

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TANIELLE CRISTINA DOS ANJOS ABREU

DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações.

São Luís
2017

TANIELLE CRISTINA DOS ANJOS ABREU

DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Tadeu Gomes Teixeira

São Luís
2017

Abreu, Tanielle Cristina dos Anjos.

Diversidade no mercado de trabalho: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações. / Tanielle Cristina dos Anjos Abreu. – 2017. 66 f.

Orientador(a): Tadeu Gomes Teixeira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Gestão da Diversidade. 2. Discriminação. 3. Gênero. 4. Raça. I. Teixeira, Tadeu Gomes. II. Título.

TANIELLE CRISTINA DOS ANJOS ABREU

DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 13 / 12 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr^o. Tadeu Gomes Teixeira
Doutor em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Ma. Amanda F. Aboud de Andrade
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Ma. Adriana de Lima Reis Araújo
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a toda população sub-representada no mercado de trabalho, em especial às mulheres e aos negros e, ainda mais, às mulheres negras, como eu.

AGRADECIMENTOS

Em minha caminhada acadêmica conheci algumas pessoas que foram fundamentais na escolha de seguir o caminho acadêmico, não apenas pelos seus exemplos, mas pela admiração e respeito que adquiri por esses excelentes professores e pesquisadores, o que me motivou a escrever essa monografia com maior dedicação e cuidado. Com certeza, o Prof. Dr. Tadeu Teixeira foi muito importante no desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso, pela sua habilidade em abrir a minha mente e auxiliar na criação de excelentes ideias na orientação. Além dele, não poderia deixar de mencionar o Prof. Me. Ademir Martins, que me orientou em relação à estrutura do trabalho, e foi, além disso, este grande profissional que dedicou sua valiosa atenção em nossas conversas e teve muita clareza em seus ensinamentos. Pessoas como estas nos mostram que o caminho não é tão difícil quanto parece, quando se tem amor e dedicação, o que muito me auxiliou nesta difícil tarefa de escrever sobre a *Diversidade no mercado de trabalho: um estudo sobre as políticas de gestão da diversidade nas organizações*.

“Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades”.

Boaventura de Souza Santos

RESUMO

Este trabalho objetiva identificar políticas internas de gestão da diversidade racial e de gênero no contexto corporativo, analisando o modo com que as organizações empresariais e seus líderes têm lidado com essas questões, bem como contribuir para ampliar o debate em torno da gestão da diversidade no ambiente de trabalho com foco na minimização do problema de disparidades. Para tanto, realizou-se revisão bibliográfica para a produção de um referencial teórico que pudesse contribuir para compreensão da forma como ocorre a desigualdade, exclusão e sub-representação de negros e mulheres no mercado de trabalho, acreditando-se que é necessário entender como as relações sociais entre os grupos podem influenciar na reprodução de discriminações e desigualdades. Posteriormente, utilizou-se de pesquisa documental para verificar se as organizações estão preocupadas em promover equidade e combater a discriminação por meio de políticas internas de gestão da diversidade. Mapeou-se as principais políticas e ações afirmativas empreendidas pelas principais empresas brasileiras, com base no Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas mais recente, realizado pelo Instituto Ethos (2016). Constatou-se que apenas uma pequena parcela das empresas desenvolve políticas efetivas, pois muitas se restringem a desenvolver somente ações pontuais e a maioria nem sequer empreende alguma política ou ação. E, conseqüentemente, permanecem as disparidades de gênero e de raça no mercado de trabalho, sobretudo no que tange a salários e cargos do alto escalão.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade. Discriminação. Gênero. Raça.

ABSTRACT

This paper aims to identify internal policies for the management of racial and gender diversity in the corporate context, analyzing the way business organizations and their leaders have dealt with these issues, as well as contributing to broaden the debate around the management of diversity in the environment with a focus on minimizing the disparity problem. For this, a bibliographical review was carried out to produce a theoretical framework that could contribute to an understanding of the way inequality, exclusion and under-representation of blacks and women in the labor market occur, believing that it is necessary to understand how the social relations between groups can influence the reproduction of discrimination and inequality. Subsequently, documentary research was used to verify if organizations are concerned with promoting equity and combating discrimination through internal diversity management policies. For that, the main policies and affirmative actions undertaken by the main Brazilian companies, based on the most recent Social, Racial and Gender Profile of the 500 Largest Companies in Brazil and Their Affirmative Actions, carried out by the Ethos Institute (2016), were mapped. It was found that only a small number of companies develop effective policies, since many are restricted to developing only specific actions and most do not even undertake any policy or action. As a result, gender and race disparities remain in the labor market, especially with regard salaries and positions of the highest echelon.

Keywords: Diversity Management. Discrimination. Genre. Race.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BID:	Banco Interamericano de Desenvolvimento
FGV:	Fundação Getúlio Vargas
GTDEO:	Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
ONU:	Organização das Nações Unidas
PEA:	População Economicamente Ativa
PNAD:	Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio
R&S:	Recrutamento e Seleção

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa Ethos: distribuição por setor de atividade.....	42
Gráfico 2 – Pesquisa Ethos: distribuição por porte de faturamento.....	43
Gráfico 3 – Pesquisa Ethos: distribuição por números de funcionários.....	44
Gráfico 4 – Pesquisa Ethos: igualdade de oportunidades mulheres-homens	61
Gráfico 5 – Pesquisa Ethos: igualdade de oportunidades negros-brancos	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participação feminina no mercado de trabalho remunerado.....	25
Quadro 2 – Pesquisa Ethos: distribuição por região.....	41
Quadro 3 – Pesquisa Ethos: distribuição por números de funcionários.....	45
Quadro 4 – Pesquisa Ethos: Total de respondentes	47
Quadro 5 – Pesquisa Ethos: Distribuição do pessoal por sexo	47
Quadro 6 – Pesquisa Ethos: distribuição por cor ou raça,.....	50
Quadro 7 – Políticas e/ou ações afirmativas: recrutamento e seleção	54
Quadro 8 – Políticas e/ou ações afirmativas: promoção	55
Quadro 9 – Políticas e/ou ações afirmativas: qualificação e formação.....	56
Quadro 10 – Políticas e/ou ações afirmativas: diagnóstico e monitoramento.....	56
Quadro 11 – Políticas e/ou ações afirmativas: marketing interno e externo.....	57
Quadro 12 – Políticas e/ou ações afirmativas: cadeia de valor/fornecedores	57
Quadro 13 – Políticas e/ou ações afirmativas: serviços e atendimento.....	57
Quadro 14 – Políticas e ações gerais.....	59
Quadro 15 – Políticas para mulheres e negros	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A QUESTÃO DE GÊNERO E DE RAÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	15
2.1	A questão de gênero nos estudos organizacionais	16
2.1.1	Divisão sexual do trabalho	17
2.1.2	Relações Sociais de Sexo	19
2.1.3	A inserção das mulheres no mercado de trabalho	23
2.2	A questão de raça nos estudos organizacionais.....	26
2.2.1	As políticas públicas para inserção da população negra no mercado de trabalho	27
2.2.2	O Estatuto da Igualdade Racial e a afirmação da igualdade étnico-racial no mercado de trabalho.....	27
2.2.3	A disparidade de salários por raça no Brasil	31
2.2.4	Gestão da Diversidade Racial	35
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	39
3.1	Classificação da pesquisa.....	39
3.2	Dados da pesquisa.....	40
4	POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – DESIGUALDADES E SUB-REPRESENTAÇÃO RACIAL E DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES	46
4.1	Diversidade racial e de gênero – Meta: Inclusão nas organizações..	46
4.2	Diversidade racial e de gênero – Realidade: Sub-representação nas organizações.....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2016), o mundo do trabalho é a dimensão mais importante da vida social, porém é notadamente marcado por desigualdades de gênero e de raça. Ocupa lugar fundamental na organização da sociedade, tanto na produção de bens e serviços para coletividade como na autonomia econômica. O ambiente de trabalho, portanto, pode ser um reprodutor de injustiças e desigualdades sociais e ainda gerar outras formas de assimetrias.

Loureiro (2003) traz uma análise dos estudos sobre a discriminação racial e por sexo no Brasil, citando e analisando os trabalhos de vários autores, tais como: Barros et al (1992, 1995 e 1996), Lovell (1989, 1993, 1994), dentre outros. Afirma que em Lovell (1994), verificou-se que persiste a diferenciação salarial por gênero, e é significativa, dada às mudanças sociais e econômicas que ocorreram no cenário do mercado e das organizações. E que a pesquisa de Barros et al (1996) sugere que uma parte substancial da desigualdade racial decorre de discriminação no mercado de trabalho.

Pesquisas recentes (PNAD, 2013; ETHOS, 2016) demonstram que essas disparidades vêm diminuindo, provavelmente pelas lutas, reivindicações e protestos organizados por movimentos sociais, expondo a realidade de que existe a discriminação, comprovada pelas pesquisas. Nesse cenário, as organizações também têm papel social importantíssimo nesse “compromisso” de promover um ambiente onde o respeito à diversidade seja levado a sério para construirmos uma sociedade mais justa. Além do mais, essas empresas poderiam inclusive usufruir do aspecto positivo da diversidade na organização, uma vez que a diversidade nas organizações possibilita uma visão mais ampla dos desafios e, em consequência, possibilitaria soluções diversas e estratégias inovadoras para suas resoluções, aumentando assim a produtividade e a competitividade.

Percebe-se que as grandes organizações estão atentas à imagem que suas marcas passam a seus clientes no que se refere à responsabilidade com um mundo melhor e uma sociedade mais justa. Dessa forma buscam maneiras de se destacarem no mercado competitivo em que estão inseridas. De acordo com Myers (2003), “Algumas empresas no Brasil estão desenvolvendo iniciativas em favor da diversidade que visam à inclusão de afrodescendentes, entre outros grupos

historicamente discriminados, no mercado de trabalho”. Porém, uma dúvida que fica é quanto à efetividade dessas ações.

A partir dessas considerações, o objetivo deste trabalho é analisar as políticas de gestão da diversidade racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil por faturamento, segundo o ranking elaborado a partir do anuário *Maiores e Melhores de 2014*, produzido pela revista *Exame*, da Editora Abril. Além disso, busca-se contribuir para ampliar o debate em torno da gestão da diversidade no ambiente de trabalho com foco na minimização do problema das disparidades remuneratórias e de cargos, bem como da exclusão e sub-representação de mulheres e negros.

A questão que orienta este trabalho é a seguinte: Quais são as políticas de gestão da diversidade racial e de gênero das maiores empresas brasileiras? Essas empresas têm contribuído, com suas políticas de gestão de pessoas, para diminuir as assimetrias de gênero e raça?

Para responder a essas questões, analisou-se o relatório do Instituto Ethos (2016) intitulado "*Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*". Os dados disponíveis no relatório foram analisados por meio de uma análise de conteúdo, tendo as categorias disparidades de cargos por gênero, disparidades de cargos por raça, discriminação no mercado de trabalho, políticas de gestão da diversidade de gênero, políticas de gestão da diversidade racial e a efetividade das ações e políticas de gestão da diversidade como norteadores do trabalho. Buscou-se uma base teórico-empírica que nos permitisse compreender como e por que ocorrem as desigualdades e discriminações e suas reproduções na sociedade, bem como no mundo do trabalho e em um segundo momento buscamos identificar políticas e/ou ações praticadas pelas organizações que visem o combate desses problemas e a valorização dessas 'minorias' discriminadas no mercado de trabalho.

Estruturou-se este trabalho de conclusão de curso em seis capítulos, incluindo a introdução e as considerações finais. No segundo capítulo há uma fundamentação teórica, discorrendo sobre a questão de gênero nos estudos organizacionais, a divisão sexual do trabalho, as relações sociais de sexo, a discriminação sexual no contexto organizacional, a questão racial nos estudos organizacionais, a escassez da variável raça em estudos do campo do comportamento organizacional, a discriminação e as desigualdades de raça no

mercado de trabalho. O capítulo três descreve a Metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e interpretação dos dados do relatório. O quarto capítulo descreve os dados da pesquisa, considerando o relatório Ethos 2016. Por fim, o capítulo cinco traz a análise e os resultados, versando sobre as disparidades apontadas pelo relatório e sobre as Políticas e Ações Afirmativas que podem ser e/ou estão sendo adotadas pelas organizações para combater as desigualdades de gênero e raça nas empresas e, assim, contribuir para um mercado de trabalho mais coeso e uma sociedade mais justa, que respeita a igualdade e direitos humanos.

Na primeira parte do trabalho, analisou-se as discussões em torno dos conceitos supracitados, com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que implicam na reprodução das desigualdades de gênero e de raça no ambiente organizacional, fundamentando o trabalho. Na parte de análise e resultados, realizou-se um levantamento de políticas de gestão da diversidade racial e de gênero no Brasil, de acordo com o relatório mais recente do Instituto Ethos, analisando inclusive a efetividade dessas ações. E por fim, analisou-se os dados que evidenciam as disparidades mencionadas em todo o trabalho.

2 A QUESTÃO DE GÊNERO E DE RAÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Ferreira (2015) baseado no trabalho de Costa e Ferreira (2006), a diversidade nas organizações é um tema que tem sido discutido por diversos autores, e dentre os assuntos mais levantados pelos estudos brasileiros estão a presença de negros, mulheres, portadores de necessidades especiais e pessoas com diferentes orientações sexuais.

É interessante trazer esse tema da diversidade para o mundo das organizações porque, ao longo da história, sempre foram taxadas por valorizarem o lucro em primeiro lugar, tratando os trabalhadores como apenas mais um recurso. Foi um longo caminho para que as grandes corporações entendessem que o sucesso está diretamente ligado à gestão das pessoas que atuam na organização, como profissionais com competências a serem reconhecidas e desenvolvidas independente de sua raça, gênero ou orientação sexual.

São muitos os preconceitos que se podem analisar no contexto organizacional, porém neste trabalho será analisada a questão racial e de gênero, pois as disparidades referentes à remuneração e cargos para essas pessoas ainda são facilmente observadas em grande parte das organizações do país, como demonstram a *Relação Anual de Informações Sociais* (RAIS - Ministério do Trabalho, 2017) e a *Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira – Pesquisa 2016* (IBGE) que tem como fonte de informação a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio (PNAD) e o *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2016* (ETHOS, 2016). As justificativas para a ocorrência/permanência dessas assimetrias são as mais diversas, como a falta de especialização e o nível de instrução, todavia observa-se que, com o mesmo grau de instrução, ainda persistem as disparidades entre brancos e negros e entre homens e mulheres; logo se pode concluir que se trata de um problema social e cultural de discriminação.

