



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Andréa Resende Lara

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS
PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

Brasília - DF

2008

Andréa Resende Lara

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS
PARA SE TRABALHAR NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Marcus Vinícius Soares Siqueira

Brasília - DF

2008

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Pedro e Iranilda, que incentivaram e apoiaram mais este projeto na minha vida, a Deus pela força e proteção e a Daniel Alves Fernandes por todo o estímulo, compreensão e suporte durante este período.

RESUMO

Este trabalho teve como intuito conhecer a realidade das melhores empresas para se trabalhar no Brasil quanto à Gestão da Diversidade Cultural. Para tanto foram investigadas empresas classificadas na revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, da editora Abril, edição 2007. As organizações objeto deste estudo foram as dez melhores classificadas para se trabalhar bem como as 51 (cinquenta e uma) empresas de grande porte da mesma edição. As fontes de informação para base do estudo foi a própria revista mencionada e os *websites* das empresas objeto desta pesquisa. Foram apresentadas e analisadas as instituições que não disponibilizaram dados a respeito, as empresas que mencionam o assunto apenas em seus valores e códigos bem como as informações obtidas sobre o tratamento dado às pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais além das organizações que abordam a Gestão da Diversidade de maneira mais estratégica. E a análise das informações obtidas foi guiada pela análise do discurso e principalmente pela análise de conteúdo. Os resultados obtidos foram mais positivos que o esperado, pois foi verificado que 82% das empresas investigadas abordam de alguma forma a Gestão da Diversidade. O público mais abordado foi de pessoas com deficiência, seguido de mulheres, após negros e por último homossexuais. A maior parte das empresas tratam o assunto com o intuito de cumprir regras estabelecidas, seja pelo mercado quanto pelo Governo, como é o caso da lei de cotas para portadores de deficiência. Apesar de bastante abordado, ainda há muito o que ser amadurecido a respeito nas organizações brasileiras, principalmente considerando que a realidade das empresas averiguadas tende a ser melhor que da maioria no mundo organizacional do Brasil.

Palavras-chave: 1. Gestão da Diversidade Cultural; 2. Mercado de trabalho; 3. Minorias nas organizações.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Lista de empresas da pesquisadas/setor de atuação	38
Tabela 2 -	Compilação de setores de atuação no mercado das empresas pesquisadas	40
Tabela 3 -	Abordagens das empresas em Gestão da Diversidade na revista	44
Tabela 4 -	Empresas que não mencionam o tema diversidade nos <i>websites</i>	46
Tabela 5 -	Empresas que têm menções de diversidade em seus valores, códigos ou correspondentes	47
Tabela 6 -	Abordagens de Gestão da Diversidade das empresas nos websites	50
Tabela 7 -	Comparativo de ocorrência de informações das categorias de diversidade na revista e <i>websites</i>	52
Tabela 8 -	Empresas que abordaram o assunto pessoas com deficiência	52
Tabela 9 -	Lista de empresas que tratam sobre mulheres	57
Tabela 10 -	Lista de empresas que tratam sobre negros	66
Tabela 11 -	Lista de empresas que tratam sobre homossexuais	63
Tabela 12 -	Lista de empresas que trabalham com diversidade de maneira ampla	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIDS	- <i>Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
APAE	- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
CEF	- Caixa Econômica Federal
CPFL	- Companhia Paulista de Força e Luz
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ES	- Espírito Santo
EUA	- Estados Unidos da América
FACE	- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
GLBT	- Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OMS	- Organização Mundial da Saúde
ONGs	- Organizações Não-Governamentais
ONU	- Organização das Nações Unidas
PEA	- População Economicamente Ativa
PNAD	- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPGA	- Departamento de Pós-Graduação em Administração
SEMEAR	- Associação para Integração e Apoio aos Portadores de Deficiência
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	- Serviço Social da Indústria
SP	- São Paulo
UnB	- Universidade de Brasília
USP	- Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 O mundo do trabalho e o contexto organizacional	12
2.2 Gestão da Diversidade Cultural	17
2.2.1 Realidade das pessoas com deficiência no contexto organizacional	23
2.2.2 Realidade das mulheres no contexto organizacional	26
2.2.3 Realidade dos negros no contexto organizacional	28
2.2.4 Realidade dos homossexuais no contexto organizacional	30
3. METODOLOGIA	32
3.1. Delineamento da pesquisa	32
3.2 Sujeitos da Pesquisa	33
3.3 Coleta de dados	34
3.4 Análise de dados	34
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 As empresas	36
4.2 Revista	41
4.3 Websites	44
4.4 Abordagens	50
5. CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as relações entre pessoas, idéias e mercados estão cada vez mais próximas. As conseqüências de mudanças políticas, econômicas e tecnológicas possuem mais influência, abrangência e surtem efeito com maior rapidez no planeta. Ademais, a globalização aproxima desigualdades e evidencia os contrastes da humanidade e da sociedade.

Por fazerem parte deste contexto, as organizações refletem esta sociedade na qual estão inseridas. Portanto recebem diretamente os impactos deste ambiente externo cada vez mais inter-relacionado e interdependente, e também o influencia.

O Brasil, um país conhecido por sua miscigenação e convivência pacífica entre raças e povos diferentes que formam a nação, tende a levar para dentro de suas empresas estas mesmas questões. As organizações recebem estas tendências, porém não refletem claramente esta realidade. Isto porque o retrato demográfico destas instituições é bastante diferente da demografia da sociedade brasileira.

A composição demográfica predominante nas empresas é de pessoas do estereótipo dominante: homem, branco, que não seja portador de deficiência, heterossexual e que não esteja no início e nem no final da carreira. Enquanto a sociedade é bem mais diversificada em termos de idade, etnias, gênero, habilidades físicas, orientação sexual e ainda em escolaridade, crenças entre outros.

Contudo alguns aspectos da realidade social adentram as empresas, porém não os melhores. Elas absorvem a dificuldade enfrentada ainda hoje na inclusão e integração das mulheres, negros, portadores de deficiências, homossexuais entre outras minorias no mercado de trabalho. O preconceito, discriminação e tendência a manter padrões machistas, paternalistas e, de certa forma, conservadores são elementos da sociedade brasileira encontrados nas organizações.

A manutenção desta linha de pensamento e comportamento de pessoas e organizações é insustentável não apenas no que diz respeito a relações, mas até mesmo economicamente. Conservar o domínio do perfil influente acima mencionado não condiz com a composição tão diversa deste país.

Manter o padrão estabelecido significa conservar o poder de decisão, poder aquisitivo em mãos orientadas pelos mesmos pensamentos que criaram esta situação. É salutar que o reflexo da sociedade nas organizações reflita de maneira fidedigna em termos de composição e diferente em termos de tratamento das minorias.

“A heterogeneidade presente na formação (étnica, cultural e social) da população brasileira traz consequência direta na gestão das empresas brasileiras. É plausível de se pensar que esse impacto tende a ser maior pelos desafios impostos por uma força de trabalho que está se tornando ainda mais diversificada e que os negócios em escala global faz real um mundo do trabalho formado por uma miscigenação de diferentes culturas nacionais. Entender as diferenças culturais passa a ser uma questão central para a sustentabilidade dos negócios”. (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.15)

Uma possibilidade de mudanças acontecerem neste sentido é por meio de uma linha de estudo e ação recente que está sendo disseminada tanto no meio acadêmico quanto organizacional: a Gestão da Diversidade Cultural, ou Gestão da Diversidade.

A relevância e aplicabilidade do elemento diversidade abrange vários âmbitos e abordagens, e definitivamente possui relevância global. Este tipo de gestão busca a inclusão e também a aquisição de vantagens que podem ser proporcionadas pelas das diferenças das pessoas que fazem parte das organizações. Diferenças estas que vão desde formação acadêmica a gênero, raça e orientação sexual.

Em razão da miscigenação brasileira, a Gestão da Diversidade Cultural demonstra ser um instrumento de grande relevância para a realidade deste país. Neste contexto o presente trabalho tem como intuito averiguar o *status* das empresas brasileiras no que tange este assunto. Portanto o tema desta pesquisa é a Gestão da Diversidade Cultural nas organizações.

Por se tratar de um tema novo iniciado em terras estrangeiras e de ser algo que visa proporcionar também o bem-estar de funcionários pertencentes a grupos de minoria. . As fontes para este trabalho deveriam ser customizadas para a conjuntura apresentada.

Para tanto a busca por informações sobre a questão da diversidade em organizações brasileiras teve como foco as empresas consideradas as melhores para se trabalhar no Brasil. Foram utilizados dados das empresas classificadas como as 10 (dez) melhores para se trabalhar da revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, da editora Abril, ano de 2007. E também as 51 (cinquenta e uma) melhores empresas de grande porte para se trabalhar no Brasil desta mesma revista.

Logo, o problema desta pesquisa é: como é abordado o tema da Gestão da Diversidade em empresas classificadas entre as melhores para se trabalhar no Brasil? E o objetivo geral é analisar a abordagem da Gestão da Diversidade nas organizações classificadas entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Para dar base ao alcance do objetivo geral, os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Levantar informações a respeito de Gestão da Diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil;
- Constatar o tratamento dispensado por estas empresas aos grupos de pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais;
- Classificar os tipos de ações as empresas realizam em favor de pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais;
- Verificar o tipo de abordagem estas organizações conferem à Gestão da Diversidade.

De forma coerente ao escopo determinado, este trabalho contém referencial teórico a respeito do mundo do trabalho e o contexto organizacional bem como sobre Gestão da Diversidade Cultural onde também estão explicitadas informações dos grupos minoritários em estudo: pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais.

Ademais a metodologia explica como a pesquisa foi realizada, contento os sujeitos da pesquisa, a maneira como a coleta de dados foi realizada e detalhamento das fontes das informações que foram examinadas. E ainda como aconteceu a análise do material coletado que possibilitou a concretização do que foi almejado com este estudo.

Posteriormente são apresentados, de maneira organizada, os dados obtidos na revista pesquisada e nos *websites* das empresas observadas. Juntamente com a demonstração destes dados estão as análises destes. E por fim, é apresentada a conclusão do trabalho, que consiste na síntese dos entendimentos adquiridos por meio da pesquisa realizada.

Justificativa

O Brasil é um país extremamente rico em diversidade cultural, que começou a ser formada desde o seu descobrimento. O país passou por importantes transformações que tiveram impactos neste sentido, como os movimentos de migração de europeus, asiáticos e a vinda de escravos da África. No âmbito político o fato de Brasil ter sido uma colônia, depois Monarquia e por fim, uma República. No aspecto econômico foi escravocrata, teve foco na agricultura (cana-de-açúcar, café, borracha), teve crescimento das indústrias.

Enfim, estes e outras mudanças que ocorreram e as que continuam acontecendo neste solo, possuem forte influência no modo de viver, nos costumes, tradições, composição demográfica, conhecimento e em vários outros aspectos da sociedade deste país.

A miscigenação e a riqueza em variedade de culturas é característica inerente a este país. Portanto, é de grande relevância compreender como esta diversidade é tratada no âmbito das organizações no Brasil. Porém este assunto ainda é pouco explorado, estudado e praticado por empresas.

Ademais são poucas as produções científicas a respeito no Brasil, principalmente se comparadas à representatividade e importância que este tema tem para o país. “Neste contexto diversificado e contraditório, o tema da diversidade cultural é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras” (FLEURY, 2000, p.19).

Com a intenção de contribuir para o preenchimento da lacuna de conhecimento nesta área, este trabalho visa compreender como a Gestão da Diversidade Cultural está sendo tratada por organizações que são referências no país quanto as melhores para se trabalhar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O mundo do trabalho e o contexto organizacional

O trabalho é elemento intrínseco à vida do ser humano, é condição para sua sobrevivência. Porém suas características e importância para indivíduos e sociedade passaram, e estão passando, por diversas transformações. As atividades essenciais ao longo da história da humanidade já foram: coleta, caça, pesca, agricultura, artesanato, produção industrial, entre outros; hoje a concentração é bastante voltada para serviços mas mudanças continuam acontecendo.

A origem da palavra trabalho é latina, tem base em *tripalium* e *trabacula*, ambos relacionados diretamente com sofrimento. Até o presente esta relação permanece, mas o significado é bem mais abrangente. De acordo com Borges e Yamamoto (2006), o trabalho é objeto de várias e ambíguas atribuições de sentidos e/ ou significados, é uma área onde existem muitas correlações e contradições. Portanto um tema complexo que pode ser observado de vários ângulos como social, econômico, psicológico, político entre outros.

“Embora seja ineliminável da própria condição humana, o trabalho não é um objeto natural, mas uma ação essencial para estabelecer a relação entre o homem e a natureza e entre a sociedade e a natureza”. (ANTUNES, 1997 *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2006, p.27)

“O trabalho é uma atividade humana que envolve o homem todo (suas dimensões física, psíquica e social) no seu cotidiano e exerce importante papel na própria construção da subjetividade humana.” (SAMPAIO; GOULART, 1998)

Alguns aspectos de classificação do trabalho são pontuados por Borges e Yamamoto (2006): relações de poder; natureza do trabalho; existência de contrato de trabalho; formalidade do contrato; complexidade da tarefa; tipo de esforço realizado; existência da remuneração; qualidade da remuneração e forma de pagamento. Do ponto de vista psicológico ainda consideram: motivação, comprometimento, envolvimento, aprendizagem, socialização, satisfação, treinamento, aconselhamento, estresse, qualidade de vida.

Na sociedade contemporânea, o principal espaço que as pessoas têm para exercer seu trabalho, obter sustento e se realizarem são as organizações. Conforme Freitas (2000), estas

instituições são frutos da sociedade, e possuem um significado sancionado socialmente. Se hoje representam um papel único e essencial no cenário social é porque este cenário proporcionou tal posicionamento.

As responsabilidades do Estado estão sendo transferidas para Organizações Não-Governamentais (ONGs) e principalmente para as empresas que acabam assumindo papéis relacionados a questões sociais, ambientais, culturais, entre outros. Porém as lógicas destas instituições são diferentes do Estado, e pelo crescimento da representatividade das empresas, o aspecto econômico torna-se elemento central da sociedade gerida pelas organizações. Então o bem-estar público passa a ser visto e administrado com critérios e referências empresariais.

Por natureza as empresas buscam o lucro, e para obtê-lo é preciso gerar resultados. Ademais apesar do trabalho proporcionar prazer, saúde e outros benefícios às pessoas, pode também gerar sofrimento.

“(...) ao mesmo tempo a busca de melhores desempenhos produtivos gera na própria empresa problemas sociais e humanos que têm, por sua vez, conseqüências às vezes menos vantajosas sobre a vida comum e a saúde dos homens e mulheres que ela emprega” (DEJOURS, 1993).

De acordo com Freitas (2000) os indivíduos, como sujeitos sociais, são herdeiros de todo simbolismo da sociedade a qual pertencem. E nesta, possuem o papel ativo de fazê-la, bem como têm um papel passivo por serem feitos dela. Esses sujeitos sociais possuem uma identidade comum, a identidade social que é baseada nas significações imaginárias sociais. Por isso, valores e práticas consideradas de sucesso do ambiente organizacional como progresso, sucesso individual, dinheiro, competitividade, produtividade, passam a permear outros aspectos da vida dos trabalhadores.

