

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO ENTRE AS “MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR”

AUTORAS

GEORGINA DE CASSIA MARTINS DOS SANTOS

Centro Universitário 9 de Julho - Faculdades Integradas Tiberiça
emaildageorg@gmail.com

IVETE RODRIGUES

Universidade de São Paulo
iveter@fia.com.br

SHIRLEY EMERICK DUTRA

Universidade de São Paulo
shirley.emerick@usp.br

BRUNA DE VASCONCELLOS LAMEIRO DA COSTA

Universidade de São Paulo
bruna.vlcosta@usp.br

Resumo

Internacionalmente, os estudos sobre diversidade se iniciaram há cerca de 4 décadas; porém, no Brasil, este tema vem se desenvolvendo somente a partir dos anos 90. Estudos organizacionais demonstram uma crescente preocupação com o assunto sendo que, os artigos relacionados com a questão do gênero, os mais comuns. No âmbito empresarial brasileiro, as empresas vêm se preocupando com o estabelecimento de políticas de gestão da diversidade, não só para cumprir a legislação, mas também para gerar valor ao negócio. A presente pesquisa tem o objetivo de analisar como as empresas, consideradas as 150 melhores para se trabalhar do guia da Revista Exame, estão tratando o tema da diversidade, com ênfase em gênero. O objetivo é verificar se elas apresentam características diferenciadas das demais quanto ao número de mulheres empregadas em cargos gerenciais, à adoção de programas específicos para tratar a diversidade e à percepção de seus empregados sobre o tratamento igualitário que recebem. Num primeiro momento, é feita uma revisão bibliográfica que busca dar conta dos principais avanços teóricos sobre o tema da diversidade e apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a análise da pesquisa da publicação. Em seguida, são apresentados os resultados e as conclusões possíveis.

Abstract

Internationally, studies regarding diversity have begun 4 decades ago. In Brazil, this subject has been taken into consideration only by the middle of nineties'. Organizational studies show an increasing concern with the subject and the ones related to gender the most common ones. In the Brazilian organizational context, companies have concerned about the adoption of diversity management policies, not only to comply with the law, but also to add value to business. The objective of this study is to analyze if these companies, considered as the best companies to work, according to Exame Magazine, are dealing with the diversity management, specially related to gender. This study intends to verify if these companies have different characteristics from the other ones related to the number of hired women in

managerial positions; adoption of specific programs to deal with diversity and the employees' perception regarding the equalitarian treatment they receive. Firstly, it is presented a bibliography review which intends to report the main theoretical advances about diversity and the methodological procedures adopted to analyze the publication research. In the follow, the results are presented and the conclusions discussed.

Palavras-chave: Gestão da diversidade, Gênero, Recursos Humanos

1. Introdução

Os estudos sobre diversidade e as ações neste sentido vêm tendo local de destaque em países como os Estados Unidos, desde 1960, com o *Affirmative Action* e o Canadá, mais precisamente, a partir de 1980, com o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*. Em ambos os países, os programas foram uma forma de o governo impor políticas de integração racial às empresas que prestavam serviços para o setor público visando, basicamente, que a população organizacional refletisse a diversidade da população daqueles países. A motivação para o estabelecimento dos programas foi o aumento das operações internacionais das empresas, a diversificação da força de trabalho e o aumento da existência de grupos multidisciplinares nas empresas.

Os estudos, no Brasil, iniciaram-se em meados de 1990, motivados pelas ações das empresas, em sua maioria, multinacionais americanas, que introduziram a gestão da diversidade por imposição da matriz. A partir de 1991, algumas leis foram introduzidas no país para estimular a inclusão de algumas minorias, como a inclusão de deficientes físicos, em 1991, com cotas nas empresas e na administração pública; cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos eletivos, em 1995; e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular, em 2004. Todas as essas iniciativas baseiam-se em ações afirmativas, que permitem que se dêem maiores oportunidades a alguns grupos em condições especiais.