Dados recentes da pesquisa sobre o perfil dos quadros funcionais das 500 maiores empresas do Brasil, realizada pelo Instituto ETHOS (2016), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Secretaria Municipal da Igualdade Racial de São Paulo (SMPIR/SP), a ONU Mulheres¹, a OIT, a Fundação

¹ A ONU Mulheres atua como secretariado da Comissão da Organização das Nações Unidas que se dedica à igualdade de gênero e ao empoderamento das mulheres.

Getúlio Vargas (FGV) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), demonstram que as mulheres e os negros continuam enfrentando desigualdades e vulnerabilidades no ambiente corporativo.

Desta forma, neste capítulo abordou-se as principais discussões em torno do tema, com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que implicam na reprodução das desigualdades de gênero e de raça no ambiente organizacional, fundamentando o trabalho.

2.1 A questão de gênero nos estudos organizacionais

Sabendo-se que o mundo do trabalho é considerado a principal dimensão da vida social e que ocupa lugar de destaque na organização da sociedade (IPEA, 2016), podemos considerá-lo também um importante parâmetro para avaliar as relações sociais de sexo (HIRATA, 2014), já que a imagem de gênero é compartilhada pela sociedade - imaginário social, e logo, pelas empresas -, constituindo um imaginário empresarial (TEIXEIRA, 2011).

Ferreira (2015) informa em seu trabalho que as mulheres ainda carregam consigo a preocupação referente às relações trabalho-família e isso se deve ao fato de as mesmas serem permanentemente responsabilizadas pelo cuidado com a família, com a omissão dos homens. Revela ainda que, de acordo com os trabalhos utilizados como referências para sua pesquisa bibliométrica, existe ainda dominação masculina nos contextos profissionais e pessoais e divisão de tarefas de acordo com o sexo.

De acordo com Teixeira (2011), fica evidente que a imagem de gênero atribuída às mulheres influencia na divisão sexual do trabalho e conseqüentemente, os homens são priorizados, pois são vistos como o gênero da produção, enquanto as mulheres são vistas como o gênero da reprodução, o que implica em desvalorização delas no mercado de trabalho. Esse quadro desencadeia o contexto de disparidades de salários e cargos entre os sexos identificados frequentemente, além de proporcionar a reprodução dessa imagem, reforçando o cenário de desigualdades e discriminações.

Dessa forma, essas imagens de gênero identificadas no mundo do trabalho teriam, portanto, uma conexão com as relações que atravessam e estruturam a

sociedade, estabelecendo uma 'ordem de gênero' que direciona as ações, valores e normas sociais e que se convertem em um sistema de reprodução de desigualdades de gênero.

Em sua abordagem, Calás e Smircich (2007) observam os consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos para as mulheres ao longo dos últimos 30 anos por meio do movimento pela 'libertação das mulheres', ressaltando a contribuição dos movimentos feministas para uma 'análise cultural contemporânea'. Contudo, destacam que embora tenha-se conquistado esses avanços, a divisão sexual dos empregos permanece, bem como a disparidade na remuneração entre os sexos. Informam ainda que em lares chefiados por uma mulher solteira concentram-se os casos de baixa renda, pois normalmente muitas dessas mulheres encontram-se desempregadas e dependem de algum tipo de assistência social (feminização da pobreza). Além disso, as trabalhadoras enfrentam ainda a 'gorjeta' como salário, isto é, quando profissões que normalmente são bem remuneradas, por serem tipicamente masculinas, sofrem uma queda quando passam a ter maior inserção de profissionais do sexo feminino.

Entender como se dá a reprodução de discriminações, bem como as disparidades de salários e cargos no contexto do trabalho é essencial para o combate efetivo do problema. Portanto, na próxima seção, serão abordadas as discussões em torno dos conceitos de divisão sexual do trabalho, relações sociais de gênero, interseccionalidade/consubstancialidade, inserção das mulheres no mundo do trabalho, entre outros, buscando uma melhor análise dos fatores que ocasionam o problema e contribuindo para a compreensão dos objetivos deste trabalho.

2.1.1 Divisão sexual do trabalho

Kergoat (2009), em sua abordagem sobre essa questão, analisa as relações sociais do grupo homem e do grupo mulher, explicitando como se construiu as condições em que se vive ainda nos dias de hoje. E nos traz que as relações sociais da base material-trabalho se explicam através da repartição do trabalho entre os sexos.

Ainda de acordo com Kergoat (2009), a noção de divisão sexual do trabalho ganhou um conteúdo novo a partir da análise feita por antropólogas feministas, que

demonstraram que essa separação de tarefas não se dava como uma complementaridade, como afirmavam os antropólogos que discutiam esse conceito anteriormente, mas significava uma relação de poder de homens sobre mulheres.

Impulsionados pelo movimento feminista dos anos 1970 na França, uma onda de novas pesquisas gerou discussões e apoio teórico sobre esse conceito. Esse movimento feminista era composto por mulheres que começaram a tomar consciência do abuso que vivenciavam. Ficou evidente que elas executavam uma ampla quantidade de trabalho gratuitos, de forma automática, pois o fato de ser mulher já lhe atribuía estas funções que, normalmente, eram realizadas para os outros, em nome do amor, do dever maternal, da natureza, porém sem reconhecimento ou valor agregado (KERGOAT, 2009).

A forma de categorizar o trabalho é adaptada em cada sociedade de acordo com sua história, uma vez que é resultado das relações sociais de sexo. Dessa forma, identifica-se dois princípios organizadores dessa divisão: separação - onde existem tarefas de homens e tarefas para mulher; e hierarquização - onde um trabalho de um homem "vale" mais que um trabalho de mulher, priorizando os homens às funções de maior valor agregado dentro da sociedade, tais como funções políticas, militares, religiosas, entre outras (KERGOAT, 2009). Assim, surgiram rapidamente os trabalhos iniciais sobre essa forma de trabalho nas Ciências Sociais. E, seguidamente, implodiu também os estudos de análise do campo do trabalho assalariado, que até aquele momento era visto como lugar para trabalhadores homens, qualificados e brancos.

Contudo, Kergoat (2009) observa que ao mesmo tempo em que se construía toda essa base empírica, o conceito revolucionário de divisão sexual do trabalho foi entrando em declínio, mesmo sendo um termo usualmente utilizado nas Ciências Humanas, especificamente em Sociologia. A autora coloca que muitas vezes é perceptível que lhe foi roubado toda a conotação conceitual e freqüentemente é utilizada uma conotação unicamente descritiva. Critica ainda que é feita uma abordagem que apresenta as situações, constata as disparidades, porém os dados não são organizados coerentemente, e além disso, pouco se tem abordado a questão do trabalho doméstico.

É considerável e, digamos que até indispensável, essa abordagem sociográfica de divisão sexual do trabalho, porém deve-se integrar a descrição da realidade aos processos que a sociedade utiliza na diferenciação para hierarquizar,

separar, dividir, discriminar. E é nesse aspecto que entramos no estudo das relações sociais de sexo, pois a divisão sexual do trabalho é o formato de divisão do trabalho em decorrência dessas relações (KERGOAT, 2009).

2.1.2 Relações Sociais de Sexo

Kergoat (2009) propõe que as relações sociais de sexo e a divisão sexual do trabalho são termos intrínsecos que formam um sistema. Sendo o termo divisão sexual do trabalho aquele que possui o status de enjeu, isto é, da disputa, pois na relação social do grupo homem e do grupo mulher existe uma tensão contínua em torno da questão do trabalho e suas repartições.

Essas repartições de atividades entre homens e mulheres, nas relações sociais de sexo, são dadas por construção social e não por fortuito biológico. E por sua vez, essa construção social não tem somente ideologia, mas também um baseamento material. As relações se apoiam em uma categorização dentre os sexos, em uma relação de hegemonia principalmente. Portanto, a relação social que ocorre entre homens e mulheres dentro da sociedade, por si só já é um paradigma das relações de dominação (KERGOAT, 2009).

Sendo assim, analisar a divisão sexual do trabalho não implica somente em tratar da questão da construção de repartições no mundo do trabalho, nem da atribuição das atividades domésticas prioritariamente às mulheres, como implica em reconhecer que se deve percorrer, mutuamente, trabalho doméstico e remunerado, até mesmo no campo psicoafetivo, e alcançar todas as consequências materiais e simbólicas desses processos. Além disso, implica também em considerar a consubstancialidade das relações de classe e étnico-raciais com as relações sociais de sexo, visto que as relações sociais interagem umas sobre as outras e os aspectos de dominação, exploração e opressão nelas se entrecruzam e estruturam juntas a totalidade do campo social (KERGOAT, 2009).

É útil também destacar que no idioma francês existem as expressões '*relations sociales*' e '*rappports sociaux*'. Traduzidas pela expressão relações sociais em português. Porém, para Kergoat, elas têm significados diferentes, sendo o primeiro um termo usado no sentido de relação entre indivíduos, e o segundo no sentido de relação entre grupos sociais em posições contrastante.

Teixeira (2011) nos traz uma tratativa das imagens de gênero decorrentes do processo de constituição das relações de sexo, destacando as implicações disso para o grupo social mulher no mundo do trabalho. Informa que existe uma 'ordem de gênero' que incube às mulheres atividades domésticas, sendo que esse tipo de trabalho tem valor inferiorizado na avaliação da sociedade e, fora isso, ainda furta tempo e recursos do grupo social mulheres, deixando-as limitadas de investir em capacitação e/ou prestação de serviço assalariado. Afirma também, baseado na análise de Abramo (2007), que a responsabilidade das desigualdades entre os sexos e a sua reprodução estão nas imagens de gênero existentes na sociedade, orientando para práticas de separações e hierarquização.

Essas condutas sociais de dominação no Brasil tiveram como marco a força e a opressão para com os grupos subalternos, como negros e índios, desde a colonização. Nesse cenário, a construção das relações sociais caracterizou-se pela exploração da mão-de obra escrava, bem como a exploração sexual das mulheres dos referidos grupos, estabelecendo assim o machismo e o patriarcalismo nas relações de sexo (TEIXEIRA, 2011).

Teixeira (2011) nos traz uma breve síntese da constituição do imaginário social, destacando que no Brasil, até meados do século XX, as mulheres tinham uma vida pública restrita a atividades relacionadas ao 'lar' e à família e submissas ao homem, limitadas pela 'ordem de gênero' existente na sociedade nessa época, até que o movimento feminista crescente nos anos 1960 colocou em pauta as relações sociais de sexo, denunciando e confrontando as opressões e violências que eram vivenciadas por essas mulheres. Apesar de toda luta ao longo desses anos para adentrar o mercado de trabalho com igualdade de condições, ainda hoje é possível observar a influência das imagens de gênero no imaginário social, e conseqüentemente, no imaginário empresarial.

Nota-se que em todo esse processo resta à mulher um lugar desvalorizado na economia e na sociedade, e por isso há um empenho para se analisar as relações de forma particular, mas não fragmentada, visto que as relações sociais de sexo coexistem em todos os níveis da sociedade (KERGOAT, 2009).

Analisar esses processos de diferenciação na sociedade é uma postura de pesquisa que nos permite observar que esse quadro contínuo se trata também de uma questão de ordem política, pois é importante considerar como as relações sociais ganharam espaço na legislação e instituições, tornando legítima a condição

das relações de força entre os grupos em certo período. Após isso, apontar as novas tensões ocorrentes na sociedade, ao tempo em que se pensa uma sociedade ideal, fundamentada em leis justas e instituições comprometidas com o bem-estar social coletivo genuinamente. Sendo assim, Kergoat (2009) coloca que se pode fazer a mudança do social, já que os grupos homem e mulher não são mais ‘categorias’ imutáveis, fixas, a-históricas e a-sociais, dividindo em períodos a relação que os constitui um em função do outro.

No entanto, existem ainda duas perspectivas diferentes desse ponto em discussão que Kergoat (2009) faz questão de frisar. A primeira seria sobre centrar o debate nas relações sociais de sexo (o que ela considera insuficiente para compreensão da complexidade do assunto) ou pelo contrário, pensar o todo; a segunda seria a questão da consubstancialidade na caracterização das relações sociais, a ‘interpenetração’ dessas relações, pois ‘toda relação social tem fundamento material’.

O estudo da consubstancialidade das relações sociais desses grupos nos permite entender melhor as turbulências que ocorrem ainda hoje na divisão sexual do trabalho. Por exemplo, o surgimento dos ‘nomadismos sexuais’ para homens e mulheres, onde se pode perceber bem a divisão sexual do trabalho, e como a flexibilização e a precariedade do emprego pode reforçar ainda mais os estereótipos das relações sociais de sexo. Além da ‘dualização do emprego feminino’, que seria uma ‘bipolarização’ da participação feminina no mercado de trabalho, que expressa um número considerável e crescente de mulheres qualificadas ocupando cargos superiores, em oposição àquelas ‘abrangidas’ pelo trabalho em tempo parcial, mal remunerados, desvalorizados pela sociedade (KERGOAT, 2009).

Em seu artigo *Gênero, classe e raça – interseccionalidade e consubstancialidade nas relações sociais*, Hirata (2014) aborda aspectos que considera relevantes nas relações de gênero e trabalho, partindo do ponto de vista feminista (feminist standpoint) e considerando os conceitos que integram sexo, raça e classe. Nesse sentido ela aprofunda a análise do conceito de ‘conhecimento situado’ (situated knowledge) através das conceitualizações de interseccionalidade ou consubstancialidade.

Hirata (2014) destaca que, em seus trabalhos, Crenshaw focaliza mais a intersecção de raça e sexo (‘mulheres de cor’), enquanto Kergoat visou mais sexo e classe, porém ambas concordam na ‘não hierarquização das formas de pressão’.

Kergoat (2009) criticou a noção geométrica de interseccionalidade, visto que esse tipo de pensamento de categorização leva a uma naturalização das categorias analíticas, pois essa multiplicidade de pontos, como religião, etnia, região, casta, nação etc. apenas mascara as relações sociais, portanto não seria o caso colocá-los no mesmo plano de análise que a questão de sexo, raça e classe. Além disso, deve-se considerar o risco dessa categorização fragmentar as relações sociais e contribuir com a reprodução da discriminação. E levar em conta também a historicidade e a dimensão material da opressão, raciocinando em termos de relações sociais e não de categorias. Resumindo, a crítica principal de Kergoat (2009) é que o conceito dado a interseccionalidade não é baseado nas relações sociais fundamentais, de sexo, raça e classe, em toda sua complexidade e dinâmica (HIRATA, 2014).

Interseccionalidade é um termo que designa a interdependência das relações de dominação de sexo, classe e raça, conforme Hirata (2014) com base em Crenshaw (1989), originado desde o *Black Feminist* no final dos anos 1970 e que propõe considerar as mais variadas fontes de identidade, porém ‘sem a intenção de propor uma nova teoria globalizante da identidade’.