Esta autora ainda expõe que a organização representa um espaço fértil para a realização dos desejos e projetos das pessoas. É o lugar que as pessoas enxergam como a arena para a realização não apenas como profissionais, mas como seres humanos. Por esta razão lutam pelo reconhecimento de forma tão determinada, e às vezes até agressiva.

Sobre o relacionamento indivíduo-empresa, Siqueira (2006) explica que a organização possui posição privilegiada por representar papel central na vida do trabalhador. Há uma relação de dominação entre estes dois personagens em que a empresa é favorecida. Contudo, a dominação é uma via de mão dupla, pois só existe se o dominado permitir esta relação. E neste jogo os trabalhadores mais ambiciosos são os mais facilmente conduzidos,

pois estão cada vez mais empenhados em nome da realização de seus sonhos e reconhecimento.

Freitas (2000) discorre sobre alguns dos temas mais universais no imaginário organizacional moderno: empresa-cidadã; culto da excelência; lugar da juventude eterna; restauradoras da ética e da moralidade; a comunidade. Estes temas defendidos pela autora serão abaixo explicitados de acordo com seu ponto de vista.

A empresa-cidadã representa a cidadania extravasa o interesse comum, é uma característica que preza em primeiro lugar pelo bem comum. A empresa seria cidadã se o bem comum fosse seu interesse maior, porém sua natureza é econômica e este é que vai prevalecer ao se tomar uma decisão. A empresa assume papéis do Estado, desde que consiga manter a obtenção de lucro. As ações que são vistas como derivadas de sua cidadania, certamente geram algum tipo de retorno para a organização. O que não é condenável, mas isto deve ser de conhecimento de todos e o discurso não voltado para a benevolência.

Sobre o culto da excelência, esta deixou de ser um valor e transformou-se em um estado - não é mais uma qualidade do ser, mas sim do fazer. É algo carregado de efemeridade e individualismo, que muitas vezes reforça pontos como autonomia e a realização de si mesmo, características na sociedade contemporânea. A carreira e o *status* profissional são meios para conquistar a excelência. A identidade pessoal se confunde com a profissional, os indivíduos são convocados a se tornarem heróis já que são avaliados constantemente por um ambiente que só admite o sucesso.

O fundamento para que as organizações sejam consideradas: o lugar da juventude eterna é que a busca incondicional pelo sucesso exige muita vitalidade, portanto a juventude deve ser uma característica eterna para elas. Ou seja, assim como o fracasso é algo que não possui espaço, o envelhecimento e a morte são inadmissíveis. A ferramenta principal neste contexto é a flexibilidade, a competência que garante a juventude eterna. Mas por outro lado a flexibilidade excessiva não proporciona construções duradouras.

As próprias organizações criam e mantêm as regras do jogo do seu ambiente, e passam a ser as restauradoras da ética e da moralidade. Porém a racionalidade exacerbada guiada pelo pilar econômico estava gerando profissionais e empresas demasiadamente individualistas, gananciosos e até sabotadores. A questão e o discurso ético surgem também com o intuito de esta arena para seus jogadores.

A respeito do papel de comunidade, ou até mesmo família. O local de trabalho passa a ser também o lugar do *hobby*, do lúdico, poético, etc. Enfim, é construído um inconsciente coletivo particular. A família faz uma aliança implícita com a organização e compactua com carga extra de trabalho, estresse entre outros que é aliviada pelos “benefícios” que a organização proporciona.

As empresas podem realmente proporcionar oportunidades de crescimento, desenvolvimento, realização e reconhecimento para os indivíduos. Entretanto possuem muitas incoerências e fragilidades, que também afetam as pessoas: “A organização do trabalho e as relações de produção exercem significativa influência sobre a saúde tanto física quanto mental do indivíduo no trabalho”. (SAMPAIO; GOULART, 1998)

Dentre várias dicotomias que o indivíduo experimenta no ambiente laboral, como cooperar e competir, ser flexível e seguir regras rígidas, está a vivência de prazer e sofrimento no trabalho. Sobre o prazer,

“Vivenciar esse prazer no trabalho não depende do “querer”, depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências que envolvem livre e igualmente as capacidades do indivíduo, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de criar.” (MENDES, 2007, p.51)

Segundo Mendes (2007), para sustentar a integridade sociopsíquica em caso de sofrimento, o indivíduo utiliza estratégias de defesa. Esta autora ainda exemplifica algumas delas: cinismo, danos aos subordinados, desesperança de ser reconhecido, desprezo, dissimulação, distorção da comunicação e negação do risco inerente ao trabalho.

As ações paliativas estão distantes de gerar bons resultado neste sentido, as doenças e malefícios decorrentes do trabalho são cada vez mais comuns, como depressão, alcoolismo, uso de drogas e até mesmo suicídio. Sobre este aspecto, Siqueira (2006) comenta que as ações das empresas relativas à saúde estão mais no discurso que na intenção de solucionar os problemas. Isto porque as doenças são geradas pela quantidade e forma que o trabalho se dá, enquanto a preocupação fundamental da organização continua sendo a produtividade.

Outros componentes característicos do comportamento organizacional são descritos por Siqueira (2006) como o controle na vida dos indivíduos, aspectos tipicamente valorizados, a figura do “superexecutivo”, e modismos gerenciais.

Sobre o controle exercido pelas empresas na vida dos indivíduos, o autor explica que ultrapassa as barreiras organizacionais e insere na vida particular do indivíduo, que chega a substituir o próprio imaginário pelo imaginário organizacional. É um controle sutil que pode levar os trabalhadores ambiciosos e obcecados por sucesso a viverem à luz de objetivos e condutas da organização. Quando estas pessoas são demitidas a vida perde o sentido, pois sua base (a empresa) é eliminada de seu convívio.

A respeito da valorização, as empresas apreciam os indivíduos envolvidos, comprometidos integralmente, que tenham orgulho de trabalhar para ela e empenho na realização de suas metas. Nesta linha o líder deve inspirar comprometimento, realização de metas e sonhos (mesmos da empresa), ser referência de conduta e modelo de ação profissional e pessoal. No entanto já não possui a tarefa do controle visível, uma vez que o poder exercido deve ser mais sutil, dissipado, disfarçado e até mesmo internalizado no próprio indivíduo, adequado à cultura organizacional, que por si faz o próprio controle.

Com relação à figura do “superexecutivo” de sucesso, este é o funcionário com perfil perfeito para a ideologia vigente: apresenta desempenho acima do razoável; é exemplo de vida dentro e fora da organização; ambicioso; tem a profissão como aspecto central na vida e seus objetivos são os mesmos da empresa; é extremamente pró-ativo, porém submisso à ordem estabelecida; está em constante busca de qualificação; tem orgulho de mostrar o quanto é ocupado e produtivo; e sua rede de relacionamento é constituída por pessoas com os mesmo interesses.

Para as empresas estes “superexecutivos” não são os *workaholics*, mas sim os atletas corporativos. São saudáveis, gostam e praticam esportes, mais uma maneira de exercitar a competitividade e sede de vitória. São verdadeiros heróis que em hipótese alguma demonstram fraqueza. Esta postura também é incentivada pelo fato da busca incessante pelo sucesso trazer conseqüências para a saúde física e emocional dos indivíduos.

O autor ainda descreve a presença e repercussão dos modismos gerenciais ditados por gurus, seguidos piamente pelas organizações que pretendem ter e ou manter a imagem de inovadoras no mercado. Para isso utilizam as receitas de sucesso da moda, que de regra ocasionam mudanças radicais e nem sempre trazem retorno. Outro aspecto que na maioria das vezes se restringe ao discurso é a gestão participativa que se mantém no âmbito das aparências, pois a empresa geralmente já possui objetivos claros.

As empresas estão conquistando espaços antes de responsabilidade do Governo. Porém seu funcionamento baseado no lucro se alastra por aspectos que deveriam ser tratados de outra forma. Por um lado, a empresa proporciona espaço de realização, desenvolvimento, espaço para relacionamentos interpessoais, oferece benefícios a colaboradores e seus familiares. Mas por sua natureza de resultados causa sofrimento, estresse, doenças e outros malefícios. A relação empresa-indivíduo é complexa e repleta de paradoxos que merece mais atenção em termos de estudos e práticas para unir de forma salutar os objetivos das duas partes envolvidas.

2.2 Gestão da Diversidade Cultural

A diversidade cultural é uma das principais características do Brasil, muitas vezes traduzida na palavra miscigenação. Desde o descobrimento do país há o convívio de diferentes raças. No início partindo das diversas etnias indígenas que aqui habitavam, dos descobridores europeus – portugueses, e os negros, trazidos de diferentes regiões da África, que entre eles já possuíam diferentes idiomas, religiões e costumes. A mistura destes três elementos iniciais deu origem aos brasileiros caboclos, cafusos e mulatos.

Após esta fase a diversidade ainda cresceu com os vários “êxodos” de populações européias, principalmente no período das grandes guerras em que muitos italianos, alemães e também, poloneses, austríacos e outras nacionalidades do “Velho Continente” vieram para o Brasil. Além dos japoneses, árabes e outros povos que fizeram do Brasil seus lares.

Existem outros aspectos que influenciam a forma de ser, pensar e agir de uma determinada sociedade, não apenas o lado cultural em si, mas a política e a economia, por exemplo. No Brasil, o aspecto econômico possui uma grande influência quando se trata de diversidade:

“Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”. (FLEURY, 2000, p.19)

No mundo contemporâneo, as mudanças tecnológicas e mercadológicas proporcionam relação cada vez mais intensa entre diferentes nacionalidades, grupos, idéias entre outros aspectos. A globalização aproxima desigualdades e evidencia os contrastes da humanidade e da sociedade. Ou seja, a relevância e aplicabilidade do tema diversidade não serve apenas para o Brasil, mas globalmente e em vários âmbitos e abordagens.

Segundo Hanashiro e Carvalho (2005), diversidade é um tema de grande complexidade, tanto que deve ser estudado de forma interdisciplinar. Ainda explicam que na conjuntura brasileira, o tema é de extrema relevância devido à heterogeneidade (étnica, cultural e social) da população que se reflete diretamente na realidade das organizações. Porém dizem que este assunto é pouco abordado na literatura internacional e brasileira, e nesta parca literatura existente sobre o assunto, convencionou-se chamar este tema de Diversidade Cultural ou ainda Gestão da Diversidade Cultural.

As produções existentes sobre o assunto são predominantemente americanas e, em menor escala, provindas do Canadá. De acordo com Fleury (2000), a relevância do assunto das minorias e da diversidade cultural nos Estados Unidos da América (EUA) e Canadá têm sido demonstrada e abordada desde a década de 60 (sessenta). Quando surgiram movimentos políticos em defesa da integração racial e intervenções legais em prol da igualdade de oportunidades de educação e emprego.

Conforme esta autora, no final da década de 60 (sessenta), foi promulgado o *Affirmative Action* nos EUA em razão da discriminação em instituições educacionais e em empresas. Esta regulamentação visava o equilíbrio de composição do quadro funcional de acordo com a diversidade presente no mercado de trabalho. A diversificação almejada compreendia mulheres, hispânicos, índios e asiáticos, sendo que a inclusão de deficientes físicos foi feita apenas na década de 90.

Com base no “*Affirmative Action*” dos EUA, de acordo com Fleury (2000), o Canadá promulgou em meados da década de 80 (oitenta), o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*. Ambas com o intuito de expandir o espaço das minorias na sociedade, bem como ampliar quantitativamente a representatividade no mercado de trabalho por meio de sistemas de cota e promover relações mais justas de emprego.

No Brasil, esta questão surge no âmbito empresarial, conforme Fleury (2000), na década de 90, junto com os processos de mudança devido ao grande aumento da

competitividade, principalmente em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, por pressão da matriz. E não em dispositivos legais como nos países norte-americanos.

“As empresas não podiam ficar de fora da discussão por muito tempo e começaram a tomar medidas em resposta às cobranças da sociedade e/ou em função da disseminação de políticas e práticas de diversidade, oriundas de suas matrizes localizadas em países estrangeiros” (MYERS, 2003).

Para as organizações a diversidade afeta não apenas a forma de gerir seu público internamente, mas dentre vários pontos, a própria competitividade. De acordo com Hanashiro e Carvalho (2005), as organizações terão números crescentes de equipes heterogêneas nos aspectos de raça, gênero, etnia e outros tipos de diversidade. Além disso, este tema é “(...) longe de ser um modismo, mas uma necessidade para a organização se manter competitiva” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.12).

Nesta mesma linha, “com um enfoque mais pragmático, a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. (FLEURY, 2000, p.20).

De acordo com Myers (2003), pelo aspecto econômico, além da competitividade, programas de diversidade proporcionam outros benefícios como fortalecimento do desempenho financeiro, redução da rotatividade de mão-de-obra, aumento da produtividade, melhoria da satisfação com as atividades profissionais; diminuição da vulnerabilidade das empresas frente às leis trabalhistas, valorização da imagem da empresa junto a seu mercado consumidor e da opinião pública, além do reconhecimento mais justo do desempenho e potencial dos trabalhadores.

A diversidade cultural, além do caráter interdisciplinar e relevância para a sociedade como um todo e para a sociedade brasileira, possui uma característica importante: ser paradoxal. Pois além de prover benefícios, “traz uma miríade de conflitos intergrupais, que podem, inclusive, neutralizar algumas de suas vantagens” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.2).

Neste contexto, possuir diferenças não é uma escolha, mas a maneira de gerenciar, usufruir seus benefícios e lidar com suas complexidades está nas mãos das organizações. Segundo Fleury (2000), a diversidade nas organizações pode impactar aspectos como eficácia organizacional e individual, porém o contexto é fundamental para determinar se entes impactos serão positivos ou negativos.

Por outro lado, conforme explicita Knomo e Cox (1996 apud FLEURY, 2000), a não-gestão da diversidade pode ter como consequência um forte conflito intergrupal entre representantes da maioria e da minoria, minimizando os resultados efetivos do trabalho para indivíduos de ambos os grupos.

Com relação ao conceito deste tema, em seu sentido literal pode-se analisar que diversidade remete à variedade e diferenças. “Diversidade [Do lat. *diversitate*.] S.f. 1. Diferença, dessemelhança, dissimilitude. 2. Divergência, contradição, oposição.” (FERREIRA, 1986, p.485).

Enquanto cultura pode ser vista pelo ponto de vista: “cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo” (BENEDICT, 1972 apud LARAIA, 1986, p.69), pode ser relativo à instrução de uma pessoa, amplitude de conhecimento, ou ainda como “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade” (FERREIRA, 1986, p.409).

Sobre conceitos de autores sobre diversidade cultural: “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupo claramente diferentes em termos de significado cultural”. (COX, 1993 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.4).

“Como conceituar a diversidade cultural? A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”. (FLEURY, 2000, p.20).