Trata-se, portanto, de um debate recente na cena brasileira que tem levado as empresas a se preocuparem com o estabelecimento de políticas de gestão da diversidade, não só para cumprir a legislação, mas também para gerar valor ao negócio. Dados apresentados pelo *Guia Você S/A* mostram números expressivos no conjunto das 150 melhores empresas para se trabalhar no que diz respeito à rentabilidade sobre o patrimônio. As 500 maiores empresas brasileiras, segundo a revista *Exame*, apresentaram rentabilidade média de 12,87% em 2007. Já as 150 do guia das *As Melhores Empresas para se Trabalhar* obtiveram, no mesmo período, 18,04%. Nas dez campeãs esse indicador foi bem acima, 27,5%. Ou seja, a percepção dos funcionários sobre o tratamento adequado que recebem nessas empresas pode estar influenciando sua produtividade e, conseqüentemente, adicionando valor ao negócio.

Num primeiro momento, é feita uma revisão bibliográfica que busca dar conta dos principais avanços teóricos sobre o tema da diversidade. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a análise da pesquisa *As Melhores para se Trabalhar*. São apresentados os resultados para, ao final, se extrair as conclusões possíveis.

2. Problema da Pesquisa e Objetivo

Este estudo pretende analisar como as empresas, consideradas as 150 melhores para se trabalhar estão tratando o tema da diversidade, com ênfase em gênero. O objetivo é verificar se elas apresentam características diferenciadas das demais quanto ao número de mulheres empregadas em cargos gerenciais, à adoção de programas específicos para tratar a diversidade e à percepção de seus empregados sobre o tratamento igualitário que recebem.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Diversidade: um conceito em construção

O quadro 1 fornece informações da evolução dos estudos sobre diversidade. Na década de 70, observa-se a predominância de estudos baseados na teoria da identidade, que buscavam analisar os efeitos da identidade do grupo no comportamento humano. Já na década de 80, os estudos passam a dar mais ênfase à teoria das relações intergrupais, que buscam respostas a como administrar os potenciais conflitos surgidos nas interfaces entre grupos organizacionais heterogêneos. A etnologia, por sua vez, procura identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de nacionalidades distintas. Essa vertente surge no esteio do processo de globalização das empresas. Expoente desse campo é o trabalho de Hofstede (2003), que argumenta que as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e seus seguidores devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções viáveis para se aplicar em escala mundial. A teoria da assimilação busca dar conta do processo de inclusão de minorias na força de trabalho, tendo Cox (1994) como um de seus autores seminais. Há estudos também que focam a demografia organizacional e que têm por objetivo determinar o impacto da composição demográfica das organizações nos resultados empresariais.

Quadro 1. – Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo

	1970	1980		1990	
					
Estruturas teóricas	Teoria da Identidade Social	Teoria das relações intergrupais	Etnologia	Teoria da assimilação – Pesquisa racioetnia e gênero	Demografia organizacional
Ênfase das pesquisas	Efeito da identidade do grupo no comportamento humano	Administrar os conflitos potenciais que surgem da interface entre os grupos organizacionais (NKOMO e COX, 1999)	Identificar as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de identidade, bem como a análise de fenômenos culturais como distância cultural e choque cultural (NKOMO e COX, 1999)	Analisar o tratamento diferenciado nas organizações baseado na racioetnia e gênero, bem como discriminação racial e sexual (NKOMO e COX, 1999)	Determinar o impacto da composição demográfica das organizações ou grupo de trabalho nos resultados do trabalho (TSUI et al. 1995)
Autores representativos	Tajfel, 1972 Turner, 1975 Tajfel e Turner, 1979	Alderfer e Smith, 1982 Alderfer, 1982	Hofstede, 1980 Hall, 1976; 1982 Laurent, 1983 Tung, 1988	Pfeffer, 1983 Tsui e O'Reilly, 1989 Tsui et al. 1995	Kraiger e Ford, 1985 Morrison et al., 1987 Greehauss et al., 1990 Bele, 1990 Thomas, 1990 Cox e Nkomo, 1991

Fonte: Adaptado de Hanashiro, Godoy e Carvalho, 2006

O termo diversidade ainda carece de consenso quanto à sua definição, sendo que, muitos autores, por não conseguirem encontrar uma definição mais apurada, preferem trabalhar com uma tipologia, como será abordado, mais à frente, no item relativo à produção internacional. Abaixo são citadas algumas definições:

O conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração. (THOMAS JR., 1991)

“Diversidade cultural significa a representação, um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos de diferentes significados culturais (...). A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários”. (COX JR., 1994)

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de 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, 1999)

Vê-se que as definições de Cox Jr. (1994) e Fleury (1999) têm em comum as relações de poder que o termo encerra. A existência de grupos minoritários e majoritários é, para esses autores, definida por condições econômicas. A contribuição de Thomas Jr. (1991) é ampliar o conceito para além da etnia e gênero, incluindo também aspectos de personalidade, idade e formação educacional, entre outros.