Hirata (2014) traz uma análise da questão da embricação das relações sociais nas teorias do ‘care’, comentando sobre as teorias atuais e apresentando sua pesquisa empírica sobre a divisão sexual, social e racial no trabalho do ‘care’. Desse modo, ela se baseia nas teorias de Joan Tronto, uma vez que esta trata especialmente a relação entre gênero, raça e classe na relação do *care* e coloca os provedores e beneficiários em confronto, difundindo a expressão ‘indiferença dos privilegiados’.

O *care* expressa a existência das relações de poder, pois ‘os que têm os recursos recebem cuidados independentes de suas necessidades [...]’. E como resultado de sua pesquisa, Hirata (2014) confirma uma afirmação de Kergoat que enuncia que o *care*, “no cruzamento das relações sociais de classe, de sexo e de raça, consiste num dos paradigmas possíveis da consubstancialidade”. E Hirata conclui que a precarização e a vulnerabilidade profissional é o ponto que torna trabalhadores e, principalmente, trabalhadoras os ‘mantenedores’ da mão-de-obra do *care*.

2.1.3 A inserção das mulheres no mercado de trabalho

Teixeira (2011) fornece uma análise do mercado de trabalho e do trabalho da mulher no contexto de mudanças na estrutura produtiva, abordando as influências do declínio do Fordismo nessa reconfiguração. A crise da sociedade de bem-estar fordista desembocou na intensificação das manifestações dos operários e uma retração no consumo, fora isso, a queda na arrecadação gerou uma crise fiscal e o setor financeiro seguiu para o rumo da internacionalização e da especulação, não dependendo mais tanto do setor produtivo.

Junto a esse cenário, iniciou-se várias reformas com o objetivo de acentuar a lógica capitalista entre as relações de capital e de trabalho. Privatização, desregulamentação e flexibilização da legislação trabalhista e do processo de trabalho orientavam o suporte dos Estados para maior lucratividade das empresas por meio da competitividade e da produtividade, desconsiderando-se, geralmente, a proteção social. Com isso, uma nova dinâmica capitalista surgiu como uma atualização do processo de acumulação de capital, chamada de 'acumulação flexível do capital', caracterizada pela uso intensivo de tecnologias da informação, surgimento de novos setores, novos formatos de fornecer serviços, e conseqüentemente, novos mercados. No entanto, tudo isso impactou profundamente na vida dos trabalhadores no mundo todo e no Brasil, acentuando o desemprego, a desigualdade e a marginalização (TEIXEIRA, 2011).

Diante de tudo isso, Teixeira (2011) afirma ainda que o formato do trabalho da mulher também foi impactado, pois ao tempo em que ocorriam esses processos de reestruturação, ocorriam também mudanças consideráveis na sociedade em termos de valores e práticas sociais e culturais, bem como discussões sobre os papéis atribuídos a homens e mulheres. Ou seja, a maior inserção das mulheres no mundo do trabalho ocorreu concomitantemente a esses processos de reestruturação, o que impactou nas condições de trabalho que essas mulheres vieram a exercer no Brasil.

Portanto, Teixeira (2011) acrescenta que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho remunerado se deu em um contexto de mudanças culturais, econômicas, demográficas, redução das taxas de fecundidade, e especialmente, o constante aumento de mães chefiando a família, bem como de acentuação dos intercâmbios internacionais e mudanças de valores relacionados ao

papel da mulher na sociedade por meio das lutas travadas desde a década de 1970 pelo movimento feminista. Entretanto, desde o início dos anos 1980 essa participação vem sofrendo alterações significativas, como se pode analisar de acordo com o Quadro 1.

Observa-se que do início da década de 1980 até o ano de 2007, o percentual de mulheres na População Economicamente Ativa (PEA) foi constantemente crescente, de 33% em 1983 para 43,6% em 2007, enquanto que esse percentual é decrescente na participação dos homens, onde era 67% em 1983 e caiu para 56,4% em 2007.

Quadro 1 – Participação feminina no mercado de trabalho remunerado

Mulheres						
Anos	PEA			Ocupadas	Empregadas *	
	(Milhões)	Taxa de atividade	Porcentagem de mulheres na PEA	(Milhões)	(Milhões)	Porcentagem de mulheres entre os empregados
1976	11,4	28,8	28,8	11,2	7,3	30,3
1981	14,8	32,9	31,3	14,1	9,4	32,2
1983	16,8	35,6	33,0	16,0	10,5	33,4
1985	18,4	36,9	33,5	17,8	11,8	34,4
1990	22,9	39,2	35,5	22,1	14,7	36,7
1993	28	47	39,6	25,9	11,1	31,8
1995	30	48,1	40,4	27,8	11,6	32,6
1997	30,4	47,2	40,4	27,3	11,9	33,1
1998	31,3	47,5	40,7	27,6	12,5	33,9
2002	36,5	50,3	42,5	32,3	15,2	35,8
2007	43.091.498	52,4	43,6	38.422.820	19.521.257	37,5

Fonte: FIBGE/PNADs-Microdados

Homens						
Anos	PEA			Ocupados	Empregados *	
	(Milhões)	Taxa de atividade	Porcentagem de homens na PEA	(Milhões)	(Milhões)	Porcentagem de homens entre os empregados
1976	28,2	73,6	71,2	27,8	16,7	69,7
1981	32,6	74,6	68,7	31,2	19,8	67,8
1983	34,6	74,8	67,0	32,4	21,0	66,6
1985	36,6	76	66,5	35,4	22,5	65,2
1990	41,6	75,3	64,5	40	25,4	63,3
1993	42,8	76	60,4	40,5	23,8	68,2
1995	44,2	75,3	59,6	41,9	24	67,4
1997	44,8	73,9	59,6	41,9	24,2	66,8
1998	45,6	73,6	59,3	42,3	24,2	66,1
2002	49,5	73,2	57,6	45,9	27,2	64,2
2007	55.754.071	72,4	56,4	52.363.199	32.562.081	62,5

Fonte: Teixeira (2011)

Teixeira (2011) destaca, baseado em Araújo (2004), que a força de trabalho feminina é mais presente em alguns setores, como nos serviços de saúde (parteiras, enfermeiras), no ensino, em áreas administrativas, como recepção, secretariado, limpeza e higiene e na indústria. Cita também que é predominante a participação feminina no setor têxtil, de confecção, de alimentos e de bebidas.

Ainda de acordo com Teixeira (2011), juntamente a essa inserção das mulheres ao mercado de trabalho remunerado e ao crescimento de sua participação na população economicamente ativa, cresceu também seu acesso à escolaridade e a profissões técnicas, o que agregou melhorias, permitindo que elas pudessem ingressar em ocupações de nível superior e de prestígio social, antes masculinizadas, como direito, engenharia, arquitetura, medicina etc.

A despeito disso, mesmo com formação superior, as mulheres predominam em postos de trabalhos de áreas como saúde, educação, artes, bem-estar social e humanidades, considerados 'guetos' ocupacionais de acordo com Bruschini (2002) e Lombardi (2007), porém não podemos ignorar que uma parte expressiva de mulheres alcançaram postos de trabalho de prestígio, boas condições e melhores remunerações (TEIXEIRA, 2011).

Conforme Moraes (2005), há uma arguição na teoria do capital humano que consiste em dizer que trabalhadores com nível de instrução maior e mais experientes são mais bem pagos. A teoria das habilidades não mensuradas complementa, explicando que a diferença salarial é em função da desenvoltura e habilidade dos trabalhadores. Na teoria dos diferenciais compensatórios, a argumentação consiste na compensação aos trabalhadores que exercem suas funções em ambiente de trabalho insalubre. Portanto, as teorias colocam que as diferenças salariais se explicam pela diferença de seus atributos. Em contradição, mulheres e negros recebem salários inferiores ainda que seus atributos sejam equivalentes ou superiores aos atributos dos trabalhadores mais bem pagos, o que se pode atribuir à existência de discriminação.

2.2 A questão de raça nos estudos organizacionais

A formação do povo brasileiro e sua diversidade cultural é resultado de um processo histórico no qual nosso território recebeu diversas populações de distintos lugares do mundo, em vários períodos. Os principais componentes dessa formação são: a existência de habitantes no território, que viviam ali e tinham seus próprios costumes (autóctones); a chegada dos europeus, no período do colonialismo; em seguida, o tráfico humano de negros sequestrados da África ocidental e escravizados no Brasil; e, por fim, imigrantes asiáticos e europeus vindos no final do

séc. XIX e início do séc. XX. Desta forma, deu-se a grande miscigenação da população do Brasil (ROSA, 2014).

Ferreira (2015) informa em seu estudo bibliométrico que é evidente a escassez de discussões referentes às questões raciais nos estudos organizacionais, sendo mencionado apenas em observações sobre a importância de se abordar os aspectos desse tema nos estudos sobre diversidade ou somente de forma abreviada nos estudos. O autor destaca que apenas os trabalhos de Costa e Ferreira (2006) e de Rosa e Alves (2014) são exceções em suas abordagens, sendo nítidas e bem mais aprofundadas na temática. Reforça ainda que é necessário não apenas discutir sobre a questão étnico-racial, mas entranhar-se com a questão de inclusão dos negros no mundo do trabalho, bem como estar atento aos preconceitos e discriminações que permanecem existindo nos dias atuais.

Desta forma, neste subcapítulo pretendeu-se abordar as principais discussões das questões raciais voltadas para o mundo do trabalho e das organizações.

2.2.1 As políticas públicas para inserção da população negra no mercado de trabalho

As políticas públicas endereçadas à população negra brasileira foram desenvolvidas com maior vigor a partir de 2003. Dentre as conquistas relativas às reivindicações históricas do movimento negro nesse momento, destacam-se: a promulgação da Lei nº 10.639/2003; a criação da Secretaria Especial de Promoção da Igualdade Racial (Seppir); a instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (2004) e do Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (2009); a aprovação do Estatuto da Igualdade Racial (2010); a implementação de políticas de ações afirmativas na modalidade cotas nas universidades públicas brasileiras; e a aprovação da constitucionalidade das ações afirmativas pelo Supremo Tribunal Federal (2012).

A edificação e a aprovação de leis pelo Estado brasileiro, a partir de 2003, visando incluir a população negra brasileira a direitos antes não atendidos,

marcaram uma mudança de rota histórica e necessária para a adoção de políticas antirracistas. Tais políticas objetivavam a superação das desigualdades étnico-raciais ainda persistentes no país, como se pode apreender nos seguintes dados: 1) Em 2015, a média de anos de estudo das pessoas negras de 25 anos ou mais de idade era de 7,5, enquanto a da população branca era de 9,0 anos. Nesse mesmo ano (2015), 53,2% dos estudantes pretos ou pardos de 18 a 24 anos de idade cursavam níveis de ensino anteriores ao superior, como o fundamental e o médio, enquanto apenas 29,1% dos estudantes brancos estavam nessa mesma situação. A taxa de analfabetismo das pessoas com 15 anos ou mais de idade era mais do que o dobro entre a população negra quando comparada à população branca: 10,6% e 4,9%. (IBGE/PNAD, 2015); 2) No que tange à distribuição do rendimento mensal familiar per capita das pessoas de 10 anos ou mais de idade, em 2013, por raça ou cor: com rendimento de trabalho entre os 10% mais pobres, 23,4% eram brancos(as) e 75,5% eram negros(as); com rendimento de trabalho entre os 1% mais ricos, 79,7% eram brancos(as) e 17,8% eram negros(as) (IBGE, 2016).

A desigualdade étnico-racial pode ser aferida na presença de negros e de brancos no ensino superior: respectivamente, 45,5% e 71,4% dentre a população de 18 a 24 anos de idade de acordo com a Síntese dos Indicadores Sociais do IBGE (2015). A desigualdade de gênero também se faz presente, sobretudo no que se refere à remuneração, e não são poucas as pesquisas e estudos que tentam mostrar o quanto da desigualdade salarial não é explicada por nenhum fator observável (idade, escolaridade, região, cargo etc), logo sendo atribuída à variável "discriminação" (IPEA, 2016).

Por meio de políticas de ações afirmativas, o Estado brasileiro passou a atuar na efetivação da igualdade material ou substantiva. É valioso mencionar que essa postura estatal divergiu das políticas públicas historicamente desenvolvidas no país para as(os) negras(os). A inserção dessa população no mercado de trabalho foi um dos pontos principais presente, por exemplo, no Estatuto da Igualdade Racial.

Com a criação da Seppir e a aprovação da Lei nº 10.639/2003, muitas das reivindicações históricas do movimento negro foram contempladas. As Histórias e Culturas Africanas e Afro-brasileiras tornaram-se obrigatórias a serem ensinadas nos currículos escolares. A criação da Seppir, com *status* de ministério, foi um espaço de poder impactante para que tais reivindicações ressoassem na administração pública,

não só pelas ações diretamente realizadas, mas também enquanto um órgão que procuraria intervir em atos de outras/os áreas/ministérios.

As políticas de inclusão social/racial, todavia, sofreram um ataque no governo Temer. Soma-se a isso a resistência de alguns setores sociais conservadores/reacionários ao desenvolvimento de políticas de ações afirmativas. Apesar do avanço no aspecto legal ocorrido no período 2003-2016, muitos problemas ainda eram vivenciados por grandes contingentes da população negra brasileira. As políticas públicas, mesmo com as ações adotadas, continuavam com grandes desafios no tocante a solucionar as muitas mazelas que persistiam como, por exemplo: a lentidão em reconhecer/titular as terras quilombolas; a dificuldade na implementação da Lei nº 10.639/2003; os poucos recursos dispendidos na Seppir, no Ministério da Educação e Ministério do Trabalho para o desenvolvimento de políticas públicas que combatessem as desigualdades étnico-raciais; o número elevado de pessoas negras encarceradas sem direito sequer a julgamento; o extermínio de jovens negros.

O preconceito racial e a discriminação racial presentes na sociedade brasileira, a desigualdade nos indicadores educacionais, de renda e no mercado de trabalho entre brancos e negros são demonstrações do processo de não valorização/reconhecimento de todas as contribuições da população negra. Silvério (2013, p. 14) destaca a importância de se compreender o significado devastador da violência do processo colonial, no qual a população negra sequestrada do continente africano teve a história interrompida, dando lugar a uma história imposta, e afirma “[...] a tarefa contemporânea de reconstituir, em diferentes níveis, contextos e situações, a história que está inscrita nas práticas sociais”.

A descolonização do currículo, a democratização do processo de formação na educação básica e no ensino superior, a inserção da população negra em igualdade de condições em relação à população branca no mercado de trabalho e a garantia de reflexividade e autonomia contribuem na edificação de espaços de intercâmbio e de diálogo que auxiliam reconhecer quando uma determinada metodologia ou certo conteúdo estariam discriminando minorias sociológicas em nome de uma maioria ideológica e hegemônica, mesmo que não seja maioria demográfica (HERNANDES, 2016).