Para Thomas (1996 apud FLEURY, 2000), a gestão da diversidade cultural implica a utilização de um ponto de vista holístico para proporcionar um ambiente organizacional que possibilite o pleno desenvolvimento pleno dos potenciais de todos os envolvidos para atingir os objetivos da organização.

Segundo Thomas Jr. (1991 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.5), a diversidade inclui todos, não se restringe apenas a questões de raça ou gênero. Mas sim, é um conceito que abrange idade, história pessoal e corporativa, formação educacional função e personalidade. Além de preferência sexual, estilo de vida, origem geográfica, tempo de serviço na organização entre outros.

Conforme Fleury (2000), o objetivo da administração da diversidade cultural é gerenciar as relações de trabalho, práticas de emprego e composição do quadro funcional para fins de atração e retenção dos melhores talentos provenientes dos grupos de minoria.

Quanto aos níveis de estudo deste tema, Fleury (2000) explica que este pode ser analisado nos níveis da sociedade, da organização e do indivíduo. E ainda que ao expressar valores e relações de poder, os padrões culturais devem ser referenciados e considerados em todos os níveis.

Sobre as dimensões da diversidade Loden e Rosener (1991), as classificam em dois tipos: primária e secundária. A dimensão primária abrange aspectos praticamente imutáveis, que são: raça, idade, gênero, etnia, orientação sexual e habilidade física. Já as dimensões secundárias são: educação, salário, estado civil, crenças religiosas, experiência no trabalho, entre outros.

A respeito de abordagens tradicionais deste tema, de acordo com Thomas Jr. (1999 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.8) há a classificação seqüencial de 3 tipos: negação; ação afirmativa/assimilação; e compreensão das diferenças.

- Negação: nesta abordagem a discriminação é desestimulada, a qualidade das relações interpessoais é promovida e as diferenças são negadas. Sua prática é guiada pela lei, pela moral ou pela responsabilidade social;
- Ação Afirmativa/Assimilação: permite a criação de força de trabalho diversificada tanto em raça quanto em gênero, incentiva a redução das diferenças e a padronização de comportamentos, que resulta em uma aparência superficial da diversidade, a “diversidade assimilada”, inclui minorias, mas é de difícil sustentação.
- Compreensão das diferenças: esta abordagem promove aceitação, consciência e entendimento das diferenças, reduz manifestações de preconceito. Porém não garante que gestores e colaboradores saibam administrar da melhor forma a diversidade.

De acordo com Hanashiro e Carvalho (2005), a demanda pela gestão da diversidade não parte apenas da obrigatoriedade por imposição dos Governos. Mas sim da própria sociedade que está cada vez mais em busca de seus direitos e manifesta orgulho por suas diferenças e da visão mercadológica das organizações que avançam fronteiras não apenas geográficas, mas de identidades. O que exige competências para atuar nestes diferentes contextos.

Na visão de Thomas e Ely (1996), existem duas principais perspectivas que direcionam a maioria das iniciativas relativas à diversidade nas organizações: o paradigma da discriminação e justiça, e o paradigma do acesso-e-legitimidade. Porém ainda consideram que existe mais uma abordagem emergente que seria o paradigma da aprendizagem-e-efetividade.

O paradigma da discriminação-e-justiça é provavelmente o predominante, consiste em um esforço para que a composição das organizações seja um espelho da composição da sociedade em que estão inseridas. Este busca promover a igualdade de oportunidades, tratamento justo e conformidade com os requisitos legais. A limitação deste paradigma reside justamente na visão de que todos são iguais e não explora os benefícios que a diversidade poderia proporcionar.

O paradigma do acesso-e-legitimidade, ao contrário do anterior, tem suas bases no reconhecimento e celebração das diferenças. A diversidade é considerada um diferencial para o negócio, considera que a força de trabalho diversa permite acesso a segmentos diferentes. A limitação deste modelo é que a ênfase dada ao papel das diferenças culturais é se grande profundidade, pois o real potencial das pessoas não é estudado e nem utilizado, não possui um papel estratégico, é uma participação pontual para atender necessidades imediatas.

Já o paradigma emergente, da aprendizagem-e-efetividade é a perspectiva que conecta a diversidade com perspectivas organizacionais. As organizações permitem com que os funcionários incorporem suas perspectivas para a melhoria do trabalho, redefinição de produtos, mercados e até mesmo estratégias e cultura. Estas são as organizações que aproveitam estrategicamente os benefícios da diversidade. As diferenças não apenas são reconhecidas, mas também são internalizadas, geram aprendizado e a organização cresce com estas diferenças.

No Brasil as ações tanto por parte do Governo que seriam ações mais focadas em regulamentações das desigualdades, o que impulsiona o paradigma da discriminação-e-justiça quanto ações por parte das organizações ainda são bastante incipientes. Porém, como destaca Subbarao (1995 apud FLEURY, 2000), a diversidade na força de trabalho é um fato de abrangência internacional, e sem discriminação até no sentido de fazer parte da realidade de países desenvolvidos e os em desenvolvimento.

É notório que é necessário esforço de diversas frentes da sociedade para que a inclusão de minorias ocorra, e que haja igualdade de oportunidades a todos. Existem trabalho

do Governo, de Organizações Internacionais, Organizações Não-Governamentais, e as empresas não poderiam ficar isentas desta responsabilidade.

“Num quadro social marcado por discrepâncias profundas, fica cada vez mais clara – também para as empresas – a importância estratégica de criar uma realidade social inclusiva, que absorva as demandas e necessidades de todos segmentos sociais. Afinal, a vida longa nos negócios está intimamente relacionada à criação de um modelo sustentável de desenvolvimento para toda a sociedade” (GIL, 2002, p.11).

No intuito de demonstrar a realidade dos públicos mais abordados dentro de Diversidade Cultural bem como suas breves realidades no mundo do trabalho, serão explicitadas informações sobre quatro grupos que podem ser enquadrados dentro da dimensão primária de acordo com Loden e Rosener (1991), são eles: habilidade física (deficiência); gênero (mulher); raça (negros); e orientação sexual (homossexualismo).

2.2.1 Realidade das pessoas com deficiência no contexto organizacional

Um dos segmentos da diversidade cultural mais presentes na realidade das organizações brasileiras é o de deficiência física. Isto se dá em grande parte isto acontece pelo sistema de cotas estabelecido pelo governo brasileiro, e não principalmente em razão da solidariedade ou reconhecimento imediato do retorno positivo às organizações e sociedade.

Neste sentido o Governo possui um papel importante, impondo algumas atitudes a fim de minimizar diferenças históricas:

"(...) o processo de exclusão historicamente imposto às pessoas com deficiência deve ser superado por intermédio da implementação de políticas afirmativas e pela conscientização da sociedade acerca das potencialidades desses indivíduos" (BRASIL. MTE, SIT, DEFIT, 2007).

Em nosso país, em 1991, foram estabelecidas as cotas de vagas para pessoas com deficiência, mas só passou a funcionar efetivamente no final de 1999, com a publicação do Decreto nº 3.298. Este decreto determina que empresas com mais de 100 (cem) funcionários contratem pessoas com deficiência.

Segundo o MTE, SIT, DEFIT (2007), o sistema de cotas estabelece que empresas que possuam entre 100 (cem) e 200 (duzentos) funcionários devam contar com 2% (dois por

cento) deste quantitativo de empregados portadores de deficiência; as empresas com número de 201 (duzentos e um) a 500 (quinhentos) funcionários, 3% (três por cento); empresas com 501 (quinhentos e um) a 1000 (mil colaboradores) colaboradores com 4% (quatro por cento) e empresas com mais de 1001 (mil e um), 5% (cinco por cento) de pessoas com deficiência.

A partir de então que o tema passou a ser mais freqüente nas empresas e estas organizações começaram a se movimentar neste sentido. Este tema não é exclusivo do Brasil, é um trabalho que iniciou há décadas, tendo como um dos marcos iniciais a Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em dezembro de 1975. Esta declaração defende o "direito inerente das pessoas com deficiência a respeito por sua dignidade e o de ter suas necessidades levadas em consideração em todos os estágios do planejamento socioeconômico" (MTE, SIT, DEFIT, 2007).

O conceito sobre pessoas com deficiência é bastante abrangente. Na Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1983, pessoa com deficiência é definida como o indivíduo "cuja possibilidade de conseguir, permanecer e progredir no emprego é substancialmente limitada em decorrência de uma reconhecida desvantagem física ou mental" (GIL, 2002, p.6)

Esta definição compreende um grande conjunto de características, sendo que:

“As deficiências podem ser físicas, sensoriais (da visão ou da audição), ou intelectuais. Podem ser de nascença ou ter surgido em outra época da vida, em função de doença ou acidente. Podem ter um impacto brando na capacidade de trabalho e de interação com o meio físico e social ou conseqüências maiores, que requerem apoio e assistência proporcionais” (GIL, 2002, p.6).

De acordo com Gil (2002), a OIT considera que as pessoas portadoras de deficiência representam aproximadamente 8% (oito por cento) da população economicamente ativa do globo. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que existem cerca de 610 mi (seiscentos e dez milhões) de pessoas com deficiência no planeta, sendo que cerca de 60% (sessenta por cento) destes fazem parte da população economicamente ativa, e calcula-se que aproximadamente 80% (oitenta por cento) do total residam em países em desenvolvimento.

Segundo Gil (2002), o censo conduzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2000, divulgado em 2002, indica que 24,5 mi (vinte e quatro milhões e quinhentos mil) brasileiros possuem algum tipo de deficiência. E que 14,5% (quatorze vírgula

cinco por cento) da população do Brasil, de acordo com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), apresenta algum tipo de deficiência física, mental ou alguma dificuldade para ouvir, enxergar ou locomover-se.

Com relação às especificações destes portadores de deficiência identificados pela versão acima mencionada do Censo:

“(…) 8,3% possuem deficiência mental, 4,1% deficiência física, 22,9% deficiência motora, 48,1% visual e 16,7% auditiva. Entre 16,5 milhões de pessoas com deficiência visual, 159.824 são incapazes de enxergar, e entre os 5,7 milhões de brasileiros com deficiência auditiva, 176.067 não ouvem.” (GIL, 2002, p.13)

Estas estatísticas sobre pessoas com deficiência no Brasil mostram números bastante significativos no universo da população brasileira. Sobre os motivos deste alto índice de pessoas portadoras de deficiência, Gil (2002) considera que existem diversas razões para isto, entre elas estão a violência urbana e o alto índice de acidentes de trabalho (um dos maiores do mundo).

No entanto esta questão não deve ser apenas tratada como números ou a inclusão forçada de deficientes na sociedade. É possível obter benefícios e aprendizagem organizacionais, a empresa ainda age de acordo com a responsabilidade social que possui e tente a ter um negócio mais sustentável, desde que seja feito um trabalho abrangente de recepção e desenvolvimento destas pessoas.

“Para a empresa socialmente responsável, a contratação das pessoas com deficiência não é vista apenas como uma obrigação legal. A inclusão, para essas empresas, passa a ser um compromisso de toda a empresa e um dos itens de sua política de responsabilidade social. Para tanto desenvolve um programa amplo estruturado de capacitação, recrutamento, seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas portadoras de deficiência. Muitas empresas já entenderam que a inclusão das pessoas com deficiência é um grande aprendizado para o desenvolvimento de políticas de promoção e respeito à diversidade no ambiente de trabalho. Além disso, elas estão descobrindo, nesse processo, que há um grande segmento de mercado composto de pessoas com deficiência. E que para atingi-lo adequadamente precisa ter uma linguagem e uma estrutura a ele acessível” (MTE, SIT, DEFIT, 2007).

Ainda há muito que ser feito com relação à inclusão deste público no ambiente empresarial. O fato que geralmente as pessoas com deficiência possuem escolaridade/qualificação mais baixa que outras pessoas é um dos grandes empecilhos na

integração. Porém com a linha de atuação socialmente responsável, por mais que possa muitas vezes ser mais constituída de ações aparentes e pouco consistentes, é um ponto favorável para a conscientização e ampliação do espaço das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho.

2.2.2 Realidade das mulheres no contexto organizacional

O Brasil possui fortes vínculos com suas raízes de sociedade patriarcal e católica que traz como herança a limitação do papel da mulher na sociedade. Isto se configura na restrição de desempenhar o dever de ser boa mãe e dona de casa, além de ceder o poder de decidir aos homens, e por isso subordinada e dependente. Mas a mulher está conquistando seu espaço no mundo do trabalho e demais aspectos da vida.

Sobre a situação das mulheres no mundo, segundo Ethos (2004), a Secretaria Geral da ONU expõe que dentre 1,2 bi (um bilhão e duzentos milhões) de pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza do mundo. Sendo que deste número, 70% (setenta por cento) são mulheres, fenômeno chamado de “feminilização da pobreza”. Fato que traz mais obstáculos para a capacidade de reação das mulheres contra as adversidades, e conseqüentemente piora a situação de seus filhos e assim por diante. Ademais, mostra que mais de 60% (sessenta por cento) dos analfabetos do mundo são mulheres, e que a grande parte de refugiados (80% (oitenta por cento) é de mulheres e crianças.

A Cúpula do Milênio, encontro promovido pela ONU em 2000, reuniu o maior número de dirigentes mundiais com o objetivo de fazer um levantamento dos grandes problemas do planeta bem como compactuar o compromisso de solucioná-los. A Declaração do Milênio, documento fruto deste evento, apresenta como um dos consensos a construção da autonomia feminina e também a promoção da equidade entre homens e mulheres. O “Pacto Global”, lançado por Kofi Annan (secretário-geral da ONU, na ocasião), consolida as tendências citadas com direcionamento para a comunidade empresarial e tem como objetivo estimular boas práticas corporativas nas áreas acordadas, sendo que uma das metas é: “igualdade entre sexos e valorização da mulher”.

De acordo com Ethos (2004), as duas grandes guerras promoveram a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho na Europa e América do Norte. Enquanto no

Brasil as mulheres começaram a entrar no mercado na década de 70 (setenta) e desde então esta participação cresce em ritmo acelerado.

Hoje as mulheres já são mais escolarizadas que os homens, representam quase metade da População Economicamente Ativa (PEÃ), e atuam em ramos antes caracterizados como masculinos. Porém, conforme Aguiar (2007), pesquisas do IBGE e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), apontam que a população feminina ainda recebe salários significativamente inferiores aos da população masculina e ainda, em momento de crise, são as primeiras a serem demitidas além de enfrentarem maiores dificuldades de recolocação.

Segundo Lavinias apud Aguiar (2007), existem várias razões para a expansão do número de mulheres no mercado de trabalho. Uma delas é a precarização das relações de trabalho, e a população feminina é mais flexível para aceitar trabalhos em tempo parcial, salários menores e outras condições para conciliarem a vida profissional com a as atividades domésticas.

Mas de acordo com Ethos (2004), a participação da mulher teve avanços nos processos decisórios de diversas esferas como em empresas, órgãos públicos e organizações da sociedade civil, porém ainda acontece de forma lenta. Inclusive a lei de cotas que obriga os partidos políticos a inscreverem 30% (trinta por cento) de mulheres entre seus candidatos a cargos legislativos tem contribuído neste sentido.

