de 2010: Resultados da amostra. Rio de Janeiro. Disponível em <[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)>.
- IBGE. 2014. Indicadores de Trabalho e Rendimento. Disponível em <[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)>.
- INSPER. 2013. Mulheres & Lucratividade. Disponível em <[www.insper.edu.br/noticias/mulheres-lucratividade/](http://www.insper.edu.br/noticias/mulheres-lucratividade/)>.
- INSTITUTO ETHOS. 2007. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo. Disponível em <[www.slideshare.net/dbonis/pesquisa-diversidade-nas-empresas-2007](http://www.slideshare.net/dbonis/pesquisa-diversidade-nas-empresas-2007)>.
- INSTITUTO ETHOS. 2010. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo. Disponível em <[www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-pesquisa-2010/#.UtbzufRDs0M](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)>.
- 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.
- JONSEN, Karstern; MAZNEVSKI. L. Martha; SCHNEIDER, C. Susan. 2011. Diversity and It's Not So Diverse Literature: An International Perspective. International Journal of Cross Cultural Management: SAGE. p. 35–62.
- 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.
- 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.
- 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 <[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)>.
- LOPES, Otavio B. 2010. Minorias, Discriminação no Trabalho e Ação Afirmativa Judicial. Rev. TST, Brasília, vol. 76, n. 4. Disponível em <[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)>.
- 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.

- MTE, 2006. Programa Brasil Gênero e Raça. Brasília. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812B7750C1012B82B15B9A6470/ProgramaBrasiGeneroracatarde.pdf>>.
- 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 <[www.observatoriodegenero.gov.br/menu/quem-somos/missao-e-objetivos-1](http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/quem-somos/missao-e-objetivos-1)>.
- OIT. 1958. Convenção sobre a Discriminação em Emprego e Profissão. Disponível em <[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)>.
- OIT Brasil. 2013. Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego. Disponível em <[www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca](http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca)>.
- ONU Brasil. 2011. Guia de Orientação das Nações Unidas no Brasil para Denúncias de Discriminação Étnico-Racial. Nações Unidas no Brasil. Brasília. Disponível em <[www.onu.org.br/img/2012/03/guia-onubrasil-para-denuncias-de-discriminacao-etnico-racial.pdf](http://www.onu.org.br/img/2012/03/guia-onubrasil-para-denuncias-de-discriminacao-etnico-racial.pdf)>.
- ONU Brasil. 2012. Governo Brasileiro e ONU Firmam Acordo em Políticas de Gênero, Raça e Etnia esta Sexta. Disponível em <[www.onu.org.br/governo-brasileiro-e-onu-firmam-acordo-em-politicas-de-genero-raca-e-etnia-esta-sexta-3/](http://www.onu.org.br/governo-brasileiro-e-onu-firmam-acordo-em-politicas-de-genero-raca-e-etnia-esta-sexta-3/)>.
- ONU Mulheres. 2012. Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres. Disponível em <[www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/](http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/)>.
- 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 <[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)>.
- REDAÇÃO ADMINISTRADORES. 2004. Multinacionais Incorporam a Diversidade Cultural. Disponível em <[www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/multinacionais-incororam-a-diversidade-cultural/595/](http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/multinacionais-incororam-a-diversidade-cultural/595/)>.
- REITH, Stefanie L. 2014. Programas de Diversidade de Recursos Humanos: Um Estudo Sobre sua Adoção no Brasil. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 146f.
- RH central. 2010. Da Diferença à Vantagem Competitiva. Disponível em <[www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod\\_materia=1576](http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=1576)>.
- 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 <[www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf)>.
- 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.



- 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)>.
- SEPPPIR, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. 2014. Sobre a Secretaria. Disponível em <[www.sepppir.gov.br/sobre](http://www.sepppir.gov.br/sobre)>.
- 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.
- 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.
- SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2011. 3ª Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres. Disponível em <[www.spm.gov.br/3a-conferencia-de-politicas-para-as-mulheres/Orientacao%20para%20as%20Conferencias.pdf](http://www.spm.gov.br/3a-conferencia-de-politicas-para-as-mulheres/Orientacao%20para%20as%20Conferencias.pdf)>.
- SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2013a. Guia Operacional. Disponível em <[www.spm.gov.br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/guia-operacional-1](http://www.spm.gov.br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/guia-operacional-1)>.
- SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2013b. Organizações - Selo. Brasília. Disponível em <[www.spm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade/Pro\\_organizacoes\\_contempladas](http://www.spm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade/Pro_organizacoes_contempladas)>.
- SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. 2014. Sobre a Secretaria. Disponível em <[www.spm.gov.br/sobre](http://www.spm.gov.br/sobre)>.
- 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 <[www.valor.com.br/carreira/2871858/premio-reconhece-melhores-empresas-na-gestao-de-pessoas](http://www.valor.com.br/carreira/2871858/premio-reconhece-melhores-empresas-na-gestao-de-pessoas)>.
- VERANI, Cibele. 2013. Diversidade Humana. Disponível em <[www.ghente.org/ciencia/diversidade/index.htm](http://www.ghente.org/ciencia/diversidade/index.htm)>.
- WORLD ECONOMIC FORUM. 2013. Global Gender Gap. Disponível em <[www.weforum.org/issues/global-gender-gap](http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap)>.