De acordo com Rezende et al. (2017, p. 10), o fim do período escravocrata não constituiu uma superação da hierarquia racial e de gênero instituída no período

colonial. Tal hierarquia imposta se alimentou da colonialidade do poder. A abolição da escravatura não foi suficiente para impedir a determinação de posições sociais, que “reservou” à população negra uma posição de exclusão no mercado de trabalho em relação à população branca:

A inserção dos negros no mercado de trabalho é um processo que perpassa por inúmeros desafios, e ainda assim, ao conseguirem uma posição no mercado, os negros são alocados para cargos inferiores, de baixo nível hierárquico, baixa remuneração e condições precárias de trabalho.

Silva e Alves (2004) afirmam que em sincronia com o movimento crescente de adoção de programas de gestão da diversidade nas empresas, principalmente em multinacionais norte-americanas, o governo brasileiro manifestou interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho. Em 1995, solicitou a cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no sentido de efetivar e implementar políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação. Em decorrência, foi constituído, pelo Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação, o GTEDEO, composto por governo, trabalhadores e empresários. Este grupo assumiu a missão de elaborar um Plano de Ações para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2001).

Desde 1950, a OIT tem mantido representação, porém sua atuação no Brasil tem se caracterizado recentemente pelo apoio ao esforço nacional de promoção do trabalho decente em áreas tão importantes como o combate ao trabalho forçado, ao trabalho infantil e ao tráfico de pessoas para fins de exploração sexual e comercial, à promoção da igualdade de oportunidades e tratamento de gênero e raça no trabalho e à promoção de trabalho decente para os jovens, entre outras.

O Brasil lançou, em 2006, a Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD), assinada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e pelo Diretor-Geral da OIT, Juan Somavia. A agenda define três prioridades: a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento; a erradicação do trabalho escravo e a eliminação do trabalho infantil, em especial em suas piores formas; e o fortalecimento dos atores tripartites e do diálogo social como um instrumento de governabilidade democrática (OIT, 2016).

Em contradição a essas medidas, no ano corrente (2017) o governo federal, tendo como presidente Michel Temer, assinou a portaria MTB nº 1.129 de 13/10/2017, que está suspensa sob liminar da Ministra do STF (Supremo Tribunal Federal) Rosa Weber até o julgamento do mérito da ação pelo plenário do tribunal. Essa portaria coloca em risco toda trajetória exemplar do Brasil no combate ao trabalho análogo à escravidão e às desigualdades. Reconhecido mundialmente, inclusive pela ONU, o país se tornou referência internacional nesses vinte anos de atuação, sendo exemplo de boas práticas e de proatividade com seus instrumentos e mecanismos, tais como as Comissões Nacional e estaduais, a “Lista Suja”, os Grupos Especiais de Fiscalização Móvel, o Pacto Nacional, as indenizações por danos morais coletivos e uma definição conceitual de trabalho escravo moderna e alinhada às Convenções internacionais da OIT n. 29 e 105, contribuindo até mesmo para as relações de comércio exterior, por meio de seu comportamento responsável e transparente, de acordo com as informações da OIT (2017).

O escritório da OIT (2017) no Brasil lançou uma nota se pronunciando em relação a essas possíveis mudanças decorrentes da assinatura dessa Portaria:

[...] com a edição da Portaria nº 1129 de 13/10/2017, o Brasil corre o risco de interromper essa trajetória de sucesso que o tornou um modelo de liderança no combate ao trabalho escravo para a região e para o mundo. Os eventuais desdobramentos desta Portaria poderão ser objeto de análise pelo Comitê de Peritos da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A gravidade da situação está no possível enfraquecimento e limitação da efetiva atuação da fiscalização do trabalho, com o conseqüente aumento da desproteção e vulnerabilidade de uma parcela da população brasileira já muito fragilizada. Além disso, a OIT também lamenta o aumento do risco de que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU não sejam alcançados no Brasil, no que se refere à erradicação do trabalho análogo ao de escravo.

2.2.2 O Estatuto da Igualdade Racial e a afirmação da igualdade étnico-racial no mercado de trabalho

Um dos documentos mais importantes no que tange à afirmação de políticas públicas que objetivam a inserção da população negra no mercado de trabalho é o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), que estabelece um conjunto de regras e princípios jurídicos para coibir a discriminação racial e definir políticas que promovam a mobilidade social dessa população historicamente desfavorecida/excluída. É um marco no que se relaciona ao estabelecimento de

ações que valorizem o papel dessa parcela da sociedade que tanto contribuiu/contribuí na história brasileira. Como toda Lei, apenas a sua aprovação não garante a aplicabilidade do que está disposto nela, mas alicerçam direitos e assinalam ações e deveres do poder público em relação à busca pela igualdade racial. Aumentam-se as chances de as políticas públicas levarem em consideração essa questão e propiciam aos movimentos sociais organizados, neste caso, o Movimento Negro, uma base sólida para a reivindicação de políticas públicas.

O Estatuto da Igualdade Racial aponta para uma série de deveres/ações que o Estado deve realizar quanto à maior inserção da população negra no mercado de trabalho. De maneira abrangente, o Art. 2º determina que:

É dever do Estado e da sociedade garantir a igualdade de oportunidades, reconhecendo a todo cidadão brasileiro, independentemente da etnia ou da cor da pele, o direito à participação na comunidade, especialmente nas atividades políticas, econômicas, empresariais, educacionais, culturais e esportivas, defendendo sua dignidade e seus valores religiosos e culturais.

Afirma também, em seu artigo 4º, que a participação da população negra na vida econômica e social será promovida mediante “a eliminação dos obstáculos socioculturais e institucionais que impedem a representação da diversidade étnica nas esferas pública e privada” (inciso IV) e a implementação de programas de ações afirmativas destinado ao enfrentamento das desigualdades étnicas no tocante ao trabalho, financiamentos públicos e acesso à terra, entre outros (inciso VII). De mais a mais, assevera que esses programas devem constituir-se em “políticas públicas destinadas a reparar as distorções e desigualdades sociais e demais práticas discriminatórias adotadas, nas esferas pública e privada, durante o processo de formação social do País” (Parágrafo único).

Mais especificamente em relação à inclusão da população negra no mercado de trabalho, o Estatuto da Igualdade, em seu Art. 38, afiança que é de responsabilidade do poder público a sua implementação, observando-se, inclusive, os compromissos assumidos pelo Brasil ao ratificar a Convenção nº 111 (1958) da OIT, que trata da discriminação no emprego e na profissão. As ações devem objetivar a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas (Art. 39), assegurando-se, outrossim, o princípio da proporcionalidade de gênero entre os beneficiários (§ 4º).

O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat), segundo o Estatuto da Igualdade Racial, é o responsável em formular políticas, programas e projetos voltados à inclusão da população negra no mercado de trabalho e orientar a destinação de recursos para seu financiamento (Art. 40). O estímulo à promoção de empresários negros deve ser contemplado nas ações de emprego e renda, promovidas por meio de financiamento para constituição e ampliação de pequenas e médias empresas e de programas de geração de renda (Art. 41). Outra indicação importante é a de que os planos plurianuais e os orçamentos anuais da União devem abarcar essas políticas de ações afirmativas que promovam a igualdade de oportunidades e a inclusão da população negra (Art. 56), incentivando, inclusive, a criação e a manutenção de microempresas administradas por pessoas autodeclaradas negras.

Por fim, em suas Disposições Finais, o Estatuto modifica a Lei 7.716/1989 (Art. 4º, § 1º), que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, penalizando quem, por motivo de discriminação de raça ou de cor ou práticas resultantes do preconceito de descendência ou origem nacional ou étnica,

- I - deixar de conceder os equipamentos necessários ao empregado em igualdade de condições com os demais trabalhadores;
- II - impedir a ascensão funcional do empregado ou obstar outra forma de benefício profissional;
- III - proporcionar ao empregado tratamento diferenciado no ambiente de trabalho, especialmente quanto ao salário.

2.2.3 A disparidade de salários por raça no Brasil

Os números da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Ministério do Trabalho, ano-base 2016, mostram uma desigualdade relacionada à remuneração média real (dezembro/2016) por sexo: enquanto o sexo masculino teve uma remuneração média de R\$ 3.063,33, o sexo feminino teve R\$ 2.585,44. Ou seja, as mulheres receberam 84,39% do que os homens.

Os dados da RAIS-2016 mostram também a disparidade na remuneração dos vínculos celetistas ativos (dez/2016), segundo raça/cor. A população branca tinha uma remuneração média de R\$ 2.779,49, ao passo que a população de cor preta/negra recebia R\$ 1.921,13 (portanto, as pessoas de cor/preta recebiam 69,11% em relação à remuneração dos brancos). Quando se recorta a escolaridade,

a maior diferença salarial acontece entre as pessoas com a educação superior completa: a população de cor/preta recebia, em média, tão-somente 69,12% do que a população de cor branca. Essa disparidade atesta a existência de barreiras imputadas pelo racismo, exemplificadas na presença diminuta de executivos negros presentes nos altos postos de trabalho (discriminação ocupacional), impedindo uma maior remuneração.

A discriminação salarial segue como tônica no mercado de trabalho. Os negros ocupam as mesmas funções, possuem as mesmas qualificações e recebem menos que trabalhadores brancos. Como ressaltam Rezende et al. (2017, p. 3):

Considerando o histórico de formação social do Brasil, não há dúvidas de que ao procurar um trabalho, uma pessoa negra estará sujeita a avaliações, julgamentos e discriminações distintos daqueles que sofreria um homem ou uma mulher brancos.

Pode-se também aferir que, apesar da aprovação das cotas raciais para ingresso em uma série de universidades públicas brasileiras, ainda é pequena a participação de profissionais negras(os) em postos de trabalho de maior remuneração que exigem ensino superior, como no caso de médicos, engenheiros, advogados, entre outros. Por isso a necessidade de políticas mais incisivas que possibilitem/contribuem para o ingresso de profissionais negros(as) em cargos de maior remuneração.

Outros números relativos à remuneração dos vínculos celetistas ativos (dez/2016) demonstram o cenário de menor remuneração às mulheres negras. Desagregando-se os quesitos sexo e cor/raça, observa-se o seguinte quadro: homens brancos: R\$ 3.207,06; mulheres brancas: R\$ 2.444,81; homens cor preta/negra: R\$ 2.164,00; mulheres cor preta/negra: R\$ 1.694,66. Podemos concluir, por conseguinte, a disparidade de sexo e racial nas remunerações citadas. A população negra é vitimada pela mais baixa remuneração, realidade que se torna ainda mais desigual quando se considera as mulheres negras: elas recebiam, em média, pouco mais da metade (52,84%) do que recebiam os homens brancos.

Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) / Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), constantes da Pesquisa Inserção da População Negra nos Mercados de

Trabalho Metropolitanos (nov. 2017) – Sistema PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego) assinalam que a população negra se mantém sobrerrepresentada entre os desempregados, em todas as regiões pesquisadas. As mulheres negras seguem com as maiores taxas de desemprego nas regiões investigadas. Quanto aos demais grupos, a desigualdade é marcante quando se compara com a taxa dos homens não negros. Em São Paulo, por exemplo, a taxa de desemprego apresentava a seguinte disparidade: mulheres negras: 20,9%; homens negros: 18%; mulheres não negras: 16,6%; homens não negros: 13,9%. A pesquisa (BRASIL; DIEESE; SEADE, 2017, p. 9) aponta os setores de atividade em que há grande presença de negras(os):

Em quase todas as regiões a Indústria de Transformação perde importância na estrutura ocupacional de negros e não negros, enquanto os Serviços aumenta a sua participação. Merece destaque a maior proporção de homens negros na Construção e de Mulheres negras nos Serviços Domésticos, inserções, em geral, mais precárias e de menores rendimentos.

2.2.4 Gestão da Diversidade Racial

Rosa (2014) afirma que nos EUA a tese da diferenciação foi a solução encontrada pela gestão da diversidade para o antagonismo de 'promover a igualdade a partir da diferença', isto é, a abordagem multiculturalista - aquela que reconhece as diferenças, aceita as especificidades dos grupos, e admite ainda a luta das minorias pelo reconhecimento de suas identidades - foi a melhor opção em contrapartida à tese assimilacionista.

Nos EUA, a criação da *Affirmative Action* (Ação Afirmativa) foi a solução mais ampla no contexto de política de diversidade multiculturalista, desenvolvida de acordo com a história das relações de raça daquele país, marcado por um sistema tripartite denominado *Jim Crow*, que visava controlar a população negra nos aspectos político, econômico e social. Essas pessoas eram impedidas de votar, de empreender, de frequentar alguns espaços públicos, e tinham ainda sua força de trabalho explorada sem nenhum tipo de garantia básica legal. Tudo isso gerou uma reação chamada de *Movimento dos direitos civis* durante todo o séc. XX, com ápice em 1960, conquistando a assinatura do *Civil Act Rights* e a revogação do *Jim Crow*, garantindo assim a oportunidade de uma melhor condição de vida em termos de direitos civis (ROSA, 2014).

No Brasil, por ser de certa maneira mascarado, demorou muito até que o governo reconhecesse o problema do racismo. Conforme Silva e Alves (2004), apenas em 1990 nosso país reconheceu o racismo no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta de movimentos sociais por políticas de ações afirmativas para as minorias. Minorias, nesse caso, não se refere ao número de pessoas e sim à disposição de pouco poder na sociedade, desta forma depende da arbitrariedade de outro grupo – a maioria (poder na sociedade).

Tudo isso devido ao fato de que a ideia da democracia racial não está baseada em aspectos políticos, mas em elementos estritamente simbólicos desde que foi criada, pela elite intelectual da década de 1930, com intenção de criar “ondas de modernização” com o processo de industrialização (SILVA E ALVES, 2004).

É informado ainda por Rosa (2014), baseado em Cox (1991), que nos EUA e no Canadá, nos anos 1980, o campo de Gestão de Pessoas começou a intervir com ações multiculturais que objetivavam promover condições mais adequadas de trabalho para as minorias dentro das organizações, o que ficou conhecido como gestão/valorização da diversidade. Em 1990, a gestão da diversidade surge mais ampla, englobando iniciativas como a *igualdade no emprego* e a *ação afirmativa* que auxiliam no combate à discriminação e na inclusão das minorias, mas também associando à diversidade uma visão vantajosa para as empresas.