3.2 A Produção Internacional sobre o Tema

Para verificar as tendências da produção internacional, recorreu-se a Milliken e Martins (1996), que fizeram uma revisão dos artigos publicados sobre gestão da diversidade no período de 1990 a 1995. Inicialmente, os autores citados definiram, a partir dos estudos analisados, uma tipologia que classifica os diferentes tipos de diversidade a partir de duas categorias básicas: atributos observáveis e atributos subliminares (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipologia da diversidade segundo atributos observáveis e subliminares

	Atributos Observáveis	Subliminares
Tipos de Diversidade	Nacionalidade Raça Idade	Tempo de Empresa Nível Educacional Habilidades Técnicas Tempo de Experiência Nível sócio econômico

Fonte: Milliken e Martins, 1996

Uma outra classificação, similar à anterior, é proposta por Jackson e Ruderman (1999), que diferencia os tipos de diversidade em três grandes dimensões: diversidade demográfica, psicológica e organizacional. Esta classificação parece ser mais completa e abrangente que a anterior (Tabela 2).

O trabalho de Milliken e Martins (1996) procurou, a partir de uma tipologia inicial, analisar 66 obras, entre livros e artigos, publicados nos EUA. A distribuição encontrada foi: raça/etnia (18%); nacionalidade (5%); gênero (9%); Idade (15%); Personalidade e outros atributos (53%). Percebe-se, portanto, uma maior atenção dos estudiosos aos aspectos psicológicos e organizacionais da diversidade quando comparado aos estudos dedicados à diversidade demográfica.

Tabela 2 - Dimensões da diversidade

Diversidade demográfica	Gênero Etnia Idade
-------------------------	--------------------------

Diversidade Psicológica	Valores Crenças Conhecimento
Diversidade Organizacional	Tempo de casa Ocupação Nível hierárquico

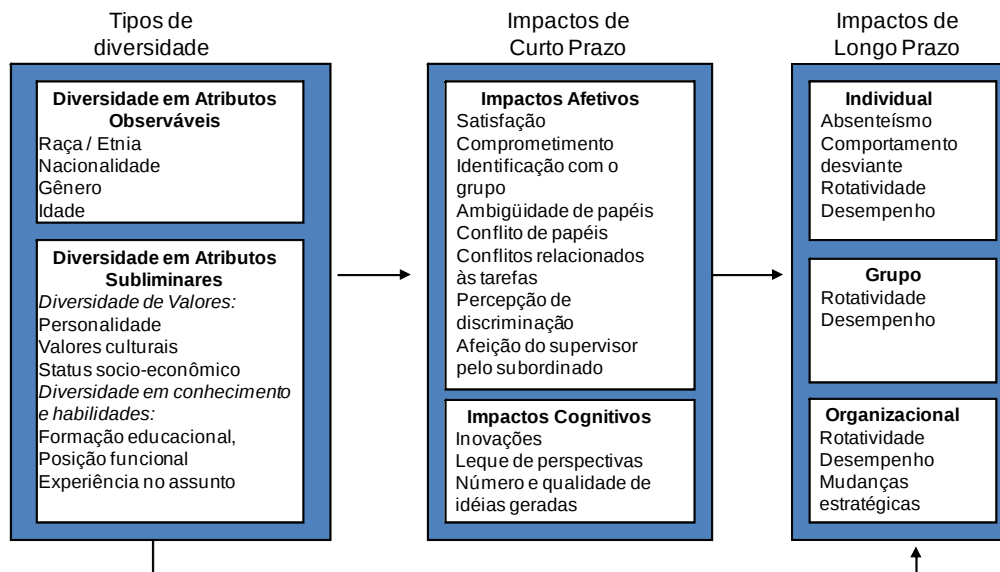
Fonte: Jackson e Ruderman (1999)