O perfil das brasileiras no mercado de trabalho também tem sofrido alterações. Conforme Ethos (2004), até a década de 70 (setenta) elas eram em maioria jovens, solteiras e sem filhos, hoje são mais velhas, casadas e mães. Fato que provavelmente contribuiu para a diminuição do número de filhos por mulher em nosso país. A concentração destas mulheres acontece no setor de serviços, por exemplo: área de saúde, ensino, comunicação, administração pública e serviços comunitários.

A representação das mulheres na indústria de transformação é muito baixa. No meio rural a maior parte dos trabalhos não remunerados são exercidos por mulheres, como atividades para o próprio consumo e na produção familiar. E com relação à remuneração, quanto maior a faixa salarial, menor a representação feminina. Da faixa acima de 30 (trinta) salários mínimos, por exemplo, as mulheres representam um quinto do total.

Apesar de estar conquistando seu espaço e respeito no mundo do trabalho, as mulheres ainda sofrem discriminação, principalmente por este meio ainda valorizar

características consideradas masculinas como a competitividade, força física e racionalidade. O desrespeito ocorre por meio de piadas, restrições de participação em decisões, até a possibilidade de serem banidas de novas vagas ou promoções pela possibilidade de engravidarem. Ainda há muito que ser conquistado em termos de equidade salarial, poder e valorização da mulher no âmbito do trabalho.

2.2.3 Realidade dos negros no contexto organizacional

A questão racial e étnica é intrínseca à história do Brasil, o descobrimento por si só já colocou frente a frente, portugueses e índios. Depois de inúmeras tentativas da utilização de mão-de-obra indígena sem sucesso, os portugueses trouxeram escravos da África para trabalhar em terras brasileiras.

Naquele tempo o negro possuía papel explicitamente inferiorizado na sociedade, realizando trabalhos árduos e recebendo tratamento desumano. Até que houve a abolição da escravatura, formalizada pela assinatura da Lei Áurea no ano de 1888, que reverteria esta situação.

Porém crenças e maneiras de se relacionar com descendentes africanos ainda hoje no país, reflete heranças da época da escravidão. Mais de um século após a assinatura da Lei que aboliu a escravidão no Brasil, é possível observar situações em que os afrodescendentes todavia desempenham funções baseadas na força e são desvalorizados.

Os negros ainda têm muitos problemas de inclusão na sociedade, sofrem preconceito e discriminação. Apesar de estatísticas demonstrarem a situação periférica deste grupo na sociedade, o tratamento negativo muitas vezes não é reconhecido. Ou seja, a sociedade que se auto-declara livre de preconceitos não reconhece a realidade, onde ações mostram o que nem sempre é traduzido em palavras.

Por muito tempo esta questão não foi tratada da forma e nem com a importância que tem.

“Reconhecer a raça como uma variável importante para explicar a posição dos indivíduos na sociedade brasileira é algo relativamente recente nas Ciências Sociais, no Brasil. Até a segunda metade da década de 1970, a produção científica reconhecia a desigualdade entre negros e brancos no mundo do trabalho, deslocando, porém, a raça para um nível secundário de

determinação, acreditando ser este um não problema e/ou uma contingência". (BAHIA, 2001, p.169)

“Somente ao final dos anos setenta, reconheceu-se que a raça era uma categoria explicativa da posição social dos indivíduos, com peso determinante na estruturação das relações sociais. Isso se tornou possível mediante a explicitação de alguns dos fundamentos básicos da produção e reprodução dessas desigualdades: a distribuição geográfica segregacionista da população, confinando os negros nas áreas atrasadas e rurais, assim como as práticas racistas prevalecentes, incluindo-se a violência”. (BAHIA, 2001, p.169)

De qualquer forma, consciente ou inconscientemente a sociedade reproduz pensamentos ultrapassados. "As desigualdades raciais decorrem de uma abolição inconclusa, não acompanhada de nenhuma política de inclusão efetiva da massa de ex-escravos" (CARNEIRO, 2006, p.25).

Esta questão muitas vezes aparenta ser mais social que racial. Isto, pois os negros possuem poder aquisitivo mais baixo e menor qualificação comparada a outros grupos da sociedade. Os índices de escolaridade deste público, conforme Abramo e Farranha (2006), estão aquém do grupo de brancos.

Esta mesma fonte aponta que de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), conduzida pelo IBGE, em 2003, os negros representam 46,4% (quarenta e seis vírgula quatro por cento) da população economicamente ativa do país e recebem salários em média 50% (cinquenta por cento) mais baixos que os brancos. A situação é mais agravante no caso das mulheres negras, que pertencem simultaneamente a duas minorias. Elas são 14 mi (quatorze milhões), 18% (dezoito por cento) da população economicamente ativa e recebem em média 32% (trinta e dois por cento) do salário do homem branco.

O poder aquisitivo provavelmente está relacionado à escolaridade. Pois se um indivíduo deixa de estudar e se qualificar para apenas trabalhar e cobrir seus custos básicos de vida, menores são as chances de ascensão. Isto no longo prazo se reflete numa estagnação de condições de vida, pois tende a limitar o crescimento profissional. Estes são eventos que dificultam a inclusão e promoção de negros no mercado de trabalho, além da discriminação.

Ainda há dificuldades para solucionar esta questão bastante complexa. Algumas iniciativas estão sendo tomadas como o estabelecimento de cotas de vagas em universidades públicas para negros. Que apesar de poucas evidências quanto a sua efetividade na inclusão é exemplo de ação afirmativa para minimizar as diferenças de qualificação e conseqüentemente de poder aquisitivo deste público.

Sobre a realidade nas organizações, conforme Carneiro (2006), as empresas estão mais sensibilizadas quanto à questão da mulher e de pessoas com deficiências do que em relação aos negros. Ainda há silêncio no que tange números de negros nas organizações, junto ao discurso de não haver distinções por cor.

Contudo, desta forma a nitidez da situação fica comprometida ao não ser feita a constatação da realidade dos negros no trabalho. Manter velada esta disparidade entre negros e brancos no mundo do trabalho brasileiro dificulta a criação de ações efetivas para a modificação deste quadro.

2.2.4 Realidade dos homossexuais no contexto organizacional

Um dos grupos mais discriminados das minorias é de orientação sexual. A sigla GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transexuais) representa os subgrupos desta categoria, em um contexto onde a maioria é heterossexual. Como foco deste trabalho, será utilizado para o grupo de orientação sexual, o homossexualismo (gays e lésbicas).

De acordo com a classificação de Loden e Rosener (1991), este grupo se enquadraria na dimensão primária, onde junto estão os aspectos raça, idade, gênero, etnia e habilidade física. Porém, uma diferença fundamental do grupo de homossexuais é que esta característica pode ser velada, enquanto os outros apresentam traços visíveis. De acordo com Esty, Griffin e Hirsch (1995 *apud* SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006), afirma-se que a orientação sexual, assim como a religião, pode ser invisível. É possível fazer suposições sobre pessoas que podem ou não ser homossexuais com base em comportamentos, mas não há garantia de que realmente sejam até que esta característica seja revelada.

Conforme Siqueira e Zauli-Fellows (2006), em razão do heterossexismo e da homofobia, os homossexuais sentem-se na obrigação de não revelarem a orientação sexual para que suas carreiras profissionais não sejam prejudicadas, eles podem ter problemas no âmbito profissional se a empresa exercer discriminação ou permanecer omissa diante da necessidade de agir especificamente com relação a este público interno.

Sobre a discriminação do homossexualismo, conforme Lopes (2002 *apud* SIQUEIRA 2006), no século XIX já era um tabu triplo, pela ciência – como patologia, pelo catolicismo – como pecado, e pelo Estado – como crime. Segundo Andrade (2002 *apud*

FERREIRA, 2006), alguns aspectos históricos que justificam a homofobia são fatos como a santa inquisição no Brasil que, até 1830, queimava em fogueiras os pecadores “sodomitas”; no final do século XIX, quando muitos homossexuais foram mandados para prisões e manicômios, pois o homossexualismo era considerado doença. Ademais foi estabelecida posteriormente a associação entre gays e AIDS (*Acquired Immune Deficiency Syndrome*).

No ambiente organizacional, conforme Siqueira e Zauli-Fellows (2006), o preconceito sofrido por homossexuais é um espelho do que ocorre na sociedade como um todo, que considera este tipo de orientação sexual como anormal. Este autor ainda menciona como experiências vividas por este grupo nas empresas como discriminação em processos de seleção de pessoal, perda de emprego e deixar de ser promovido. Sendo assim, estas pessoas tendem a omitir a orientação sexual para desviar a possibilidade de prejuízos na carreira profissional além de evitar piadas e desrespeito. Por esta razão, conforme McNaught (1995 apud SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006), as próprias empresas preferem que os indivíduos mantenham veladas as informações sobre a identidade homossexual.

Talvez este seja o grupo com menor espaço nos poucos estudos e práticas sobre diversidade, dentre os demais aspectos abordados neste trabalho (deficientes, mulheres e negros). Também é o que possui menos estatísticas disponíveis (na sociedade em geral e dentro das organizações), e quanto menos se conhece a realidade mais difícil é de estudar e realizar ações assertivas. Ainda há muito que ser desenvolvido neste âmbito, mesmo a parte legal está bastante aquém das outras categorias, portanto, muitos paradigmas precisam ser quebrados na sociedade brasileira para que este público seja integrado adequadamente.

3. METODOLOGIA

Esta etapa tem o intuito de demonstrar como a pesquisa deste trabalho foi estruturada. Para tanto serão apresentados: delineamento da pesquisa; sujeitos da pesquisa; a coleta de dados; e análise de dados.

3.1. Delineamento da pesquisa

A pesquisa deste trabalho é de caráter teórico-empírico de natureza qualitativa. Teórico, pois será feita menção à literatura correlata ao tema do trabalho. Será apresentada uma revisão bibliográfica sobre os seguintes temas pertinentes à pesquisa: o mundo do trabalho e o contexto organizacional; e gestão da diversidade cultural. Sendo que o este segundo ainda compreende a realidade dos principais públicos foco deste assunto: pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais.

O caráter empírico do estudo se deve ao fato de incluir análise documental. Esta fase terá como base as informações obtidas das empresas do grupo das cento e cinquenta melhores para se trabalhar no Brasil em materiais disponibilizados na revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar” da editora Abril, edição 2007, e nos *websites* das empresas investigadas sobre Gestão da Diversidade.

Além disso, terá caráter quantitativo e qualitativo. Isto porque, as informações coletadas da população escolhida para a pesquisa serão avaliadas quantitativamente para demonstrar principalmente quantas empresas possuem indícios de trabalho com diversidade, bem como para cada um dos públicos em evidência e quais abordagens elas conferem ao tema.

Enfim, no intuito de conhecer com mais detalhes, classificar as informações coletadas e o discurso apresentado por estas empresas, será feita a pesquisa qualitativa, que "(...) busca captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência" (TRIVIÑOS, 1992, p.129). Portanto a pesquisa contemplará ambos os tipos de investigação.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são empresas do grupo das classificadas entre as cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar no Brasil, com base na publicação (revista) de 2007 do Guia Você S/A – Exame – “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, da Editora Abril. Esta classificação é feita no Brasil anualmente há onze anos, e é feita em parceria com o Instituto *Best Place to Work* (melhor lugar para se trabalhar) dos EUA, criado em 1991, que realiza este mesmo tipo de pesquisa em diversos países.

Na revista as cento e cinquenta empresas estão organizadas em quatro categorias. A primeira contém as empresas classificadas como as dez melhores da edição, onde as posições que elas alcançaram também são apresentadas. A segunda categoria contém as empresas de grande porte (com mais de 1500 (mil e quinhentos) funcionários), que somam cinquenta e uma organizações. Na terceira parte constam trinta e três empresas médias (com a quantidade de funcionários entre 501 (quinhentos e um) a 1500 (mil e quinhentos)). E, por fim, o quarto grupo é das empresas pequenas (com até 500 (quinhentos) funcionários), formado por cinquenta e seis empresas.

A amostra investigada nesta pesquisa compreende as duas primeiras categorias supracitadas. Ou seja, as dez melhores empresas e as empresas de grande porte. Esta porção de empresas foi escolhida porque o impacto quantitativo de ações voltadas para o público interno tende a ser mais representativo nas comunidades onde estão inseridas, pela probabilidade de terem o grupo de funcionários mais diversificados.

Além disso, os trabalhos com o tema da diversidade são recentes no Brasil, e muitas das grandes empresas são filiais de organizações estrangeiras, que importam práticas de suas matrizes. Portanto foram averiguadas sessenta e uma empresas para representar a realidade de Gestão da Diversidade Cultural nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de dois tipos de fonte. A primeira foi a própria publicação que serviu de base para a escolha da amostra das empresas investigadas nesta pesquisa: a revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, edição de 2007. E a segunda foram os *websites* das empresas da amostra.

Na revista, o espaço reservado para cada uma das empresas foi verificado a fim de buscar indícios de trabalhos destas relacionados à Gestão da Diversidade Cultural bem como foram coletadas informações sobre a abordagem, especialmente dos públicos contemplados nas menções a respeito.

E nos *websites* foram apuradas as mesmas informações das buscas na revista, porém nesta fonte, em geral, existem informações mais detalhadas que na primeira. Então foi possível, em muitos casos, conhecer melhor a abordagem e nível estratégico em que o tema é tratado nas organizações em questão.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados obtidos foi feita em quatro etapas. A primeira consiste na apresentação das empresas que serviram de base para a pesquisa junto com os setores de atuação em que estão inseridas.

A segunda demonstra em quais organizações foram encontrados indícios de trabalhos relacionados à Gestão da Diversidade na revista fonte da pesquisa. E ainda há a classificação dos públicos abordados por esta e explicitaram lidar com o assunto de forma estratégica.

A terceira fase demonstra, com base nas averiguações dos *websites* das empresas pré-definidas, quantas e quais das empresas trabalham com diversidade e com que público atuam.

Já o quarto passo visa expor com mais detalhes os trabalhos referentes aos públicos específicos de mulheres, deficientes, negros e homossexuais. Além de discorrer sobre quão estratégicos são estes trabalhos para as empresas.

É importante destacar que análise dos dados obtidos foi feita com base na análise de conteúdo. Isto porque, conforme Richardson (1999), esta forma de trabalho é baseada unicamente nos juízos de quem analisa e organiza em categorias as informações em questão. Além de ter a intenção de melhor entender um discurso, aprofundar seus aspectos e enfim extrair o que há de mais relevante. Justamente a forma em que esta fase foi conduzida pela pesquisadora, dispôs o conteúdo da forma que julgou melhor alocá-lo.

Ademais durante a análise de dados e conclusão foi levado em consideração que os dados coletados são disponíveis para o público em geral e que nem sempre o discurso (o material disponibilizado) condiz com a realidade. É possível que algumas organizações tenham utilizado estes espaços para a criação de uma imagem positiva ou para causar determinadas impressões.