Silva e Alves (2004) também trazem uma análise vantajosa em relação à adoção da gestão da diversidade pelas organizações com base no trabalho de Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991), como: a redução de custos com a rotatividade de pessoal (*turnover*) e o absenteísmo, especialmente por causas sociais e psíquicas nas minorias; a atração de funcionários talentosos; a sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; o aumento da criatividade e inovação na empresa; a ampliação da capacidade de resolução de problemas; e o crescimento da flexibilidade do sistema administrativo. A convivência de talentos diferentes contribui para a criatividade, melhora a qualidade do ambiente interno, humaniza as relações e amplia a massa de conhecimento e experiências dos indivíduos. Externamente, a prática da diversidade fortalece a imagem e a reputação da organização. Portanto, pode-se afirmar que políticas de igualdade e incentivo à diversidade melhoram a produtividade e, conseqüentemente, a competitividade das empresas e marcas.

Um bom gerenciamento da diversidade conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades (SILVA E ALVES, 2004, p. 21).

Ainda sobre a questão racial, Rosa (2014) aborda um problema importante nos estudos de gestão da diversidade nas organizações no Brasil, que é o fato desses estudos estarem deixando de lado as pesquisas e trabalhos sobre a dinâmica das relações raciais elaborados pela Sociologia e pela Antropologia brasileiras, optando por apropriar-se dos trabalhos norte-americanos sobre o referido tema.

Com base em Hanashiro e Carvalho (2005), o autor ressalta que é indispensável um olhar multidisciplinar e uma 'apropriação contextualizada' às características específicas do contexto brasileiro. Além disso, com base em Silva e Alves (2004), o autor também chama a atenção para o uso de modelos de gestão da diversidade de outros países, considerando que a dinâmica das relações raciais na cultura brasileira é bem diferente de outras, especialmente dos Estados Unidos, apesar deste ser um grande exportador de modelos de gestão e de políticas da questão racial (ROSA, 2014).

É observado por Rosa (2014) as importantes contribuições dos estudos norte-americanos, como, por exemplo, as experiências de inclusão racial e a identificação das vantagens da aplicação da gestão da diversidade para as empresas estadunidenses, abordadas por Cox e Nkomo em trabalho de 1990. Entretanto, as limitações também são apontadas pelos mesmos autores, como os aspectos demográficos e performáticos das práticas, com foco em satisfação e motivação dos funcionários, porém com parâmetros baseados em estereótipos da dicotomia negros e brancos, o que pode acarretar em negligência com outros grupos étnicos presentes nessas organizações. Além disso, o autor observa ainda a limitação nos estudos no que se refere à análise da existência de discriminação e de preconceito nas relações interpessoais e intergrupais, o que foi atribuído por Nkomo (1992) ao fato de a maioria dos pesquisadores serem brancos e reproduzirem suas lógicas eurocêntricas.

Apesar destas contribuições, Rosa (2014) ressalta o distanciamento existente entre as particularidades dos EUA e, portanto, de suas organizações e o contexto sócio histórico de outros países. Desta forma, os próprios argumentos

utilizados nas pesquisas são próprios das relações raciais norte-americanas e não são compartilhados pelos outros contextos raciais. Desta forma é sublinhada a necessidade de desenvolver e mensurar pesquisas, bem como propor medidas com base em parâmetros próprios do contexto brasileiro.

O distanciamento cultural nos modelos de gestão da diversidade é um dos limitadores, inclusive, da efetividade das políticas de promoção de igualdade dentro das organizações. Observam-se muitas incoerências entre os discursos e as práticas organizacionais, além de o foco estar revertido, de fato, ao mercado e não à sociedade e suas demandas sociais. O autor destaca ainda, de acordo com Myers (2003), que as empresas brasileiras dão pouca importância ao combate às desigualdades raciais, sendo que a maioria das que adotam políticas dessa temática são de origem norte-americana, porque suas matrizes exigem (ROSA, 2014).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os métodos e instrumentos utilizados, bem como o conjunto de técnicas e processos empregados para elaboração desta pesquisa estão descritos abaixo:

3.1 Classificação da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, adota-se um modelo de acordo com a taxionomia apresentada por Vergara (2013), com contribuições de Farias Filho e Arruda Filho (2013).

De acordo com Vergara (2013), uma pesquisa documental é aquela realizada em documentos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, tais como anais, registros, circulares, regulamentos, balancetes, fotografias, diários, cartas etc. e com pessoas. Pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, acessíveis ao público em geral.

Dessa forma, quanto aos meios trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada uma revisão bibliográfica em materiais já elaborados e publicados sobre os seguintes assuntos: gênero e raça nos estudos organizacionais, sociologia do trabalho e discriminação, interseccionalidade, diversidade no mercado de trabalho, políticas de gestão da diversidade no mercado corporativo etc. Para a análise se valerá do relatório de 2016 do Instituto de pesquisa Ethos, com diversos dados sobre as 500 maiores organizações do país, que não se encontram para consultas públicas. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem e influenciam nas disparidades de gênero e de raça identificadas no contexto corporativo.

Os dados utilizados na pesquisa foram extraídos de um amplo relatório sobre mercado de trabalho e aspetos sociais (Ethos, 2016), sendo assim, quanto à procedência dos dados, estes são secundários, de acordo com a classificação de Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 68): “Quando a pesquisa é fundamentada em dados que se originam de material já tratado, processado e analisado por outros”.

Quanto à análise dos dados, as informações provenientes de pesquisas recentes sobre o mercado de trabalho passarão por uma análise de conteúdo para

retratar as disparidades entre homens e mulheres, brancos e negros no mercado de trabalho, de acordo com o contexto populacional atual.

Para a análise dos dados será utilizada a análise de conteúdo, com viés temático, com definição de categorias de análise. De acordo com Mozzato (2011), baseada em Freitas, Cunha, & Moscarola (1997), a análise de conteúdo é uma técnica refinada, que propõe ao pesquisador perseverança, disciplina e rigor já que demanda tempo, paciência e dedicação, valendo-se da imaginação, da criatividade e até mesmo da intuição do mesmo, especialmente para a definição das categorias de análise.

Sendo assim, a pesquisa é qualitativa quanto à abordagem, pois, segundo Farias Filho e Arruda Filho (2013), faz interpretação dos fenômenos e dados e atribui significados de acordo com o contexto.

3.2 Dados da pesquisa

O Relatório do Instituto Ethos (2016) será usado como base para este trabalho, pois desde sua edição anterior, em 2010, traz o levantamento das características de funcionários e dirigentes das maiores empresas que atuam no país, em todos os níveis hierárquicos, de acordo com o sexo, cor ou raça, faixa etária, escolaridade e deficiência. Além disso, fornece um mapeamento acerca das políticas e ações afirmativas que essas organizações estão adotando para promover a inclusão de minorias no mercado de trabalho, na busca da valorização da diversidade e promoção de equidade em seu quadro de pessoal. O instituto ETHOS tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

O relatório do Instituto Ethos de 2016 tem como campo de pesquisa as 500 maiores empresas do país, por faturamento, de acordo com ranking elaborado a partir do anuário *Maiores e Melhores de 2014*, produzido pela revista *Exame*, da Editora Abril.

De acordo com as informações do relatório, a parte 1 do questionário era composta por perguntas sobre o perfil da empresa, como localização, número de funcionários, porte por faturamento, setor de atividades. Na parte 2 as questões eram relacionadas a presença de políticas e ações afirmativas em favor da

diversidade e equidade de oportunidades. Estas duas partes iniciais, deveriam ser respondidas pelo RH das empresas. A parte 3, deveria ser preenchida pelo principal gestor da empresa e buscava conhecer sua percepção quanto à condição dos negros, das mulheres, das pessoas com deficiências e daquelas com mais de 45 anos de idade na estrutura da empresa. A parte 4, que deveria ser respondida pelo RH como nas partes iniciais, trazia perguntas sobre as características de funcionários e dirigentes, com a finalidade de definir seu perfil em oito níveis hierárquicos.

Das 500 empresas convidadas, um grupo de 117 devolveu o questionário com as partes 1, 2 e 3 preenchidas; destas, um grupo de apenas 27 empresas devolveu o questionário completamente preenchido (até a parte 4), as demais alegaram dificuldade de obtenção dos dados requeridos dentro da própria empresa.

Utilizou-se ainda um questionário com questões mais abertas, para a parte qualitativa que complementou a pesquisa quantitativa. Este serviu de base para o desenvolvimento de entrevistas mais aprofundadas com gestores do campo de diversidade de algumas organizações participantes.

Foi aplicado no período de 9 de dezembro de 2014 a 28 de maio de 2015 e tinha como objeto desta pesquisa a situação das pessoas que ocupam os níveis de aprendizes, estagiários, *trainees*, o quadro funcional, supervisores, chefes ou coordenadores, gerentes, o quadro executivo (presidentes, vice-presidentes e diretores) e conselheiros dessas organizações.

O Quadro 2, mostra a distribuição por região das empresas participante.

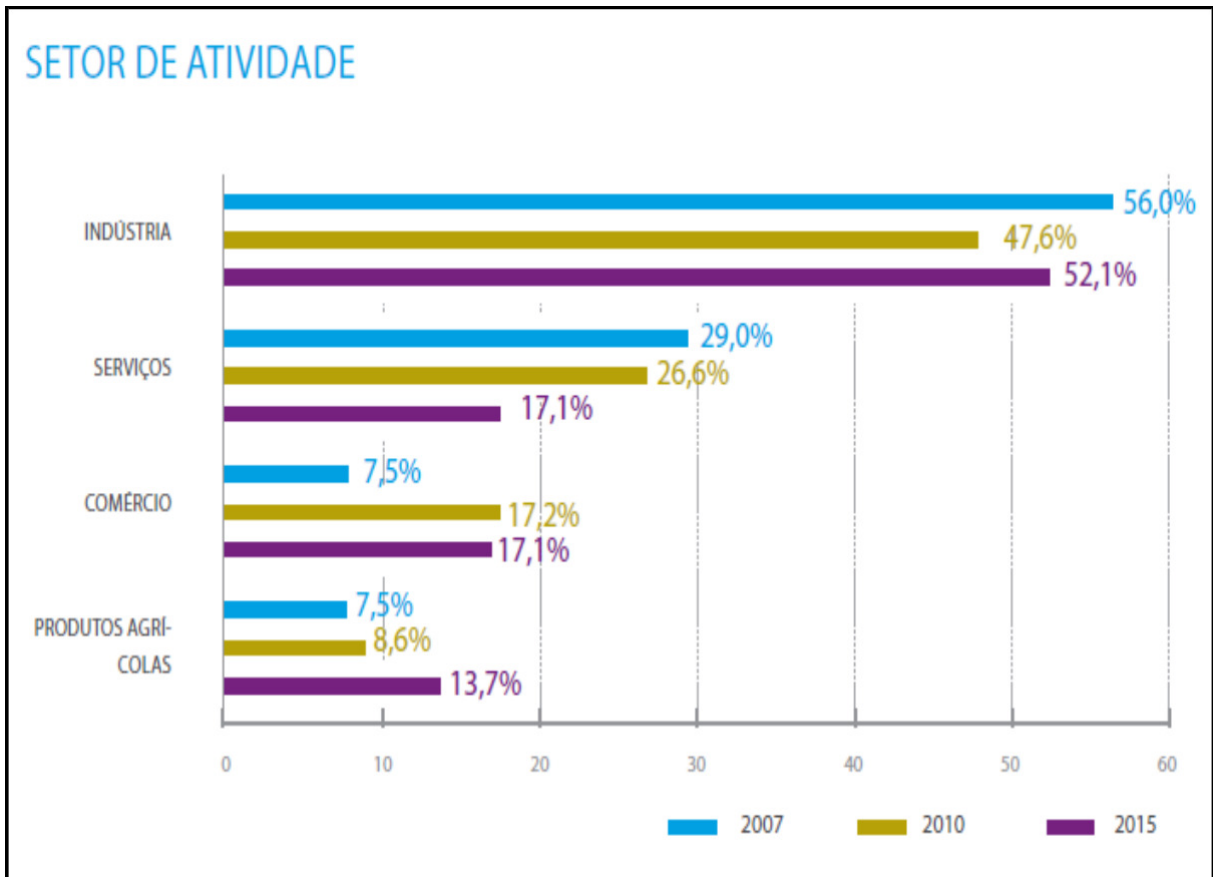
Quadro 2 – Pesquisa Ethos: distribuição por região

REGIÃO	(%)
Sul	21,4%
Sudeste	57,3%
Centro-Oeste	9,4%
Norte	3,4%
Nordeste	8,5%

Fonte: Instituto Ethos (2016)

E o ramo de atividade dessas empresas está disposto no Gráfico 1.