Portanto, foi mantido um olhar cauteloso sobre as informações tratadas, pois nem sempre as palavras retratam de forma fiel a realidade.

“(...) a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas como lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade” (BRANDÃO, 2004, p.9).

De acordo com Brandão (2004), apenas a análise lingüística não é o suficiente para interpretar um discurso. Isto porque este é formado pela matéria lingüística e a parte que representa o contexto da enunciação. Esta parte é a arena de confronto ideológico que deve ser analisado na conjuntura de sua sociedade, que por sua vez é composta por elementos histórico-sociais. “O ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos lingüísticos, é, portanto, o discurso” (BRANDÃO, 2004, p.11).

Assim a análise desta pesquisa foi orientada pela análise de conteúdo e análise do discurso. E por fim, foi exposto na conclusão o entendimento obtido sobre o assunto do estudo a partir de toda a análise realizada.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase do trabalho serão apresentados os dados obtidos para a pesquisa do discurso das melhores empresas para se trabalhar no Brasil no que tange o tema Gestão da Diversidade Cultural. Bem como será exposta a análise das informações coletadas. Para tanto a etapa de apresentação e discussão dos resultados está organizada nos seguintes pontos:

- a) As empresas: serão explicitadas quais as empresas fazem parte da amostra da investigação em questão e ainda seus setores de atuação.
- b) Revista: com base na edição publicada em 2007 da revista “As 150 Melhores Empresas para você trabalhar”, serão classificadas as empresas que apresentaram algum indício de trabalho relacionado à Gestão da Diversidade Cultural bem como quais abordagens estas empresas conferem ao tema.
- c) *Websites*: a partir das pesquisas nos *websites* das empresas escolhidas para a pesquisa, serão demonstradas informações de quais possuem e quais não expõem conteúdo relativo a Gestão da Diversidade Cultural.
- d) Abordagens: serão analisados os trabalhos comunicados pelas empresas nos dois tipos de fonte investigadas sob o ponto de vista dos públicos mulheres, negros, deficientes e homossexuais.

4.1 As empresas

No intuito de analisar o discurso das melhores empresas para se trabalhar no Brasil no que tange Gestão da Diversidade Cultural, foi escolhida uma amostra das 150 (cento e cinquenta) melhores publicadas na edição de 2007 da revista pesquisada: “As 150 melhores empresas para você trabalhar”.

Dentre as 150 (cento e cinquenta) melhores para se trabalhar publicadas na revista mencionada, apenas as dez primeiras empresas são classificadas. As demais estão organizadas em empresas grandes (com mais de 1500 (mil e quinhentos) funcionários), empresas médias

(as que contêm de 501 (quinhentos e um) a 1500 (mil e quinhentos) funcionários) e empresas pequenas (com até 500 funcionários).

Esta pesquisa teve como amostra 61 (sessenta e uma) das 150 (cento e cinquenta) empresas. Este número é o resultado da soma das dez melhores empresas para se trabalhar com as empresas de grande porte. Na Tabela 1, constam as empresas escolhidas para este trabalho com seus respectivos setores de atuação no mercado.

Tabela 1 - Lista de empresas da pesquisadas/setor de atuação

Amostra de empresas para a pesquisa de Gestão da Diversidade Cultural		
Classificação	Empresa	Setor
1	Masa	Plástico e Borracha
2	BV Financeira	Serviços Financeiros
3	Serasa	Serviços Financeiros
4	Promon	Serviços Diversos
5	Landis+Gyr	Eletroeletrônico
6	Arcelor	Metalurgia e Siderurgia
7	Eurofarma	Farmácia, Higiene e Limpeza
8	Fras-Le	Automotivo
9	Accor	Serviços Diversos
10	Albras	Metalurgia e Siderurgia
GP	3M	Produtos e Serviços Diversos
GP	ABN Amro Real	Banco
GP	Accenture	Consultoria
GP	Alcoa	Metalurgia
GP	Aracruz	Papel e Celulose
GP	BankBoston	Banco
GP	Basf	Química / Petroquímica
GP	Batávia	Alimentos / bebidas
GP	Bradesco	Banco
GP	Braskem	Química / Petroquímica
GP	Bunge Alimentos	Alimentos / bebidas
GP	Caixa Econômica Federal	Banco
GP	Cargill	Alimentos / bebidas
GP	Caterpillar	Maquinário

Tabela 1 - Lista de empresas da pesquisadas/setor de atuação (continuação)

Amostra de empresas para a pesquisa de Gestão da Diversidade Cultural		
Classificação	Empresa	Setor
GP	Cemig	Energia
GP	Citigroup	Banco
GP	CNH Latin America	Maquinário
GP	Construtora OAS	Construtora
GP	CPFL	Energia
GP	Dow Brasil	Química / Petroquímica
GP	Dpaschoal	Automotivo
GP	Electrolux	Eletrodomésticos
GP	Elektro	Energia
GP	Embraco	Mecânica
GP	Ernst & Young	Consultoria
GP	GVT	Telecomunicações
GP	IBM	Tecnologia da Informação
GP	Lojas Quero-Quero	Comércio Varejista
GP	Lojas Renner	Comércio Varejista
GP	Magazine Luiza	Comércio Varejista
GP	Marcopolo	Automotivo
GP	Marisol Nordeste	Têxtil
GP	Monsanto	Agrícola
GP	Móveis Gazin	Comércio Varejista
GP	Natura	Cosméticos
GP	Nestlé	Alimentos / bebidas
GP	Nexxtel	Telecomunicações
GP	Orbitall	Serviços Financeiros
GP	Pepsico	Alimentos / bebidas
GP	Plascar	Automotivo
GP	Publicar	Informação
GP	Randon	Automotivo
GP	Sanofi Aventis	Farmácia, Higiene e Limpeza
GP	Siemens	Produtos e Serviços Diversos
GP	Telefônica	Telecomunicações

Tabela 1 - Lista de empresas da pesquisadas/setor de atuação (continuação)

Amostra de empresas para a pesquisa de Gestão da Diversidade Cultural		
Classificação	Empresa	Setor
GP	Tigre	Plástico e Borracha
GP	Vipal	Plástico e Borracha
GP	Volvo	Automotivo
GP	Weg	Eletroeletrônico
GP	Whirpool	Eletrodomésticos
GP	Xerox	Gráfico

Fonte: Revista Exame. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2007.

As empresas da amostra atuam em setores variados, sendo que o setor com maior representação é o automotivo, com 6 (seis) empresas e logo após estão os bancos e as organizações de alimento e bebidas, cada uma com a presença de 5 (cinco) empresas, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Compilação de setores de atuação no mercado das empresas pesquisadas

Setores de Mercado	
Setor	Quantidade de empresas representadas
Agrícola	1
Alimentos / bebidas	5
Automotivo	6
Banco	5
Comércio Varejista	4
Construtora	1
Consultoria	2
Cosméticos	1
Eletrodomésticos	2
Eletroeletrônico	2
Energia	4
Farmácia, Higiene e Limpeza	2

**Tabela 2: Compilação de setores de atuação no mercado das empresas pesquisadas
(continuação)**

Setores de Mercado	
Setor	Quantidade de empresas representadas
Gráfico	1
Informação	1
Maquinário	2
Mecânica	1
Metalurgia e Siderurgia	3
Papel e Celulose	1
Plástico e Borracha	3
Produtos e Serviços Diversos	2
Química / Petroquímica	3
Serviços Diversos	4
Serviços Financeiros	3
Tecnologia da Informação	1
Telecomunicações	4
Têxtil	1
Transporte	1

Fonte: Revista Exame. **As150 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Editora Abril, 2007.

De acordo com os dados apresentados há uma concentração da maior parte das empresas em 7 (sete) setores. Além dos já mencionados (automotivo, banco e alimentos/bebidas) o setores com representação de 4 (quatro) empresas cada são: comércio varejista, energia, serviços diversos e telecomunicações. As outras 29 (vinte e nove) empresas estão alocadas em 20 (vinte) setores, portanto bem distribuídas.

4.2 Revista

A primeira fonte de investigação para esta pesquisa foi a edição do ano de 2007 da revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar”. Esta publicação apresenta os critérios de avaliação desta empresa que tem como principais índices o de felicidade no trabalho, qualidade no ambiente de trabalho e qualidade na gestão de pessoas. Cada uma das empresas contempladas possui de uma a três páginas (dependendo dos resultados obtidos) na publicação com a apresentação quantitativa dos índices obtidos bem como de comentários a respeito de práticas que merecem maior destaque e outros que justificam esta ser uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Em razão do pequeno espaço para abordar todas as práticas relativas ao tratamento de seus colaboradores, os temas são expostos superficialmente. Portanto para coletar dados referentes ao trabalho de Gestão da Diversidade Cultural nestas empresas foram considerados indícios neste sentido.

Foram captados comentários sobre a existência de ações voltadas para um dos principais públicos deste trabalho: mulheres, negros, deficientes e homossexuais. Mas também foram observados indicativos de empresas que trabalham com o tema diversidade de forma mais abrangente. O resultado da averiguação foi que das 61 (sessenta e uma) empresas verificadas, 21 (vinte e uma) possuem referências de ações de diversidade e as outras 40 (quarenta) não. Conforme o Gráfico 1, estes números representam em porcentagem que 66% (sessenta e seis por cento) das empresas não apresentaram indícios de trabalho com diversidade e 34% (trinta e quatro por cento) demonstraram trabalhar com diversidade.

Indício de Ações de Diversidade na Empresas

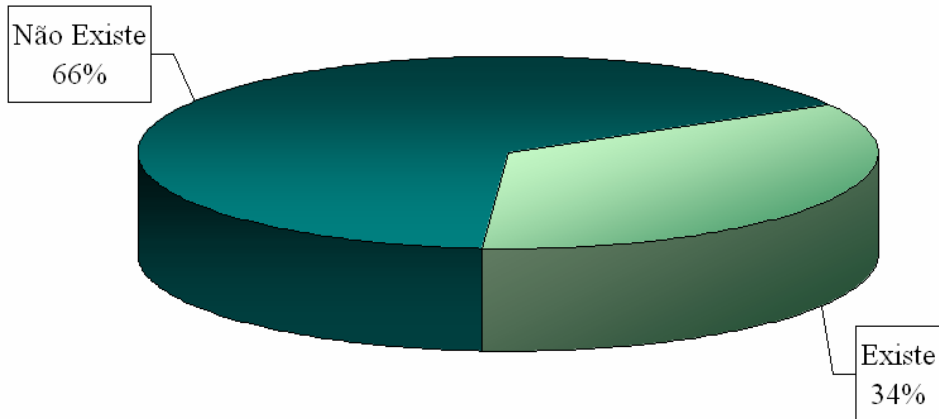


Gráfico 1 - Existência de indícios de ações relativas à Gestão da Diversidade na revista

Fonte: Revista Exame. *As150 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2007.

Com relação aos públicos contemplados e indicativo de trabalho com diversidade de maneira abrangente, dentre as 21 (vinte e uma) empresas que demonstraram trabalhar com diversidade, 15 (quinze) trabalham com o público de mulheres, 10 (dez) com deficientes, 2 (duas) com negros e 2 (duas) com homossexuais. Ainda 4 (quatro) empresas demonstraram trabalhar com o tema diversidade de forma mais abrangente. Sendo que algumas destas organizações trabalham com mais de um público como demonstra a tabela a seguir.

Tabela 3 - Abordagens das empresas em Gestão da Diversidade na revista

Abordagens das empresas que demonstram trabalhar com Gestão da Diversidade na revista					
Empresa	Mulher	Deficientes	Negros	Homossexuais	Diversidade
MASA	X				
BV Financeira	X	X			
SERASA	X	X			X
Arcelor		X			
Eurofarma	X	X			
Accor	X				
ABN Amro Real	X				
Aracruz	X				
Basf					X
Caixa Econômica Federal	X				
Cargill	X				
CPFL	X	X	X		X
Dow Brasil			X	X	
Dpaschoal		X			
Embraco	X				
GVT	X				
IBM		X		X	X
Magazine Luiza	X	X			
Natura	X				
Pepsico		X			
Whirpool	X	X			
TOTAL	15	10	2	2	4

Fonte: Revista Exame. **As150 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Editora Abril, 2007.

A maioria das empresas avaliadas trabalha com apenas um dos públicos, porém 8 (oito) destas empresas, que representam 38% (trinta e oito por cento) das organizações que indicam trabalhar com diversidade, atuam em mais de uma das linhas. Com destaque para a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), que trabalha com três dos públicos (mulher, deficientes e negros) e ainda tem abordagem de diversidade de uma forma mais ampla.

É importante ressaltar que no caso de mulheres um dos grandes pontos associados à presença de trabalhos relativo a este público foram quantidade e incentivo de mulheres na gestão. E também por ser uma das maiores dificuldades enfrentadas por mulheres na carreira ser a conciliação das atividades profissionais com atividades domésticas, foram consideradas ações que permitem que as mulheres equilibrem estes dois aspectos. Como, por exemplo, apoio à maternidade com tempo maior de licença maternidade, existência de creches, lactários e outros nesta linha.

Na revista há o demonstrativo de porcentagem de funcionários homens e mulheres. Porém este tipo de dado não foi acatado para análise, pois não indica as posições ocupadas pelas mulheres, salários e tão pouco como elas são tratadas nas organizações. Ações relativas à saúde como, por exemplo, empresas que possuem médicos ou disponibilizam exames de vários tipos em suas instalações, incluindo ginecologistas, não foram consideradas, pois foram avaliados como ação de saúde para todos e não um trabalho específico para favorecer a carreira feminina.

Algumas ações voltadas para deficientes e negros de empresas que indicam trabalhar com Gestão da Diversidade extrapolam os limites formais das empresas. Estes são trabalhos voltados para familiares de colaboradores ou ainda para a comunidade em geral. Estas ações foram consideradas uma vez que uma dos grandes empecilhos na inclusão destes públicos é a qualificação profissional. Por meio da melhoria das condições e qualidade de vida destas pessoas, mais oportunidades podem ser aproveitadas como consequência, principalmente partindo de ações especificamente voltadas para preparação para o mercado de trabalho.

4.3 Websites

Foram pesquisadas informações relativas à diversidade nos *websites* das empresas escolhidas para este estudo, pois a probabilidade de encontrar maiores informações sobre as ações e tratamento do tema neste tipo de espaço seria maior que na revista, onde o espaço para o descrever a realidade das organizações é mais restrito. Vale ressaltar que as pesquisas foram feitas nos *websites* indicados na revista objetos deste estudo nos meses de abril e maio de 2008.

As informações a respeito foram extraídas principalmente de códigos de ética, códigos de conduta, relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade e relatórios de responsabilidade corporativa. Mas também foram encontradas informações que não em documentos anexos da empresa, como alguns poucos em página de entrada e outros no espaço de divulgação de vagas de trabalho, sobretudo no caso de portadores de deficiência.

Dentre as 61 (sessenta e uma) empresas, 16 (dezesesseis) não apresentaram nenhuma ação ou menção à diversidade, como demonstra a Tabela 4. Além destas empresas que representam 26% (vinte e seis por cento) da amostra estudada, uma das empresas do rol não possui *website* em razão de sua fusão com outra empresa (BankBoston).

Tabela 4 - Empresas que não mencionam o tema diversidade nos *websites*

Empresas que não mencionam o tema em seus <i>websites</i>	
1	BV Financeira
2	Dow Brasil
3	Dpaschoal
4	GVT
5	Lojas Quero-Quero
6	Marcopolo
7	Monsanto
8	Pepsico
9	PROMON
10	Publicar
11	Randon
12	Sanofi Aventis
13	Tigre
14	Vipal
15	Volvo
16	Weg

Fonte: *websites* destas empresas

Por outro lado, das empresas que mencionam algo relacionado à diversidade, 13 (treze) delas apenas fazem citação ao tema na descrição de seus valores, códigos de ética ou códigos de conduta. Ou seja, apenas citam palavras relacionadas, porém não apresentam iniciativas, ações, planos, acompanhamento estatístico ou qualquer outra demonstração de trabalho a respeito. Estas empresas estão listadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Empresas que têm menções de diversidade em seus valores, códigos ou correspondentes.

Empresas que mencionam o tema em seus valores, códigos de ética, códigos de conduta ou correspondentes	
1	Landis+gyr
2	ARCELOR
3	FRAS-LE
4	ALBRAS
5	Batávia
6	Caixa Econômica Federal
7	CNH Latin America
8	Construtora OAS
9	Ernst & Young
10	Marisol Nordeste
11	Móveis Gazin
12	Plascar
13	Siemens

Fonte: *websites* destas empresas

Alguns exemplos das empresas desta classificação estão expostos a seguir:

No código de ética da Caixa Econômica Federal (CEF), dentre seus valores, um dos explicados é respeito, cuja descrição é:

“As pessoas na CAIXA são tratadas com ética, justiça, respeito, cortesia, igualdade e dignidade. Exigimos de dirigentes, empregados e parceiros da CAIXA absoluto respeito pelo ser humano, pelo bem público, pela sociedade e pelo meio ambiente. Repudiamos todas as atitudes de preconceitos relacionadas à origem, raça, gênero, cor, idade, religião, credo, classe social, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação”.

No código de ética da ALBRAS na descrição dos direcionamentos que regem a relação empresa e colaboradores, no que diz respeito à justiça e respeito, há:

“A ALBRAS não adota nem apóia o Trabalho Infantil, o Trabalho Forçado ou qualquer forma de discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, ou idade”.

Na declaração de conduta da Construtora OAS, consta como prática inaceitável: “todo e qualquer tipo de discriminação, quer de natureza econômica, social, política, religiosa, racial ou sexual”. E como comportamentos inaceitáveis: “assédio sexual de qualquer natureza” e:

“Toda e qualquer forma de tratamento desrespeitoso e discriminatório para com qualquer pessoa, independente do nível hierárquico, cargo, raça, cor, sexo, religião, idade, origem social, cultural e econômica, convicção política ou proveniente de deficiências”.

Este tipo de apresentação é válido, pois indica, ao menos no discurso, que estas empresas consideram o tema de alguma forma. Contudo estas empresas foram categorizadas de maneira isolada porque não é possível identificar se estes valores e direcionamentos são colocados em prática, se são contabilizados, controlados, focalizados, se são base para metas a serem alcançadas ou desenvolvidos de alguma outra maneira.

Sendo assim, ao excluir das 61 (sessenta e uma) empresas as 16 (dezesesseis) que não abordam o tema e as 13 (treze) empresas que apenas mencionam entre valores e códigos de ética e de conduta, restam 31 (trinta e uma) empresas, 51% (cinquenta e um por cento) do total da população em estudo que demonstram trabalhar com algum ou alguns dos públicos em foco (mulheres, portadores de deficiência, negros e homossexuais) ou ainda demonstram já trabalhar diversidade de forma ampla.

Conforme explanado, as empresas estudadas foram agrupadas em 3 (três) grupos e contam com uma exceção: 1) O grupo das empresas que não mencionam o tema, o grupo que menciona mais superficialmente em seus valores, códigos, direcionamentos ou correspondentes, o grupo das empresas que aprofundam um pouco mais o tema, seja apresentando ações quanto a um público específico, seja colocando estrategicamente o tema diversidade dentro da organização, realizando censos ou contabilizando a realidade da

empresa quanto a este assunto ou ainda outros que serão descritos no próximo tópico deste trabalho.

Para ilustrar estas categorias, o Gráfico 2 demonstra a distribuição das 61 (sessenta e uma) empresas pesquisadas nas categorias supracitadas.

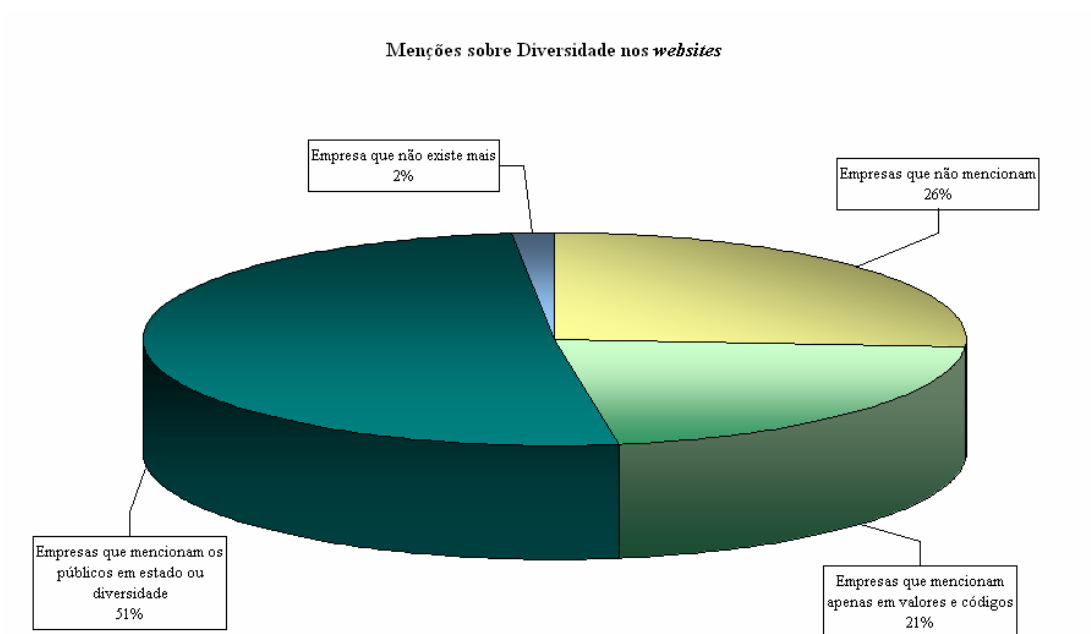


Gráfico 2: Menções sobre diversidade nos *websites*

Fonte: *websites* destas empresas

Tabela 6 - Abordagens de Gestão da Diversidade das empresas nos *websites*

Abordagens das empresas que demonstram trabalhar com Gestão da Diversidade nos *websites*

N	Empresa	Mulher	Deficientes	Negros	Homossexuais	Diversidade
1	MASA	X				
2	SERASA		X			
3	EUROFARMA		X			
4	ACCOR	X				
5	3M	X	X			X

Tabela 6 - Abordagens de Gestão da Diversidade das empresas nos *websites*
(continuação)

Abordagens das empresas que demonstram trabalhar com Gestão da Diversidade nos websites						
N	Empresa	Mulher	Deficientes	Negros	Homossexuais	Diversidade
6	ABN Amro Real	X	X	X	X	X
7	Accenture	X				X
8	Alcoa	X				X
9	Aracruz	X		X		
10	Basf	X	X	X	X	X
11	Bradesco	X	X	X		X
12	Braskem	X		X		
13	Bunge Alimentos	X	X	X		X
14	Cargill		X			
15	Caterpillar		X			
16	Cemig	X	X	X	X	X
17	Citigroup	X		X		X
18	CPFL		X			X
19	Electrolux		X			
20	Elektro		X			X
21	Embraco		X			X
22	IBM		X			
23	Lojas Renner		X			
24	Magazine Luiza	X	X			
25	Natura	X	X	X		
26	Nestlé		X			X
27	Nexxtel					X
28	Orbitall		X			
29	Telefônica	X	X			
30	Whirpool	X	X			X
31	Xerox		X			
TOTAL		17	23	9	3	15

Fonte: *websites* destas empresas

É evidente que por meio dos *websites* foi possível coletar não apenas materiais mais detalhados, mas também verificar indícios de mais empresas que trabalham com diversidade do que apenas pesquisando as revistas. As revistas apresentaram 33 (trinta e três) indícios de ações de diversidade, enquanto os *websites* trouxeram 68 (sessenta e oito) casos.

E diferente dos indícios da revista que apresentaram como público mais abordado o de mulheres, os websites destacaram os portadores de deficiência. Na fase das abordagens serão mais detalhadas as ações encontradas para cada um dos públicos.

4.4 Abordagens

Nesta etapa de análise os materiais encontrados a respeito de cada um dos públicos pesquisados: deficientes, mulheres, negros e homossexuais bem como sobre diversidade de forma mais ampla, serão apresentados nestas cinco categorias abrangendo tanto o que foi coletado na revista quanto as informações extraídas dos *websites*.

A seguir, na Tabela 7, estão expostas as quantidades de empresas que apresentaram informações sobre cada uma das classes em questão encontradas na revista e nos *websites* das organizações. Como tiveram muitos casos em que empresas apresentaram ocorrências sobre o mesmo assunto nas duas fontes, portanto o total de empresas na tabela não reflete a soma exata no número de empresas da primeira fonte e da segunda fonte, pois cada empresa foi contabilizada apenas uma vez por categoria.

Tabela 7 - Comparativo de ocorrência de informações das categorias de diversidade na revista e *websites*

Comparativo de ocorrência de informações das categorias de diversidade na revista e nos <i>websites</i>					
Fonte/Categoria	Mulheres	Pessoas com deficiência	Negros	Homossexuais	Diversidade
Revista	15	10	2	2	4
Website	17	23	9	3	15
Total de empresas (1)	25	27	11	5	17

Fonte: *websites* destas empresas

Obs.: (1) Cada empresa foi contabilizada apenas uma vez por categoria, portanto as que apresentaram informações nas duas fontes na mesma classe foram consideradas apenas uma vez.

a) Pessoas com deficiência

O público de portadores de deficiência é o que apresenta maior ocorrência no grupo das empresas que mencionam diversidade em seus *websites*. Foram encontradas informações a respeito em 23 (vinte e três) *websites* e na revista, no espaço de 10 (dez) empresas. No total foram coletados materiais de 27 (vinte e sete) empresas já que muitas das contabilizadas para a fonte revista, também constavam na segunda fonte. O rol de organizações que abordam este assunto está ilustrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Empresas que abordaram o assunto pessoas com deficiência

Empresas que apresentaram informações sobre pessoas com deficiência	
1	3M
2	ABN Amro Real
3	Arcelor
4	Basf
5	Bradesco
6	Bunge Alimentos
7	BV Financeira

Tabela 8 - Empresas que abordaram o assunto pessoas com deficiência (continuação)

Empresas que apresentaram informações sobre pessoas com deficiência	
8	Cargill
9	Caterpillar
10	Cemig
11	CPFL
12	Dpaschoal
13	Electrolux
14	Elektro
15	Embraco
16	EUROFARMA
17	IBM
18	Lojas Renner
19	Magazine Luiza
20	Natura
21	Nestlé
22	Orbitall
23	Pepsico
24	SERASA
25	Telefônica
26	Whirpool
27	Xerox

Fonte: *websites* destas empresas

As informações coletadas sobre este público foram organizadas em 9 (nove) categorias: recrutamento, qualificação, parcerias, comunidade, consumidor, acessibilidade, contabilização, mapeamento/ análise de postos de trabalho, e valorização/integração. Cada uma dessas categorias será explicada e exemplificada a seguir.

A categoria recrutamento reúne empresas que recrutam / empregam pessoas com deficiência. Conforme esperado esta categoria é a que agrupa o maior número de empresas das que tratam deste público. Isto em razão da lei de cotas, da obrigatoriedade das organizações com acima de 100 (cem) funcionários possuir portadores de deficiência em seus quadros funcionais.

Dentre as 27 (vinte e sete) empresas desta classe, 21 (vinte e uma) demonstraram recrutar e empregar pessoas com deficiência. Em alguns casos inclusive este foi o único tipo de menção relacionado à diversidade feito por empresas que foi razão para serem consideradas na pesquisa, como o caso da Orbitall e da Xerox, que tem o seguinte anúncio em seu *website*: “A Xerox incentiva a contratação de pessoas com necessidades especiais. Você pode se inscrever para qualquer uma de nossas unidades no Brasil e para qualquer vaga”.

A valorização/ integração é o grupo que conta com 11 (onze) empresas ABN Amro Real, Arcelor, Basf, Bradesco, Cargill, Caterpillar, CPFL, Elektro, Natura, SERASA e Telefônica, que apóiam mais fortemente esta questão, que fazem mais que empregar, qualificar e dar acesso. Estas empresas envolvem mais esforços e auxiliam na inclusão de portadores de deficiência no mercado de trabalho e na sociedade.

Como o SERASA, que além de contratar pessoas com deficiência ainda realiza a cada três meses o Fórum Serasa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência, que objetiva a troca de experiências e ser uma ferramenta de cidadania empresarial eficaz no crescimento da empregabilidade de pessoas com deficiência no Brasil. Ademais esta empresa promove reuniões de *benchmarking* todas as quintas-feiras. Estes encontros são abertos a empresas, ONGs e estudantes universitários para conhecerem princípios e metodologia do Programa SERASA de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência e são conduzidas pela coordenação deste programa.

Sobre qualificação, uma das justificativas da ocorrência deste tipo de informação é a escassez no mercado de portadores de deficiência qualificados para ocupar postos na quantidade que a lei exige. Portanto as empresas investem em treinamentos e qualificações deste público para absorver como público interno, para o desenvolvimento de pessoas já parte do quadro e em alguns casos para o mercado de trabalho. Este é o caso de 8 (oito) empresas: ABN Amro Real, Basf, Bradesco, CPFL, Elektro, Embraco, Natura e SERASA.

Como exemplo, a Elektro, em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), promove curso de informática para pessoas com deficiência física com o objetivo de prepará-las para o mercado de trabalho. O ABN Amro Real possui um programa voltado para a inclusão de universitários portadores de deficiência (Geração Eficiente) que oferece estágios semestrais de capacitação, prorrogáveis por mais um semestre. No ano de 2006, 67% (sessenta e sete por cento) dos estagiários foram efetivados.

A CPFL tem um programa chamado “CPFL de Oportunidades”, em que portadores de deficiência são contratados para trabalhar meio período. A outra parte da jornada é dedicada a complementação dos estudos ou para a realização de cursos técnicos profissionalizantes. Além do salário o colaborador recebe vale refeição, vale transporte, plano de saúde e outros benefícios.