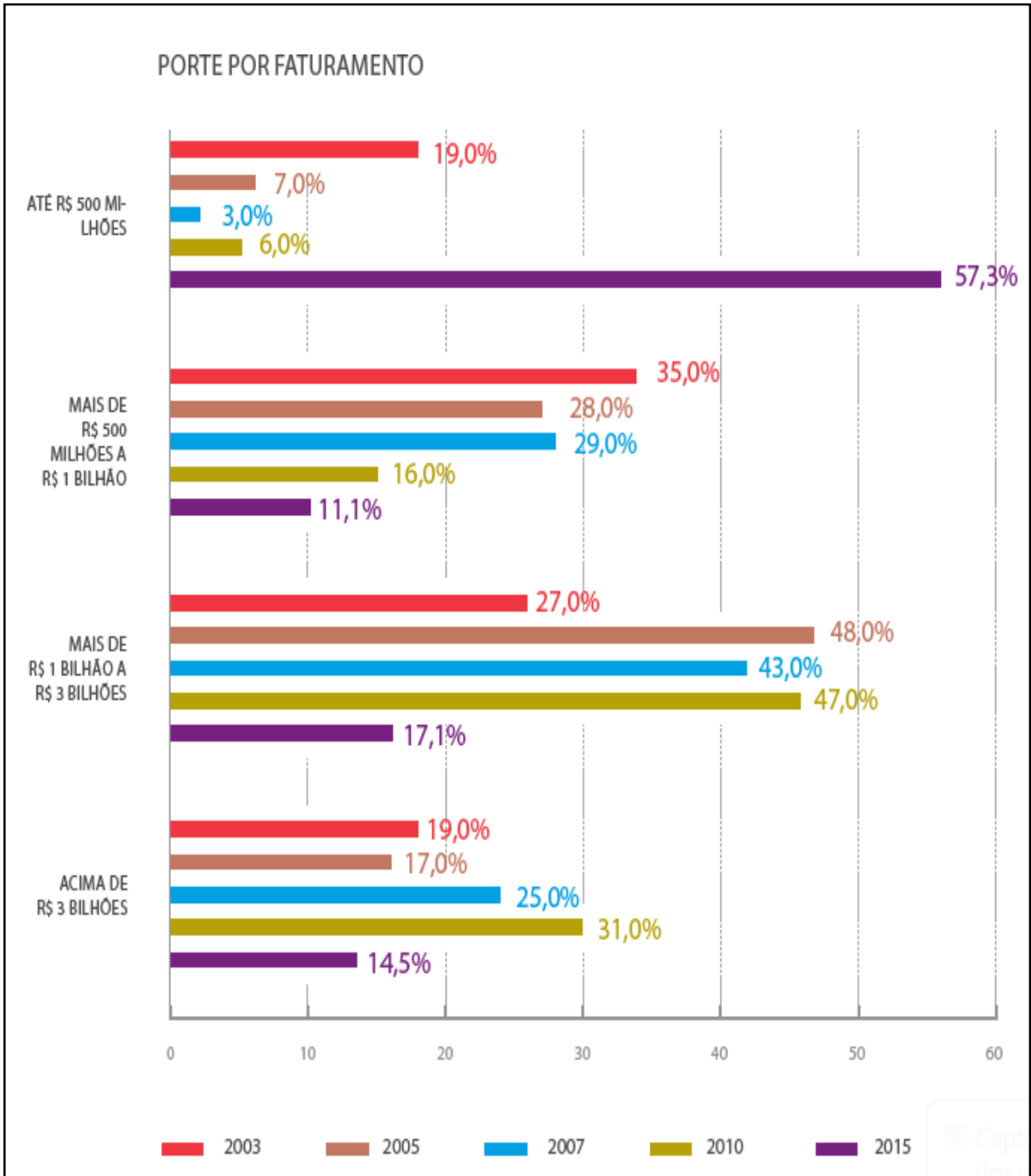
Gráfico 1 – Pesquisa Ethos: distribuição por setor de atividade



Fonte: Instituto Ethos (2016)

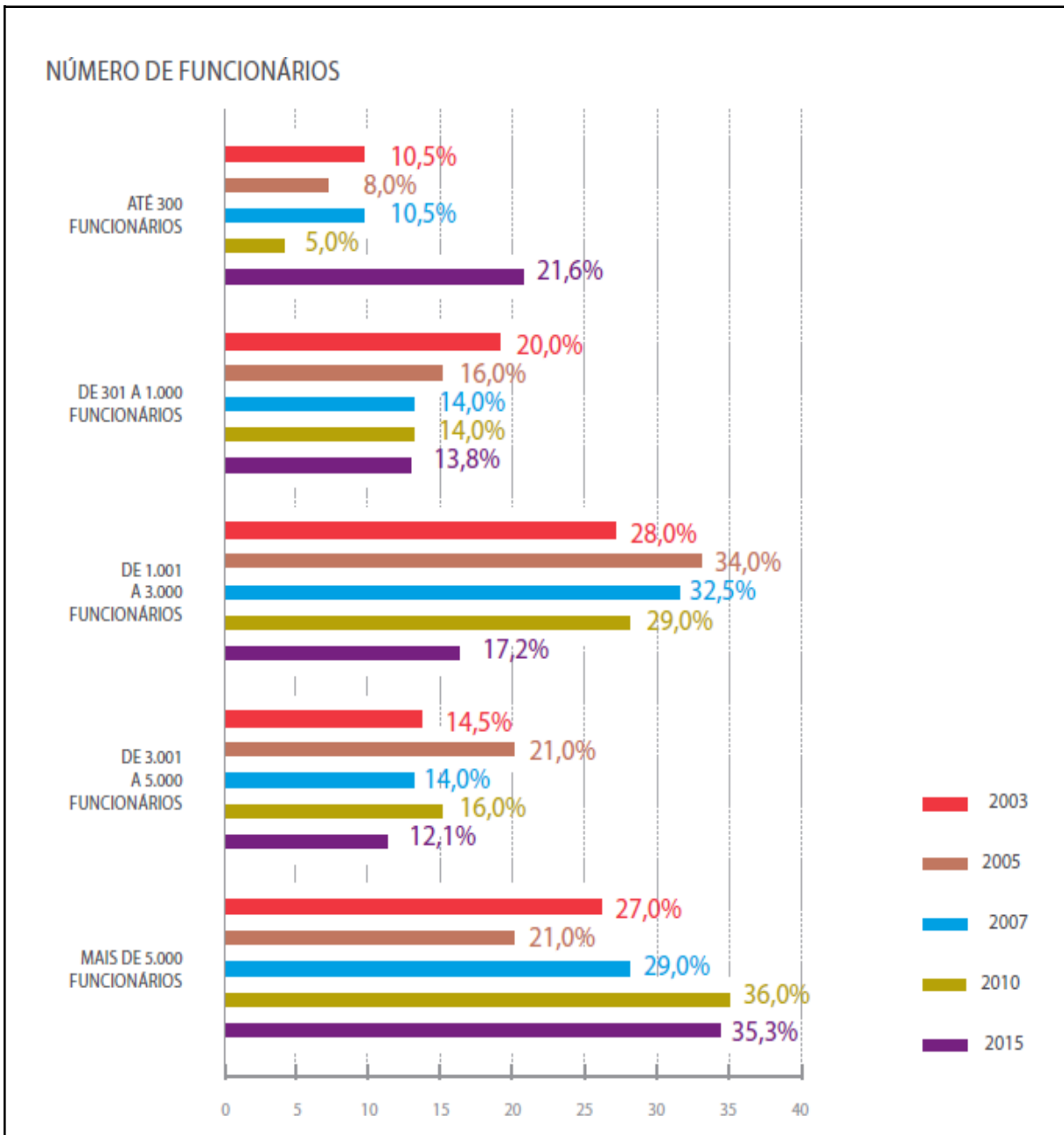
O faturamento das empresas participantes segue demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Pesquisa Ethos: distribuição por porte de faturamento



O Gráfico 3 retrata a distribuição quanto ao número de funcionários das organizações respondentes a Pesquisa Ethos.

Gráfico 3 – Pesquisa Ethos: distribuição por números de funcionários



Fonte: Instituto Ethos (2016)

Por fim, o Quadro 3 apresenta a população das organizações participantes distribuída de acordo com as funções que exercem.

Quadro 3 – Pesquisa Ethos: distribuição por números de funcionários

TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM A TODO O QUESTIONÁRIO			
	HOMENS	MULHERES	TOTAL
Conselho	89	11	100
Quadro Executivo	482	76	558
Gerência	4.585	2.086	6.671
Supervisão	23.553	14.945	38.498
Quadro Funcional	173.228	95.173	268.401
Trainees	1.823	1.352	3.175
Estagiários	2.843	4.077	6.920
Aprendizes	3.413	4.330	7.743
TOTAL	210.016	122.050	332.066

Fonte: Instituto Ethos (2016)

4 POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – DESIGUALDADES E SUB-REPRESENTAÇÃO RACIAL E DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta as considerações desenvolvidas sobre os dados analisados:

- a) Primeiramente, apresentou-se os dados referentes às disparidades do mercado de trabalho, em especial a sub-representação racial e de gênero em cargos de alto escalão nas organizações, analisando essas desigualdades;
- b) Por fim, realizou-se um mapeamento de ações e políticas de gestão da diversidade racial e de gênero e o contingente de organizações que indicaram adotá-las (vide quadros do item 4.2) e, posteriormente, analisou-se a implementação e efetividade dessas políticas.

4.1 Diversidade racial e de gênero – Realidade: Sub-representação nas organizações

Neste subcapítulo analisou-se os dados da pesquisa Ethos (2016), tendo as seguintes categorias como norteadoras da análise: disparidades de cargos por gênero, disparidades de cargos por raça, políticas de gestão da diversidade de gênero, políticas de gestão da diversidade racial, discriminação no mercado de trabalho (usando o nível de instrução como referência) e a efetividade das ações e políticas de gestão da diversidade.

O Quadro 4 mostra o total de funcionários respondentes a todo o questionário de acordo com o gênero e o cargo/função:

Quadro 4 – Pesquisa Ethos: Total de respondentes

TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM A TODO O QUESTIONÁRIO			
	HOMENS	MULHERES	TOTAL
Conselho	89	11	100
Quadro Executivo	482	76	558
Gerência	4.585	2.086	6.671
Supervisão	23.553	14.945	38.498
Quadro Funcional	173.228	95.173	268.401
Trainees	1.823	1.352	3.175
Estagiários	2.843	4.077	6.920
Aprendizes	3.413	4.330	7.743
TOTAL	210.016	122.050	332.066

Fonte: ETHOS 2016.

A partir dos questionários respondidos por esse grupo, obtiveram-se números que demonstram que, apesar das mulheres serem maioria da população brasileira (51,4%) e representarem 42,6% da população ocupada (ETHOS 2016, p. 16), ainda são minoria no mercado de trabalho formal. Esse quadro evidencia, além da disparidade de cargo por gênero, a sub-representação da mulher no mercado de trabalho formal.

Quadro 5 – Pesquisa Ethos: Distribuição do pessoal por sexo

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)		
	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: ETHOS 2016.

Além disso, pode-se observar através dos dados demonstrados no Quadro 5, que as mulheres sofrem ainda um afunilamento hierárquico, ou seja, são excluídas das posições mais altas das grandes corporações. A pesquisa ressalta que, de um modo geral, houve até uma discreta melhora em comparação à pesquisa de 2010, porém quando as mulheres se deparam com o nível Executivo, são barradas e ficam com uma participação de apenas 13,6%.

As mulheres entraram pela porta dos fundos no mundo do trabalho, tendo de “provar” que mereciam a “oportunidade” que lhes estava sendo oferecida, sempre que o mercado se via com falta de mão de obra em algum setor específico, embora muitas vezes estivessem mais atraídas por outro setor, que oferecesse melhores condições de trabalho. Começaram entrando em profissões que, de alguma maneira, representassem uma extensão do trabalho doméstico. Se, em casa, cuidavam da faxina ou do fogão, viraram faxineiras ou empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras e similares. Se, em casa, cuidavam da educação dos filhos, passaram a ser babás e, no topo, professoras. (MORENO, Rachel. São Paulo, 2016, p. 22)

Isso é intrigante e contraditório, uma vez que as mulheres possuíam, em 2013, um número médio de anos de estudo (7,5) superior ao deles (7,0) e 58,1% do contingente de brasileiros que têm mais de 15 anos de estudo. Foram ainda maioria, em 2013, entre os matriculados (55,5%) e os concluintes (59,2%) do ensino superior (ETHOS 2016, p. 16).

O curso de Administração, por exemplo, é um dos três mais procurados pelas mulheres, a julgar pela proporção de matrículas, 55,6% superior à dos homens (ETHOS 2016, p. 16). Essa informação exalta ainda mais a contradição, já que esse curso é muito valorizado pela maioria das empresas.

A pesquisa demonstra que já no quadro funcional pode-se observar que a escolaridade das mulheres prevalece à dos homens, e ainda assim têm menor presença, apenas 35,5%, apesar da proporção de 52,2% com formação superior, isto é, 23,9 pontos percentuais a mais que os homens desse mesmo nível hierárquico. E quanto mais alto o nível hierárquico, mais elas se destacam na escolaridade, porém com participação proporcionalmente menor, isto confirma que mesmo com maior grau de instrução, as mulheres têm dificuldades para ascender de cargo.

No nível de supervisão, por exemplo, as mulheres permanecem com presença inferior no quadro de funcionários, 38,8%, porém no nível de instrução elas

disparam para 80,4% com formação superior, isto significa 15,8% pontos percentuais à frente dos homens do mesmo nível hierárquico. No nível de gerência segue o mesmo padrão, elas são apenas 31,3%, apesar de possuírem uma proporção de 97,4% com formação superior, 1,6 ponto percentual a mais que eles. E no conselho administrativo, sua participação é reduzida a 11,9%, apesar de 100% possuir formação superior.

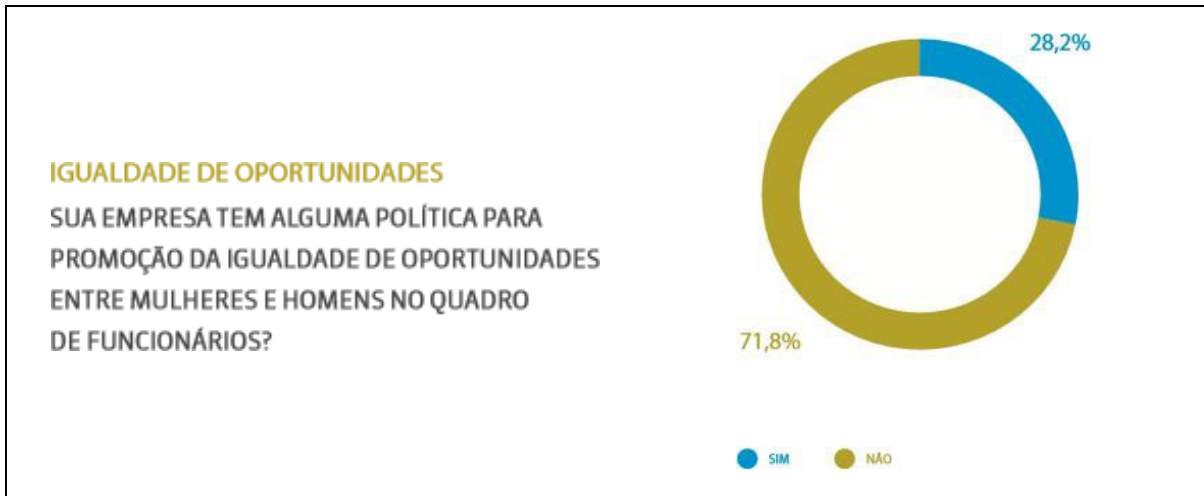
Pode-se associar tais fatos à imagem de gênero atribuída às mulheres, pois as imagens de gênero levam as organizações a priorizarem os homens, já que estes são vistos como gênero da produção, e desvalorizarem as mulheres, que são vistas como gênero da reprodução. Os homens são sempre priorizados nas funções de maior valor agregado dentro da sociedade, isto porque existe a categorização do trabalho, partindo do princípio da hierarquização – onde um trabalho do homem é mais valorizado que o mesmo trabalho exercido pela mulher.

Vale ressaltar, como foi falado na fundamentação deste trabalho, que essas repartições e hierarquizações se constroem socialmente e não por circunstância biológica. Ou seja, o que justifica essas desigualdades, inclusive exorbitantes no afunilamento hierárquico, é o fato de as relações sociais se apoiarem em uma categorização entre os sexos, onde se identifica uma relação hegemônica, principalmente, e isto se reflete nas relações profissionais. Isso é resultado das imagens de gênero que existem na sociedade orientando para ações de discriminação e reproduzindo esses fatos.

As empresas participantes também foram indagadas a propósito da adoção de políticas de promoção da igualdade de oportunidades para homens e mulheres e apenas 28,2% do grupo respondeu possuir uma, como demonstra o Gráfico 5 abaixo. E quando foi apresentado um quadro de políticas ou ações afirmativas voltadas para o contingente feminino, sem especificação de nível hierárquico, apenas 21,4% do grupo se manifestou interessado.

Considerando que as mulheres tinham a vida pública restrita a atividades do lar e submissas ao homem até meados do século XX, pois nessa época imperava na sociedade a 'ordem de gênero', logo pode-se associar essas desigualdades e falta de interesse em políticas de inclusão para elas à existência de um imaginário social constituído com base em todo esse histórico de vida social restrita para as mulheres.

Gráfico 4 – Pesquisa Ethos: igualdade de oportunidades mulheres-homens



Fonte: ETHOS 2016

Com a população negra, que representa 52,9% da população em 2013 e 51,9% da população ocupada no país (ETHOS, 2016), o afunilamento hierárquico e a sub-representação são semelhantes, porém com exclusão bem mais ressaltante. Apesar de serem maioria no grupo de empresas analisadas na pesquisa como Aprendizes (57,5%) e Trainees (58,2%), têm sua participação resumida a 6,3% quando chegam no nível de Gerência e 4,7% no nível Executivo, como demonstra o Quadro 6.

Quadro 6 – Pesquisa Ethos: distribuição por cor ou raça,

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR COR OU RAÇA (%)

	BRANCOS	TOTAL NEGROS
Conselho de Administração	95,1	4,9
Quadro Executivo	94,2	4,7
Gerência	90,1	6,3
Supervisão	72,2	25,9
Quadro Funcional	62,8	35,7
Trainees	41,3	58,2
Estagiários	69,0	28,8
Aprendizes	41,6	57,5

Fonte: ETHOS 2016

Pode-se observar ainda que a desigualdade entre brancos e negros é tal que resulta em uma diferença de 94,2% (brancos) contra 4,7% (negros) no quadro Executivo, 95,1% (brancos) contra 4,9% (negros) no Conselho de Administração e 90,1% (brancos) contra 6,3% (negros) na Gerência, ou seja, com esses dados fica clara a sub-representação dessa população nas principais empresas do país.

Tais dados reiteram a manutenção de relações raciais desiguais no âmbito corporativo, o que podemos atribuir, principalmente, ao histórico de escravidão negra no país e à negação do racismo pelo país, que somente em 1990 reconhece o racismo no mercado de trabalho como um problema social a ser combatido.

A pesquisa mostrou também que a quantidade de empresas que não possuem medidas de incentivo à presença de negros no quadro total de funcionários é exorbitante, ultrapassando os 80% em todos os níveis hierárquicos, sendo mais grave a indiferença das organizações com esse grupo nos postos de comando: supervisão (84,6%), gerência (84,6%) e quadro executivo (85,5%).

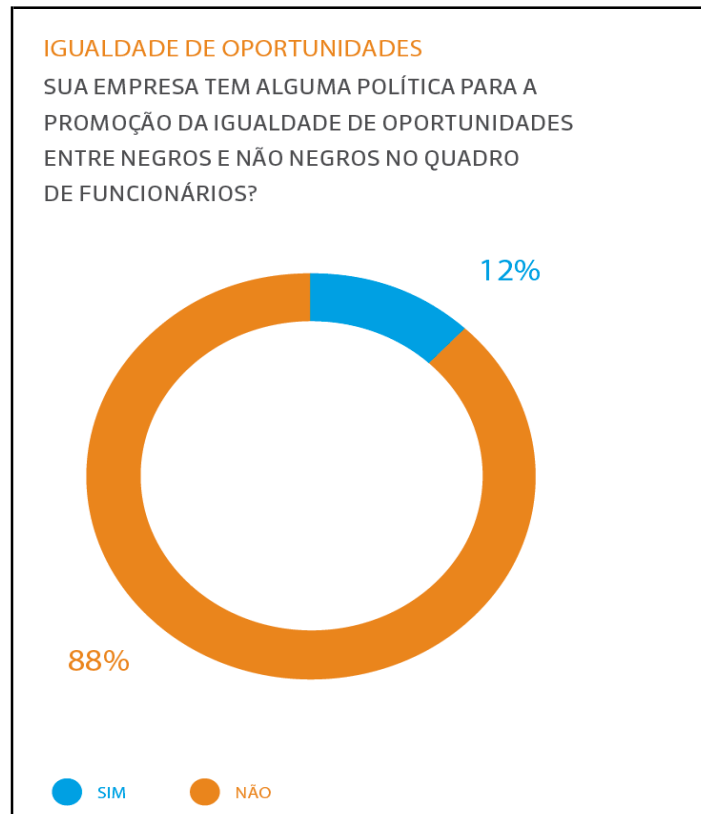
Já entre as empresas que procuram promover a igualdade, apenas 12% afirmaram desenvolver ações para os negros, como demonstra o Gráfico 5. Porém, ao ser mostrado o quadro com políticas específicas para negros, apenas 7,7 possuía ao menos uma.

Neste caso, pode-se associar essa indiferença das organizações com a situação de exclusão da população negra ao fato de que desde que surgiu em 1930, a democracia racial é algo simbólico e não baseada em aspectos políticos/sociais de fato – e por isso o movimento negro a trata enquanto um mito. Como colocado anteriormente, essa democracia racial foi criada pela elite intelectual para criar ‘ondas de modernização’ naquela época de industrialização, logo é reproduzido também essa postura de atos simbólicos com a questão racial nas organizações, sem preocupação com a efetividade das ações. Discurso e não prática. Se o foco está revertido para o mercado e não para a sociedade e suas demandas sociais, não existirá combate às desigualdades e aos índices alarmantes mostrados nas pesquisas.

E cabe aqui mencionar ainda mais uma possível explicação para a falta de sucesso na implementação dessas políticas, bem como falta de efetividade, no caso das poucas empresas que se preocupam em implementá-las, que seria o distanciamento cultural de modelos de gestão da diversidade exportados dos EUA, o que gera muitas incoerências entre os discursos e as práticas organizacionais. O

ideal é uma apropriação ao contexto e às características específicas do nosso país para adaptar tais políticas e ações à nossa realidade.

Gráfico 5 – Pesquisa Ethos: igualdade de oportunidades negros-brancos



Fonte: ETHOS 2016

Com as mulheres negras, une-se os dois fatores de discriminação, gênero e raça, e a exclusão chega a ser descomedida. A condição é tão desfavorável, que em todo o quadro de pessoal, elas aparecem ocupando apenas 10,6% e, no quadro executivo, sua presença se reduz a 0,4% (ETHOS 2016, p. 23).

A pesquisa ETHOS 2016 traz ainda boas notícias no que se refere ao nível de instrução da população negra, que alcançou a média de 6,5 anos de estudo em 2013, isso significa um aumento de 27,5% em relação ao ano de 2003. Além disso, observou-se que as matrículas de negros em cursos de graduação no período de 2001-2013 cresceram 40%, atribuídas em boa parte, pelo estabelecimento de políticas em favor da igualdade racial nesses últimos anos (ETHOS 2016, p. 23).

O autor Rosa (2004), com base na análise de Cox (1993), afirma que compete à gestão da diversidade o planejamento e execução de sistemas e práticas que tenham por objetivo a maximização das potenciais vantagens da diversidade e

minimização de possíveis desvantagens dentro da organização. Pode-se destacar como exemplo dessas ações a adaptação das políticas de RH, como os processos de R&S, T&D, remuneração, plano de carreira e avaliação de desempenho, ao foco nas minorias, bem como também a criação de *mentoring* para acompanhar os grupos, rodas de discussão (*diversity councils*) para elaboração e aprimoramento das políticas, compensações exclusivas para reconhecimento da diversidade e, por fim, o estabelecimento de métodos que garantam a transparência e a efetividade desses processos de gestão da diversidade e sua valorização na organização.

4.2 Diversidade racial e de gênero – Meta: Inclusão nas organizações

Neste subcapítulo mapeou-se e sistematizou-se as seguintes políticas e/ou ações afirmativas de inclusão da diversidade e o contingente de organizações que indicaram adotá-las, separadas em distintos processos da gestão de pessoas:

- a) Recrutamento e seleção (Quadro 7);
- b) Promoção (Quadro 8);
- c) Qualificação e formação (Quadro 9);
- d) Diagnóstico e monitoramento (Quadro 10);
- e) Marketing interno e externo (Quadro 11);
- f) Ações na cadeia de valores/fornecedores (Quadro 12);
- g) Serviços de atendimento (Quadro 13);
- h) Políticas e Ações gerais (Quadro 14);
- i) Políticas específicas para mulheres e negros (Quadro 15).

De acordo com o Quadro 7, as políticas de Recrutamento e Seleção e seus respectivos percentuais de adoção pelas maiores empresas brasileiras são: a diversificação das formas de anunciar vagas, com o objetivo de atingir públicos normalmente discriminados/excluídos no mercado de trabalho formal (35%); ao publicar as vagas, demonstrar interesse em recrutar a diversidade dos candidatos e manifestando que a empresa valoriza os princípios de igualdade de oportunidades e encoraja grupos vulneráveis à discriminação a se candidatarem (29,9%); apoio a projetos de comunidades que objetivem melhorar a oferta de profissionais

qualificados provenientes de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho (42,7%); capacitação de profissionais que trabalhem com R&S, com objetivo de melhorar a compreensão dos mesmos no tema da diversidade e igualdade de oportunidades na aplicação prática do compromisso da organização com o combate à discriminação (45,3%); e, por fim, o estabelecimento de metas para ampliar a participação de mulheres (7,7%) e negros (2,6%) nos programas de trainee.

Quadro 7 – Políticas e/ou ações afirmativas: recrutamento e seleção

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:	(%)
Diversificar as formas de anunciar as vagas para atingir públicos que são usualmente discriminados no mercado de trabalho;	35,0
Ao publicar as vagas, demonstrar o interesse efetivo de ter diversidade nos candidatos que procuram a empresa e em sua contratação, manifestando que a empresa valoriza a diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades e encoraja grupos vulneráveis à discriminação a se candidatarem;	29,9
Apoiar projetos na comunidade que visem melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho;	42,7
Capacitar profissionais que trabalham com recrutamento e seleção para que melhorem o entendimento do tema da diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades na aplicação prática do compromisso da empresa com a não discriminação;	45,3
Estabelecer metas para ampliar a participação de mulheres nos programas de trainee;	7,7
Estabelecer metas para ampliar a participação de negros nos programas de trainee.	2,6

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

No Quadro 8, as políticas de Promoção e seus respectivos percentuais de adoção pelas maiores empresas brasileiras são: a atenção aos próprios funcionários como maiores interessados em mobilidade, mudanças de carreira ou função (83,8%); a realização de ações que favoreçam o crescimento na carreira, voltadas principalmente para grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho (21,4%); o estabelecimento de ferramentas e procedimentos de avaliação e identificação de potenciais para desenvolvimento na carreira, alinhando-os com a

postura de não discriminação da empresa e, ao mesmo tempo, identificando posturas discriminatórias (40,2%); e inclusão de quesitos de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades nas ferramentas de avaliação de desempenho da empresa, que permitam identificar a necessidade de ações afirmativas em favor de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho (16,2%).

Quadro 8 – Políticas e/ou ações afirmativas: promoção

PROMOÇÃO	(%)
Observar o público interno como o maior interessado em mobilidade, mudanças de carreira ou função;	83,8
Realizar ações afirmativas que favoreçam o crescimento na carreira, voltadas sobretudo para grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho;	21,4
Estabelecer ferramentas e procedimentos de avaliação e identificação de potenciais para desenvolvimento na carreira, alinhando-os com a postura de não discriminação da empresa e, ao mesmo tempo, identificando posturas discriminatórias;	40,2
Incluir quesitos de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades nas ferramentas de avaliação de desempenho da empresa, que permitam identificar a necessidade de ações afirmativas em favor de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho.	16,2

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

No Quadro 9, as políticas de Qualificação e Formação e seus respectivos percentuais de adoção pelas maiores empresas brasileiras são: estabelecimento de parcerias com universidades, cursos técnicos etc. para oferecer bolsas de estudos aos colaboradores, e uma cota específica de bolsas integrais para os funcionários pertencentes a esses grupos mais vulneráveis (85,5%); e incentivo de funcionários pertencentes a grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho a desfrutarem de bolsas de qualificação oferecidas pela empresa (38,5%).

Quadro 9 – Políticas e/ou ações afirmativas: qualificação e formação

QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO	(%)
Estabelecer parcerias com universidades, cursos técnicos etc. para oferecer bolsas de estudos aos colaboradores, e uma cota específica de bolsas integrais para os funcionários pertencentes a esses grupos mais vulneráveis;	85,5
Incentivar funcionários pertencentes a grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho a desfrutarem de bolsas de qualificação oferecidas pela empresa.	38,5

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

No Quadro 10, as políticas de Diagnóstico e Monitoramento e seus respectivos percentuais de adoção pelas maiores empresas brasileiras são: realização de um censo para levantamento de dados a respeito do público interno que considere gênero, cor ou raça, escolaridade, faixa etária, deficiência e tempo de casa, possibilitando análises e formulação de propostas para promover a equidade na distribuição de oportunidades (60,7%); realização de censos internos contínuos (48,7%); e, por fim, estímulo e apoio aos grupos de trabalhos que elaborem medidas de combate à discriminação na empresa e no local de trabalho (35,9%).

Quadro 10 – Políticas e/ou ações afirmativas: diagnóstico e monitoramento

DIAGNÓSTICO E MONITORAMENTO:	(%)
Realizar um censo para levantamento de dados a respeito do público interno que considere gênero, cor ou raça, escolaridade, faixa etária, deficiência e tempo de casa, possibilitando análises e formulação de propostas para promover a equidade na distribuição de oportunidades;	60,7
Realizar censos internos continuamente;	48,7
Estimular e apoiar grupo(s) de trabalho(s) que elabore(m) medidas de combate à discriminação na empresa e no local de trabalho.	35,9

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

No Quadro 11, as políticas de Marketing interno e externo e seus respectivos percentuais de adoção pelas maiores empresas brasileiras são: a divulgação dos compromissos da organização com a diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades nos canais de comunicação interno (38,5%); e a atenção às campanhas de comunicação e marketing, para que não produzam conteúdos que reforcem a discriminação a grupos vulneráveis (72,6%).