Quanto às parcerias, 7 (sete) empresas utilizam esta ferramenta: 3M, Caterpillar, Elektro, Embraco, Natura, SERASA e Telefônica. Estas parcerias são feitas principalmente para ter relacionamento mais próximo com fontes de recrutamento quanto para qualificação de mão-de-obra para o mercado.

Por exemplo, a Caterpillar Brasil desenvolveu uma parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), de Piracicaba/SP, em conjunto as instituições realizam um programa que oferece a oportunidade de interação social para pessoas com deficiências mentais leves. A Caterpillar tem 11 (onze) aprendizes da APAE empregados em áreas operacionais e no escritório da empresa, o que é traduzido em terapia ocupacional e valorização pessoal para os participantes.

A Natura possui em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI - o programa Competências Básicas Profissionais, que tem como objetivo capacitar pessoas portadoras de deficiências. Estas pessoas são qualificadas tanto para ocuparem vagas na própria empresa quanto para aumentarem a empregabilidade no mercado de trabalho.

A respeito de comunidade, este grupo representa as empresas que possuem ações relativas a pessoas com deficiência externas à empresa, pessoas da sociedade, próximas ou não da organização. É o caso de 6 (seis) empresas: Caterpillar, Elektro, Telefônica, IBM, Magazine Luiza e Pepsico.

Na situação das três últimas empresas, são iniciativas para público bastante próximo às organizações, são voltadas para familiares de colaboradores. Como a Pepsico que doa cadeiras de rodas para parentes de funcionários, Magazine Luiza que doa mensalmente R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) para colaboradores pais ou mães de filhos portadores de deficiência e IBM que paga 100% (cem por cento) das despesas com filhos excepcionais de funcionários.

Já as outras empresas: Elektro, Caterpillar e Telefônica possuem ações para a sociedade. A Telefônica incentiva que seus colaboradores façam doações para a Associação para Integração e Apoio aos Portadores de Deficiência (SEMEAR), as pessoas que colaboram tem o valor da doação abatido diretamente de seu pagamento.

No grupo consumidor estão empresas que trabalham o assunto deficiência relacionado ao seu público no mercado, seja criando mecanismos para melhor utilização de serviços seja criando linhas de produtos específicos para portadores de deficiências. Houve explanação de 5 (cinco) empresas neste sentido: Bradesco, Cemig, IBM, Telefônica e Whirlpool. Como exemplo, a Cemig emite contas em Braille para clientes cegos e a Whirlpool criou uma linha de eletrodomésticos completa para pessoas com deficiência, que permite a utilização de produtos com mais segurança e autonomia para cegos, surdos e cadeirantes.

Sobre acessibilidade, este quesito contempla as empresas que investiram e realizaram adaptações em suas estruturas físicas e equipamentos a fim de adaptar suas instalações para a realização do trabalho e integração de pessoas com deficiência. Existe a Norma 9050 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), de acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos que deve ser seguida em ações deste tipo. Neste sentido 5 (cinco) empresas apresentaram indícios de trabalho de acessibilidade: ABN Amro Real, Basf, Bradesco, Embraco e SERASA.

Como exemplo, a Embraco planejou a adaptação arquitetônica às necessidades das pessoas com deficiência e efetuou mudanças como construção de pistas táteis, guias rebaixadas, novo calçamento e sinalização. Além de incluir nos edifícios, rampas e portas alargadas para facilitar a circulação das cadeiras de rodas, e de realizar adaptações em vestiários e alguns banheiros.

No conjunto de contabilização estão as 3 (três) empresas que demonstraram realizar censos ou controlar estatísticas quanto a presença de pessoas com deficiência: Basf, Bradesco e ABN Amro Real, que em 2004 contava com 272 (duzentas e setenta e duas) pessoas com deficiência no quadro e em 2006 com 1.320 (mil e trezentas e vinte).

Com relação ao mapeamento/análise de postos de trabalho 3 (três) empresas evidenciaram realizar este tipo de atividade para melhor alocar os portadores de deficiência, que foram Electrolux, Embraco e a Telefônica, que conduziu em 2005 um mapeamento interno para verificar áreas que poderiam receber com mais facilidade os portadores de deficiência.

b) Mulheres

Dentre as empresas pesquisadas 17 (dezessete) contém em seus *websites* indícios de ações relativas à mulheres e 15 (quinze) apresentaram evidências na revista. As informações coletadas deste público foram categorizadas nos seguintes itens que apresentaram: contabilização, apoio à maternidade, valorização, apoio à ascensão, melhor para mulheres trabalharem e ação externa à empresa.

Tabela 9 - Lista de empresas que tratam sobre mulheres

Empresas que apresentaram informações sobre mulher	
1	3M
2	ABN Amro Real
3	Accenture
4	ACCOR
5	Alcoa
6	Aracruz
7	Basf
8	Bradesco
9	Braskem
10	Bunge Alimentos
11	BV Financeira
12	Caixa Econômica Federal
13	Cargill
14	Cemig
15	Citigroup
16	CPFL
17	Embraco
18	Eurofarma
19	GVT
20	Magazine Luiza
21	MASA
22	Natura
23	SERASA
24	Telefônica
25	Whirpool

Fonte: *websites* destas empresas

Na categoria de contabilização entram as empresas que fazem o controle de números e estatísticas de mulheres na empresa, mulheres na gestão. Foram identificados 12 (doze) casos expostos que se enquadram nesta classe.

Como o caso do Bradesco que disponibiliza a informação sobre o ano de 2007, quando o quadro de funcionários apresentou 39.454 (trinta e nove mil e quatrocentas e cinquenta e quatro) mulheres, aproximadamente 48% (quarenta e oito por cento) do total de empregados. E que neste mesmo ano existiam 17.606 (dezessete mil e seiscentos e seis) mulheres em posição de chefia, inclusive na Diretoria e no Conselho de Administração. Ou ainda são apresentadas metas de avanços na inclusão da mulher, como a CPFL que pretende ter em seu quadro de colaboradores até 2009, 25% (vinte e cinco por cento) de mulheres.

Quando as estatísticas são cruas, sem comparações ou demonstrações de avanços, parecem não significar muito em relação às empresas que já possuem metas ou progressos. Porém, ao verificar que diversidade é um tema novo e que muitas empresas nem organizam este tipo de dado e, portanto, não conhecem exatamente a própria realidade quanto às minorias, este pode ser considerado um passo importante. Afinal, sem conhecer de fato a própria composição, não há como estabelecer metas realistas ou planejar avanços.

O segundo tipo de informação mais freqüente foi o de apoio à maternidade. Foram detectados 9 (nove) casos deste tipo. Neste grupo entram casos de extensão de tempo da licença maternidade, existência de lactários e auxílio-creche. Como o caso da Caixa Econômica Federal que tem licença maternidade de cinco meses, o ABN Amro Bank, que possui lactário, e Telefônica, que oferece auxílio-creche, que inclui funcionários homens desde que as esposas trabalhem fora.

Quanto à valorização 6 (seis) empresas apresentam indícios de valorização à mulher. Como a Bunge Alimentos que expõe a promoção da igualdade de gênero e autonomia das mulheres incentivadas pela política de não-discriminação, que proporciona oportunidades iguais para profissionais homens e mulheres.

Sobre o apoio à ascensão das mulheres, 4 (quatro) empresas descreveram ação de incentivo ao crescimento hierárquico da mulher profissionalmente. Um ponto em comum entre estas empresas é que todas elas não são de origem brasileira, são elas: ABN Amro Bank, Accenture, Alcoa e Basf.

O ABN Amro Bank realizou uma pesquisa para identificar as mulheres da empresa quanto ao perfil e perspectivas pessoais, o que gerou um plano de aperfeiçoamento do ambiente de trabalho para estas profissionais. Há metas de participação de mulheres em gerência e diretoria, implantação de creche e programa de aconselhamento profissional entre outros.

As duas últimas categorias para os dados encontrados foram referências a prêmios de melhor empresa para mulheres trabalharem (caso da Accor, Citigroup e Magazine Luiza). E apoio a projetos externos à empresa, caso da Whirpool e Natura. A Natura apóia e patrocina trabalhos que objetivam promover igualdade de gênero e destacar o protagonismo e empreendedorismo feminino.

A Whirpool conta com o Instituto Consulado da Mulher, que é o principal projeto de Responsabilidade Social da empresa, e tem o intuito de gerar trabalho e renda para mulheres de baixa renda e com pouca escolaridade. Além de proporcionar acesso à informação e educação para o desenvolvimento da cidadania e estímulo à contribuição e participação na comunidade. E busca melhorar a qualidade de vida destas mulheres e mudar as relações sociais de gênero.

c) Negros

Em termos de frequência de informações encontradas o público referente à raça, no caso o grupo em foco é de negros, é o terceiro. Foram obtidos materiais de 9 (nove) empresas nos seus respectivos *websites* e de 2 (duas) empresas na revista. Por não terem coincidido empresas das duas fontes, foram consideradas, no entanto 11 (onze) empresas nesta categoria.

Tabela 10: Lista de empresas que tratam sobre negros

Empresas que apresentaram informações sobre negros	
1	ABN Amro Real
2	Aracruz
3	Basf
4	Bradesco
5	Braskem
6	Bunge Alimentos
7	Cemig
8	Citigroup
9	Natura
10	CPFL
11	Dow Brasil

Fonte: *websites* destas empresas

As informações obtidas, de acordo com a maneira em que foram disponibilizadas, foram classificadas nos seguintes assuntos: contabilização, parcerias, investimento em educação/ qualificação, metas, conscientização e outros.

A classe de contabilização abrange a maioria das empresas deste grupo, são 7 (sete) empresas: ABN Amro Bank, Basf, Bunge, Bradesco, Braskem, Cemig e Natura. Estas organizações buscam e controlam dados a respeito da porcentagem de negros em seus quadros funcionais, algumas ainda fazem comparação de salários com outros grupos verifica a distribuição de seus colaboradores em raça/ etnia.

O Bradesco indica que os negros em cargos de chefia (% sobre o total de chefes) na organização está crescendo, pois em 2005 esta relação era de 7,2% (sete vírgula dois por cento), em 2006 este percentual era de 12,9% (doze vírgula nove por cento) e em 2007 chegou a 14,3% (quatorze vírgula três por cento). A Cemig expõe que dos 10.817 (dez mil e oitocentos e dezessete) empregados da empresa, 7.408 (sete mil e quatrocentos e oito) são brancos, 445 (quatrocentos e quarenta e cinco) são negros, 2.919 (dois mil e duzentos e dezenove) são mulatos, 28 (vinte e oito) são orientais e 17 (dezessete) são índios. E ainda que do conjunto de empregados que ocupam cargos de gerência/supervisão, 192 (cento e noventa e dois) são brancos, 18 (dezoito) mulatos e 2 (dois) orientais.

A divisão parcerias significa presença de trabalho em conjunto com instituições a respeito do público em questão. Neste caso foram encontrados 4 (quatro) casos uma parceria de inclusão, da Natura com AfroReggae que participa de processos de transformação social de jovens de favela e periferia. E 3 (três) parcerias do setor bancários com a Universidade Zumbi dos Palmares, a UniPalmares, as empresas são: ABN Amro Bank, Bradesco e Citigroup. E ainda o ABN Amro Bank possui parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

A parceria do Bradesco com a Unipalmares consiste em um programa de capacitação de jovens afrodescendentes, baseado em módulos e duração de dois anos. Esta iniciativa conta com o apoio de instituições de ensino como Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). Como parte do aprendizado os estudantes recebem treinamentos para desenvolvimento como cidadãos e profissionais. E o trabalho em conjunto do ABN Amro Bank e a FGV é o programa de estágio para jovens negros, o Executivo Júnior.

Quanto ao investimento em educação/ qualificação, 4 (quatro) empresas estão alocadas nesta classe: ABN Amro Bank, Bradesco, Citigroup e Dow Brasil. Os bancos (as três primeiras instituições citadas) realizam esta qualificação por meio dos programas supracitados em parceria com a UniPalmares. Já a Dow Brasil proporciona incentivo à educação de estudantes negros de baixa renda, incluindo curso de inglês nos Estados Unidos.

Esta questão da qualificação de negros é extremamente relevante. Isto porque este público está associado hoje na realidade brasileira à baixa renda e baixa escolaridade em relação aos demais grupos da sociedade. Então a questão para igualar as chances de aproveitar oportunidades e crescer profissionalmente está intrinsecamente ligada ao preparo em termos de escolaridade e experiência. Além da mitigação do preconceito, este tipo de iniciativa é fundamental para modificar o quadro de exclusão que se apresenta hoje e deve ser ampliada.

A categoria metas se refere a empresas que possuem objetivos de ampliação do número de negros em seus quadros funcionais e da proporção destes tanto no total de colaboradores quanto em cargos de gestão. Nesta linha 2 (duas) empresas mostraram ter ambições deste tipo: Basf e CPFL.

A CPFL tem a meta para 2009 de ter 20% (vinte por cento) de seu quadro de colaboradores composto por negros. Enquanto a Basf tem como uma das metas organizacionais para suas unidades da América do Sul valorizar a diversidade que já possui e maximizar a inclusão de negros no quadro de colaboradores. Ademais pretende ampliar, em todos os níveis hierárquicos e de maneira igualitária, a participação de segmentos pouco

representados em centros de decisão. Para tanto considera negros, mulheres e pessoas com deficiência.

Sobre conscientização, apenas 1 (uma) empresa foi enquadrada nesta questão, a Basf. Esta empresa apresenta informações e incentiva o questionamento dos colaboradores a respeito da discriminação do negro na sociedade. Explica que o preconceito e a discriminação geram pobreza e dificultam o crescimento sustentável da sociedade. Este tipo de trabalho tem grande importância para quebrar paradigmas e modificar a situação atual. Isto porque não é suficiente que os negros estejam mais qualificados, mas precisam ter mais respeito e valorização para que haja o crescimento de forma igualitária.

A única situação que não coube nas demais classificações é a questão levantada pela Aracruz a respeito da dos quilombolas. De acordo com informações disponibilizadas no *website* desta empresa está sendo revista pelo Governo a demarcação de terras para descendentes de negros de quilombos, as comunidades quilombolas. A empresa possui terras que fazem parte desta questão.

A Aracruz declara reconhecer o estado de carência destas comunidades. Antes da questão territorial ser decidida, em 2007 a empresa teve a iniciativa de propor a criação de um grupo composto por representantes dos governos federal e estadual, da Prefeitura de São Mateus/ES, da Aracruz e das próprias comunidades com o objetivo de aprimorar indicadores socioeconômicos locais. A proposta compreende a concepção de arranjos produtivos locais, ações para promover aplicação e integração de políticas públicas e ampliar o potencial econômico da região. Os primeiros resultados estão sendo esperados ainda para o ano de 2008.

d) Homossexuais

O grupo de orientação sexual é o menos abordado dentre os outros pesquisados. Apenas 2 (duas) empresas abordaram o assunto na revista e 3 (três) em seus *websites*. E por estas empresas não terem sido repetidas nas diferentes fontes, foram 5 (cinco) organizações que trataram do assunto, conforme mostra a Tabela 11.