Quadro 11 – Políticas e/ou ações afirmativas: marketing interno e externo

MARKETING INTERNO E EXTERNO	(%)
Divulgar seus compromissos com a diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades nos canais de comunicação interno;	38,5
Zelar para que a comunicação e o marketing da empresa não produzam nem utilizem campanhas com conteúdo discriminatório a grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho;	72,6

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

O Quadro 12 apresenta uma política de ação na cadeia de valores / fornecedores e seu respectivo percentual de adoção pelas organizações pesquisadas que é o incentivo e apoio a programas que favoreçam o empreendedorismo de pessoas de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho (28,2%).

Quadro 12 – Políticas e/ou ações afirmativas: cadeia de valor/fornecedores

AÇÕES NA CADEIA DE VALOR/FORNECEDORES	(%)
Incentivar e apoiar programas que favoreçam o empreendedorismo de pessoas de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho;	28,2

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

E o Quadro 13 apresenta uma política de Serviços e Atendimento e seu respectivo percentual de adoção pelas organizações pesquisadas que é o zelo pela qualidade do atendimento a grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, primando por relacionamentos respeitosos, inclusivos e que considerem suas especificidades em ferramentas, protocolos, processos e procedimentos (48,7%).

Quadro 13 – Políticas e/ou ações afirmativas: serviços e atendimento

SERVIÇOS E ATENDIMENTO	(%)
Zelar pela qualidade do atendimento a grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, primando por relacionamentos respeitosos, inclusivos e que considerem suas especificidades em ferramentas, protocolos, processos e procedimentos;	48,7

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

Além destas, no Quadro 14 é apresentado ainda outras opções de políticas e ações afirmativas mais gerais e seus respectivos percentuais de adesão pelas organizações. Estas medidas também objetivam a inclusão de grupos vulneráveis, bem como o auxílio no combate à discriminação no mercado de trabalho, são elas: o estabelecimento de metas para reduzir a diferença entre o maior e o menor salário pago pela empresa (25,6%); estabelecimento de missão, código de conduta, compromissos e valores da empresa que incorporem o tema da diversidade e princípios de igualdade de oportunidades (68,4%); oferta de bolsas em escolas de línguas, colégios técnicos, faculdades e universidades para qualificação, formação e aprimoramento dos funcionários (85,5%); capacitação de gestores(as) e equipes no tema da diversidade e dos princípios de igualdade de oportunidades, com suas implicações no contexto do trabalho (69,2%); a identificação e divulgação de boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeitem grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, dando visibilidade ao tema, aos compromissos da empresa e aos gestores(as) e empregados(as) que praticam inclusão e respeito (53,8%); e ainda, a criação e manutenção de canais de reclamação (como ouvidoria e escritório de ombudsman) para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito de raça, gênero, idade, orientação sexual e identidade de gênero (76,1%).

Quadro 14 – Políticas e ações gerais

POLÍTICAS E AÇÕES GERAIS	(%)
Estabelecer metas para reduzir a diferença entre o maior e o menor salário pago pela empresa	25,6
Estabelecer missão, código de conduta, compromissos e valores da empresa que incorporem o tema da diversidade e princípios de igualdade de oportunidades	68,4
Oferecer bolsas, por meio de parcerias com escolas de línguas, colégios técnicos, faculdades e universidades, para qualificação, formação e aprimoramento dos funcionários	85,5
Capacitar gestores(as) e equipes no tema da diversidade e dos princípios de igualdade de oportunidades, com suas implicações no âmbito do trabalho	69,2
Identificar e divulgar boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeitem grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, dando visibilidade ao tema, aos compromissos da empresa e aos gestores(as) e empregados(as) que praticam inclusão e respeito.	53,8
Canais de reclamação (como ouvidoria e escritório de ombudsman) para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito de raça, gênero, idade, orientação sexual e identidade de gênero.	76,1

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

Por fim, estão relacionadas no Quadro 15 as políticas e ações afirmativas específicas para inserção, desenvolvimento e ascensão da população feminina e negra e seus respectivos percentuais de adoção pelas organizações. São elas: o estabelecimento de cotas para a contratação de mulheres (20%) e negros (33,3%); o estabelecimento de programas de capacitação profissional que objetivem melhorar a qualificação de mulheres (52%) e negros (55,6%) para assumir postos não ocupados tradicionalmente por estes grupos ou postos de maior nível hierárquico; o estabelecimento de metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens (28%), e entre negros e não-negros (33,3%); o estabelecimento de metas para ampliar a presença das mulheres (44%) e negros (11,1%) em cargos de direção e gerência; e, finalmente, a adoção de medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal para o contingente feminino (64%).

Quadro 15 – Políticas para mulheres e negros

POLÍTICAS PARA MULHERES E NEGROS	Mulher (%)	Negro (%)
Estabelecer programas especiais (cotas) para a contratação de mulheres e negros;	20,0	33,3
Estabelecer programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres e negros para assumir postos não ocupados tradicionalmente por estes ou postos de maior nível hierárquico;	52,0	55,6
Estabelecer metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens, e entre negros e não-negros;	28,0	33,3
Estabelecer metas para ampliar a presença das mulheres e negros em cargos de direção e gerência;	44,0	11,1
Adotar medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal para as mulheres.	64,0	----

Fonte: Adaptado de Ethos (2016)

Analisando as políticas mapeadas, pode-se observar que quatro se destacam positivamente na proporção de apontamento nestes quadros apresentados às organizações, são elas: o oferecimento de bolsas para formação, qualificação e aperfeiçoamento dos funcionários (85,5%); a atenção ao público interno como o maior interessado em mobilidade, mudanças de carreira ou função (83,8%); a manutenção de canais de reclamação, como ouvidoria (76,1%); e o cuidado para que o marketing da empresa não tenha conteúdo discriminatório (72,6%). No entanto, o alto percentual observado nos dois primeiros itens são contraditórios ao percentual constatado anteriormente quando as empresas foram questionadas sobre as mesmas políticas, porém específicas para mulheres e negros – adoção de programas de capacitação que visem melhorar a qualificação de mulheres e negros para assumirem postos de maior nível hierárquico – nestes casos, os percentuais foram de apenas 52% referente às mulheres e 55,6% aos negros.

Os menores índices apontados nos quadros referem-se às políticas de inclusão de negros e mulheres no programa de trainee no momento do recrutamento e seleção (2,6% e 7,7%), às metas para estabelecer a presença de negros em cargos de direção e gerência (11,1%), e à importantíssima ação de incluir quesitos

de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades nas ferramentas de avaliação de desempenho da empresa, que permitam identificar a necessidade de ações afirmativas em favor de grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho (16,2%).

A despeito disso tudo, vale destacar positivamente os índices observados nas políticas de capacitação de gestores e equipes nos temas da diversidade e dos princípios de igualdade de oportunidades com 69,2% e o estabelecimento de missão, código de conduta, compromissos e valores que também agregam estes temas com 68,4%, o que se pode considerar um avanço e gerar um otimismo em relação ao compromisso das organizações com um futuro socialmente sustentável para o Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade étnico-racial, de gênero e de orientação sexual no Brasil é tratada em muitos espaços sociais como desigualdade e de maneira discriminatória. A sociedade brasileira tem como um de seus maiores desafios acabar com as hierarquias coletivas, que privilegiam há séculos os grupos hegemonicamente dominantes, como homens, brancos, heterossexuais. O aprendizado da convivência com as diferenças tem que ser a referência para que nenhum grupo continue a ser tratado como melhor ou pior que o outro. O aspecto de sermos diferentes deve ser a meta em uma sociedade que se pautar pela busca por igualdade. Somos diferentes, mas o objetivo social tem que ser a conquista da igualdade social, quer em aspectos objetivos ou subjetivos, quer em oportunidades escolares ou no mercado de trabalho, quer no aspecto cotidiano das relações simbólicas ou do cotidiano inter-relacional.

O combate às desigualdades (de gênero, étnico-racial etc.) deve ser pauta dos governos de plantão, mais ainda, do Estado brasileiro, mas também das organizações da sociedade civil e, por que não, das organizações empresariais. E não apenas como estratégia de marketing, em que a responsabilidade social tem um peso cada vez mais valorizado socialmente. Tais desigualdades são aspectos estruturantes e estruturais da sociedade brasileira, por isso a emergência em eliminá-las. São alicerçadas e construídas historicamente, relacionam-se com o poder constituído e hegemônico na sociedade, atingem aspectos culturais, sociais, religiosos, entre outros.

Podemos observar, inclusive, que os estudos organizacionais relacionados à diversidade, gênero, raça, entre outros, e as práticas organizacionais ainda possuem uma enorme discrepância, pois a visão capitalista das organizações e a despreocupação da maioria das empresas do Brasil com as minorias permanecem e prevalecem.

A pesquisa mostra que é preciso evoluir na dinâmica de práticas organizacionais de responsabilidade social, no que se refere às políticas e ações afirmativas desenvolvidas pelas organizações que se propõem a seguir a agenda do respeito aos direitos humanos.

Somente uma mínima quantidade das organizações tem desenvolvido políticas mais efetivas. No entanto, isso sinaliza a oportunidade de adequação, com

a capacitação de líderes e equipes na temática de igualdade e diversidade, bem como incorporar esses temas à missão, visão, código de conduta, cultura organizacional, compromissos e valores das empresas. Sinaliza ainda a necessidade de adoção de programas de capacitação que visem melhorar a qualificação de negros para assumirem postos de maior nível hierárquico, bem como políticas para inserção de mulheres e negros desde o nível de trainee até os níveis mais altos da hierarquia.

Além disso, deve-se ressaltar a pouca preocupação das organizações com a ação de incluir quesitos de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades nas ferramentas de avaliação de desempenho da empresa. Essa medida é importantíssima para a identificação da necessidade de políticas e ações afirmativas, desta forma cabe aqui ressaltar a importância das organizações a considerarem.

Pode-se chamar a atenção ainda para o sentimento de otimismo que os índices das políticas de manutenção de canais de ouvidoria e das ações de atenção com as campanhas publicitárias provocam. Só vale lembrar que se faz necessária a efetividade das ações, portanto cabe analisar qual é o objetivo de implementar tal política na organização e seguir os protocolos de combate às desigualdades e inclusão dos grupos mais vulneráveis corretamente, para assim colher os frutos de uma sociedade mais justa

Em suma, alguns lentos avanços estão sendo alcançados, mas é importante continuar com os estudos teóricos, e principalmente empíricos, para que mais organizações possam perceber que a diversidade é algo necessário e também positivo e, atualmente, até mesmo determinante para seu crescimento e desenvolvimento. E cabe colocar ainda que é urgente a necessidade de combate às desigualdades no mercado de trabalho, já que estas se reproduzem e contribuem para quadros sociais piores a cada dia, e para isso é importante a ação conjunta de governos, organizações e sociedade em um tripé que pode executar a mudança, por meio das políticas e ações de gestão da diversidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G.; **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE. V. 44, N^o 3, jul./set. 2004.

BRASIL. **Lei nº 12.288**, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nºs 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acessado em: 05 nov. 2017.

_____; DIEESE; SEADE. **Sistema PED** (Pesquisa de Emprego e Desemprego): Inserção da População Negra nos Mercados de Trabalho Metropolitanos. Brasília, nov. 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2017/2017apresentacaoNegros.pdf>. Acessado em: 10 out. 2017.

_____; MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relação Anual de Informações Sociais** (RAIS – Ano-Base: 2016). Brasília, out. 2017.

CALÁS, M. B; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 276-281.

ETHOS - **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo, maio de 2016.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, J. B; SADOYAMA, A.S.P; CORREIA, A. F. C; GOMES, P. A. T. P. **Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. RPCA v. 9 nº 3, p. 45-66. Rio de Janeiro, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HERNANDES, Hector Guerra. Afinal, África é patrimônio de quem? Descolonizar o conhecimento como proposta curricular. In: PAULA, Simoni Mendes de; CORREA, Sílvio Marcus de Souza (orgs.). **Nossa África: ensino e pesquisa**. São Leopoldo: Oikos, 2016, p. 31-40.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. Tempo Social, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, jun 2014. ISSN 1809-4554. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/84979/87743>>. Acessado em: 15 ago. 2017.

IBGE (PNAD) – **Síntese dos Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2013**. nº 32. Rio de Janeiro, 2013.

IPEA. Nota técnica nº 24 – **Mulher e Trabalho: breve análise do período 2004-2014**. Brasília, março de 2016.

KERGOART, Danièle. Divisão Sexual do Trabalho e Relações Sociais de Sexo. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Org.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Ed. da UNESP, 2009.

LOUREIRO, P. R. A. **Uma Resenha Teórica e Empírica sobre Economia da Discriminação**. RBE. Rio de Janeiro 57 (1) p. 125-157 jan/mar. 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Silvana. **Discriminação salarial por gênero nos segmentos industriais do Brasil: Uma análise para os anos 1993, 1998 e 2003**. Curitiba, 2005.
<Disponível em: <http://www.economia.ufpr.br/Dissertacoes%20Mestrado/107%20-%20Silvana%20Maria%20do%20Amaral%20Moraes.pdf>>. Acessado em: 21 jul. 2016.

MORENO, Rachel. O Sexismo custa caro. In: ETHOS - **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo, maio de 2016, p. 22-23.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios**. RAC, v. 15, n. 4, p. 731-747 jul/ago. 2011. <Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em 10 nov. 2017.

MYERS, Aaron. **O Valor da Diversidade Racial nas Empresas**. Estudos Afro-Asiáticos, 2003, Ano 25, nº 3, p. 483-515.

OIT. **OIT no Brasil**. 201-. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-no-brasil>>. Acessado em: 05 jun. 2016.

OIT. **Nota do escritório da OIT no Brasil sobre as mudanças no combate ao trabalho análogo ao de escravo**. 19 out. 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_584323/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 27 out. 2017.

REZENDE, Ana Flávia et al. **Inserção dos Negros no Mercado de Trabalho: um olhar decolonial**. EnAnpad. São Paulo/SP, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/Sim/Downloads/2017 EnANPAD EOR1231.pdf](file:///C:/Users/Sim/Downloads/2017%20EnANPAD%20EOR1231.pdf). Acessado em: 06 dez. 2017.

ROSA, Alexandre Reis. **Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 1, p. 240-260 mai/jun. 2014. <Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em: 24 set. 2017.

SILVÉRIO, Valter Roberto. Apresentação. In: UNESCO; MEC; UFSCar. **Síntese da coleção História Geral da África: Pré-história ao século XVI / coordenação de Valter Roberto Silvério e autoria de Maria Corina Rocha, Mariana Blanco Rincón, Muryatan Santana Barbosa**. Brasília: 2013, p. 7-16.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Implicações das relações sociais de sexo e das imagens de gênero para a reprodução das desigualdades de gênero em empresas.** REDD - Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 1, jul/dez. 2011.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 14^a edição. São Paulo: Atlas, 2013.