Tabela 11 - Lista de empresas que tratam sobre homossexuais

Empresas que apresentaram informações sobre homossexuais	
1	ABN Amro Real
2	Basf
3	Cemig
4	Dow Brasil
5	IBM

Fonte: *websites* destas empresas

As categorias de análise deste público foram: benefícios, valorização e contabilização. Na primeira classe encontram-se 3 (três) empresas que proporcionam a possibilidade de inclusão de parceiros do mesmo sexo como dependentes. É o caso da Cemig que oferece esta oportunidade em todo seu rol de benefícios oferecidos a casais heterossexuais, o ABN Amro Bank para assistência médica e odontológica, e a Dow Brasil para o plano médico.

Para valorização foram encontrados 3 (três) casos: a IBM que incentiva a existência de um grupo de funcionários homossexuais, a Basf que explica que é uma condição intrínseca e não uma escolha feita todos os dias e que deve ser respeitada e valorizada, e o ABN Amro Bank que desde 2006 possui uma parte do Comitê de Diversidade debate e busca formas de prover um clima favorável onde as orientações sexuais possam ser expressadas e respeitadas.

Por fim, a contabilização é representada por uma empresa, a Basf, que realiza internamente um levantamento demográfico que entre outras características está a de orientação sexual. Os dados relativos a este aspecto não são divulgados nas fontes pesquisadas, portanto não é possível identificar a adesão deste público, ou seja, se os homossexuais realmente respondem abertamente a este tipo de estudo e nem as quantidades e estatísticas referentes a este público.

É muito provável que estes poucos indícios de trabalhos com o público de homossexuais seja pelo fato das empresas saberem pouco desta realidade e de como lidar com ela. Por isto as categorias identificadas são mais pontuais e poucas. Dentre os públicos estudados este demonstra ser o mais incipiente.

e) Diversidade

No decorrer deste trabalho foram detectadas empresas que possuem ações específicas para um ou mais dos 4 (quatro) públicos estudados. Sendo que o que apresentou maior frequência foi para pessoas com deficiência, em razão bastante focada no cumprimento das cotas.

Neste grupo estão enquadradas 17 (dezesete) empresas, sendo que 4 (quatro) evidências foram encontradas na revista e 15 (quinze) em *websites*. Apenas uma das empresas contidas na tabela 12 apareceu somente nesta classe, a Nextel. Todas as outras estão contempladas nas listas de empresas que trataram dos públicos estudados.

Tabela 12 - Lista de empresas que trabalham com diversidade de maneira ampla

Empresas que apresentaram informações sobre diversidade	
1	3M
2	ABN Amro Bank
3	Accenture
4	Alcoa
5	Basf
6	Bradesco
7	Bunge Alimentos
8	Cemig
9	Citigroup
10	CPFL
11	Elektro
12	Embraco
13	IBM
14	Nestlé
15	Nextel
16	SERASA
17	Whirpool

Fonte: *websites* destas empresas

Esta categoria busca evidenciar as empresas que trabalham com o tema diversidade de maneira que considera a questão de uma maneira ampla. Isto é, estas organizações já verificam que as diferenças podem gerar potencial competitivo, pode agregar ao desenvolvimento das pessoas e da própria organização, além de considerar uma questão única, a inclusão de minorias. As informações coletadas demonstram que estas empresas possuem uma visão que vai além do cumprimento das regras estabelecidas, mas que estão mais engajadas em mudanças não somente na própria organização mas do quadro social como um todo.

Como o ABN Amro Bank que declara ter como um dos enfoques a inclusão de grupos historicamente discriminados e em situações de vulnerabilidade ou desvantagem na sociedade, como mulheres, negros, pessoas com deficiência, adolescentes, pessoas com mais de 45 (quarenta e cinco) anos e homossexuais.

A Basf também coloca a diversidade como um princípio intrínseco à gestão dos negócios da empresa globalmente. E a 3M ressalta que o respeito às diferenças faz da empresa única e que valorizar a diversidade é um componente importante na cultura organizacional. A empresa também reconhece que utiliza muitos aspectos da diversidade para criar um ambiente onde todos os colaboradores podem contribuir para o crescimento e sucesso.

Esta linha de abordagem é muito válida porque demonstra que as empresas estão atentas a tendências globais, porque buscar tratar de maneira mais estratégica o assunto e obter vantagens além de contribuir para modificações nas camadas sociais tanto das empresas quanto da sociedade como um todo.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como sujeitos da pesquisa 61 (sessenta e uma) empresas encontradas na revista “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, da editora Abril, edição de 2007. Foram investigadas informações a respeito da Gestão da Diversidade como um todo e sobre os principais públicos minoritários: pessoas com deficiência, mulheres, negros e homossexuais e tanto na própria revista supracitada como nos *websites* destas empresas.

Do total das empresas investigadas, com base nas duas fontes supracitadas, 39 (trinta e nove) abordam o tema enfocando algum(s) do(s) públicos em questão ou tratam diversidade de uma forma mais abrangente. Uma das empresas não mais existe, 11 (onze) apenas mostraram algo relacionado em palavras de seus valores, código de conduta, código de ética ou outro relacionado. E 10 (dez) não explicitaram referências a respeito.

Se considerarmos que 11 (onze) das organizações estudadas discorrem o assunto em seus valores e código, representando 18% (dezoito por cento) da amostra, e 39 (trinta e nove) empresas abordam aos públicos em foco ou diversidade mais estrategicamente, 64% (sessenta e quatro por cento) do total. Estas duas categorias somam 82% (oitenta e dois por cento). Então a maioria das organizações cita o assunto, o que indica que a questão, superficialmente ou não, faz parte da realidade desta classe organizacional.

As questões relacionadas à responsabilidade social corporativa e sustentabilidade estão tomando grandes proporções no mundo empresarial e na comunidade brasileira. Muitos passos das empresas estão sendo controlados e modificados para adequar ao que é valorizado pelo mercado e pela sociedade.

Alguns indicadores destes dois aspectos levantados são justamente sobre diversidade. E como toda novidade no âmbito organizacional, algumas empresas simplesmente “dizem” que agem de acordo, mas muitas vezes isto fica apenas no nível das palavras. Outras fazem o mínimo necessário para cumprir suas obrigações, como é o caso de leis e impostos, ou ainda regras veladas de mercado. Uma última parcela realmente incorpora os fundamentos do conteúdo e se adapta para agir de forma coerente com o ideal estabelecido, obviamente também considerando as vantagens que isto pode proporcionar.

Ao fazer uma comparação entre estes três níveis citados com abordagens tradicionais de diversidade segundo Thomas Jr. (1999 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p.8), verifica-se que as classes identificadas estão relacionadas respectivamente com as da teoria resgatada: negação; ação afirmativa/assimilação; e compreensão das diferenças.

A negação está relacionada com aquelas empresas que apenas mencionaram algo sobre diversidade em seus valores e códigos. Não necessariamente estas empresas apenas “falam” a respeito, porém de acordo com as informações obtidas é o que se leva a crer. A idéia transmitida é que elas são contra o preconceito, repudiam a discriminação e não toleram o desrespeito. O que seria a fase inicial de ações neste sentido.

Já as empresas ligadas à abordagem da ação afirmativa/assimilação seriam aquelas que cumprem determinações, fazem o “dever de casa”. O que nesta pesquisa está relacionado principalmente ao cumprimento das cotas de pessoas com deficiência. Isto porque se não alcançarem o mínimo necessário, serão punidas.

Enquanto a compreensão das diferenças está atrelada ao que foi classificado como empresas que tratam diversidade de forma mais abrangente. Estas são empresas que demonstram estimular o crescimento e buscar vantagens nas diferenças. São organizações que geralmente não trabalham com apenas um tipo de minoria e que buscam diversificar também em faixas etárias, tipo de conhecimento e outras diferenças não tão visíveis.

Desta forma, se comparados os resultados obtidos com esta classificação teríamos 11 (onze) empresas no nível da negação, 22 (vinte e duas) em ação afirmativa/assimilação e 17 (dezesete) em compreensão das diferenças. Que representariam respectivamente 22% (vinte e dois por cento), 44% (quarenta e quatro por cento) e 34% (trinta e quatro por cento) deste universo de 50 (cinquenta) organizações.

Isto demonstra que algumas “imposições” para modificações no quadro social do país, por parte do governo, são bastante válidas. As políticas, leis, multas e outras ações deste tipo não garantem que as empresas incorporem os ideais, invistam além do básico e encarem positivamente a causa em questão. Mas certamente alavanca mudanças importantes na sociedade.

Por outro lado o número de empresas que tratam a diversidade de forma mais estratégica é maior que a quantidade de organizações que apenas citam o assunto. O que é um resultado bastante positivo com relação ao amadurecimento e práticas da questão em evidência.

O grupo com maior número de empresas enquadradas entre as minorias estudadas é o de pessoas com deficiência. É importante destacar a existência da Lei de cotas, que obriga empresas com mais de cem funcionários a contratar pessoas com deficiência. É provável que muitas empresas que trabalham com este público, o façam apenas para cumprir a lei.

Isto porque as organizações precisam investir tanto financeiramente quanto em tempo e esforços para a inclusão deste público. Muitas pessoas com este perfil enfrentam dificuldades de inclusão desde as etapas iniciais de escolaridade, o que é traduzido em geral na baixa qualificação. A empresa que emprega portadores de deficiência deve estar preparada para promover treinamentos, bem como aguardar um certo período para que resultados esperados de trabalhos realizados por estas pessoas sejam alcançados.

O segundo segmento mais contemplado pelas organizações investigadas são as mulheres. Mas o que pode ser observado é que as mulheres estão conquistando mais espaço na sociedade como um todo, não apenas no mundo do trabalho. A causa feminina está na pauta de transformações sociais há algum tempo, e os frutos estão surgindo.

Muito ainda há que ser mudado, como por exemplo, o receio de contratação de mulheres com potencial de ficarem grávidas em plena fase de grande produção no trabalho entre outros problemas enfrentados pelas profissionais. Porém para as empresas há uma grande vantagem de trabalhar com este público: a qualificação das mulheres que está cada vez maior comparada a dos homens.

Portanto proporcionar espaço às mulheres não se trata simplesmente de inclusão por si, mas elas estão gerando resultados e agregando valor aos negócios. Este aspecto definitivamente é fundamental para o aumento da representatividade feminina no ambiente organizacional.

Os negros já não possuem um destaque tão grande como os dois primeiros grupos. Esta é uma questão polêmica para a sociedade brasileira porque uma grande parcela da população pertence a esta classificação, que apresenta baixa qualificação e poder aquisitivo inferior aos brancos. Estas duas características entram em um círculo vicioso onde um justifica o outro e a situação fica praticamente estagnada.

Ademais não há imposições, como a lei de cotas de pessoas com deficiência, para dar suporte à inclusão deste público. Mas é de grande valia o que algumas empresas estão praticando com relação aos negros, que é o incentivo à educação e a abertura de portas para proporcionar a aquisição de experiência. Isto auxilia a minimizar a questão da carência de

qualificação e conseqüentemente contribuindo para a quebra do círculo vicioso acima mencionado.

Contudo ainda há muito a ser evoluído quanto ao preconceito e discriminação racial. Não basta apenas oferecer estudo e estimular a busca de melhores condições aos negros. A sociedade tem que estar aberta para recebê-los e considerá-los respeitosamente e julgar suas competências de forma justa.

Quanto aos homossexuais, a representatividade de informações obtidas sobre este grupo foi muito pequena comparada aos outros. O tratamento da questão da orientação sexual nas organizações é muito recente, e bastante delicada na sociedade brasileira. As características machistas e paternalistas do país não auxiliam na inclusão destes.

Diferente dos públicos apresentados anteriormente, a orientação sexual não é uma característica visível como as outras. E o que se sente é que as organizações ainda não sabem como lidar com esta minoria. Tanto que a ação mais mencionada é a possibilidade de adesão de parceiros do mesmo sexo nos benefícios oferecidos pelas empresas.

Há dificuldade já para detectar a realidade destes nas organizações. Realizar censos e outras pesquisas neste sentido não garante que as informações poderão ser levantadas de maneira fidedigna, pois muitos homossexuais temem ser prejudicados em suas carreiras por assumirem a orientação sexual. E sem conhecer a realidade e aspirações deste grupo é difícil traçar planos e agir efetivamente para a inclusão dos gays.

Por fim, é importante considerar que o volume de material encontrado durante a coleta de dados da pesquisa foi bem maior que o esperado. O que surpreendeu positivamente a pesquisadora. Apesar dos vários problemas detectados no Brasil no que tange Gestão da Diversidade Cultural, em geral os resultados foram bons em comparação à expectativa.

Por outro lado, não é possível concluir que esta seja a realidade das empresas brasileiras como um todo. O grupo das empresas estudado é formado em grande maioria por organizações de grande porte, inclusive algumas multinacionais, e são consideradas melhores para se trabalhar neste país. Infelizmente a situação fora deste grupo tende a ser bem mais intolerante às diferenças e inertes quanto a contribuição para a modificação do quadro social estratificado do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L.; FARRANHA, A. C. Desigualdades de gênero e raça: eixos estruturantes dos padrões de desigualdade social no Brasil. In: GONÇALVES, B. S. (Coord. e Ed.) **O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

AGUIAR, G. S. de. **Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira**. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Universidade de Brasília (UnB), 2007.

BAHIA. ANÁLISE & DADOS. Salvador - **BA SEI**, v. 10, n. 4, p.169-176, Março, 2001.

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. 2 ed. e rev. Campinas: Editora da UNICAMP, 2004.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARNEIRO, S. Desigualdades raciais: fontes de conflito e violência social. In: GONÇALVES, B. S. (Coord. e Ed.). **O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. I. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa.2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, R. **O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas**. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE. Universidade de Brasília (UnB), 2006.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIL, M. (coord). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência.** São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de . Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **READ - Revista Eletrônica da Administração** (UFRGS), Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. Workforce América! **Business One Irwin**, 1991, p. 392-93.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

BRASIL. MTE, SIT, DEFIT. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** Brasília: MTE, SIT, DEFIT, 2007.

MYERS, A. O valo da diversidade racial nas empresas. In: **Estudos afro-asiáticos**, ano 25, n. 3, Rio de Janeiro: EAA – Universidade Cândido Mendes, 2003.

O compromisso das empresas com a valorização da mulher. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

Revista Exame. **As150 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Editora Abril, 2007.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, J. dos R. (Org.); GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos.** 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, v 1, 1998.

SANTANA, Cláudio Moreira (Coord.) **Procedimentos e normas de trabalho de conclusão de curso.** Universidade de Brasília (UnB). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações e contemporâneas. Ed da UCG, Goiânia, 2006.

_____.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. GESTÃO. Org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, p. n.3, 2006.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Trad. de C. V. Torres. **Harvard Business Review**, 74 (5), 79-90, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.