A partir da análise realizada, os autores procuraram identificar os impactos da diversidade organizacional sobre os indivíduos. Foram analisados impactos afetivos, relacionados à identificação e satisfação da pessoa com o grupo, e impactos cognitivos, definidos como a habilidade de o indivíduo em processar a informação, perceber e interpretar estímulos, além de tomar decisões. Com relação aos atributos observáveis, foram encontrados impactos negativos quanto à diversidade de gênero e raça: absenteísmo, insatisfação, maior rotatividade entre negros e mulheres. Preconceitos enraizados podem ser a causa dos problemas de interação de negros e mulheres nos grupos. O mesmo ocorre em relação aos atributos subliminares. Há impacto negativo no sentimento de satisfação em grupos heterogêneos quanto à educação, ocupação, tempo de experiência, etc. É provável que isso ocorra devido à diminuição do grau de identificação do indivíduo com o grupo.

Porém, quando se observam os impactos cognitivos, começam a aparecer resultados positivos. Em relação aos atributos observáveis, os autores encontraram impactos positivos quanto à diversidade de raça e nacionalidade, tanto maiores quanto maior o tempo de convivência entre as pessoas do grupo. Esses impactos são: maior número de alternativas geradas quando do processo de tomada de decisão, melhor qualidade das idéias, maior grau de cooperação quando da solução de tarefas complexas. Também são encontrados impactos positivos nos atributos não observáveis em grupos heterogêneos quanto à educação, ocupação, tempo de experiência, etc no processo decisório ao nível de alta gerência e equipes de projetos, associados à melhor qualidade nas decisões.

Uma das contribuições de Milliken e Martins (1996), a partir do esforço de analisar a produção acadêmica americana sobre gestão da diversidade, é o modelo apresentado no Quadro 2. Esse modelo pode orientar futuros estudos, uma vez que organiza as diferentes dimensões do tema. Num primeiro momento, tipifica a diversidade, mostrando que ela pode ser analisada a partir de diferentes recortes. Também tipifica os impactos que a diversidade pode causar na produtividade de grupos heterogêneos. É interessante notar que os impactos podem ser diferentes no curto e no longo prazo e, portanto, o autor sugere que as análises sejam feitas considerando-se também essa dimensão temporal.

Quadro 2 - Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade



Fonte: Milliken; Martins, 1996

3.3. A Produção Brasileira sobre o Tema

Costa e Ferreira (2006) realizaram um estudo sobre diversidade e minorias nos estudos organizacionais, nos quais foram pesquisados artigos publicados em revistas nacionais, na área de Administração, com conceito “A” pelo Sistema Qualis da Capes – Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no período de 1995 até 2004¹. A pesquisa abrangeu as seguintes publicações: a revista *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *O&S - Organizações & Sociedade* e *RAP – Revista de Administração Pública*. Também foram consultados os anais do Enanpad (Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) e do Eneo (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais). Foi realizada pelos autores do presente artigo uma atualização dessas publicações até o ano de 2008. Os resultados da pesquisa de Costa e Ferreira (2006), bem como a atualização ora realizada, encontram-se no Quadro 3.

Pode-se observar que a produção brasileira sobre o tema cresceu mais nos últimos dois anos que nos dez anos anteriores. Destaca-se o crescimento dos temas relativos a gênero. Se os valores referentes a gênero e carreira e perfil e comportamento feminino no trabalho forem agrupados, verifica-se um aumento de 31% de artigos publicados.

Quadro 3: Análise da produção brasileira sobre diversidade

Temas	Costa e Ferreira (2006)	Costa et al. (2008)	
Portadores de Necessidades Especiais	3	8	167%
Diversidade em geral	5	13	160%
Raça	1	2	100%
Orientação sexual	0	2	
Gênero	40	49	23%
Gênero e carreira	6	9	50%
Gênero e políticas públicas	3	4	33%
Relações de gênero / representações sociais	14	17	21%
Perfil e comportamento feminino no trabalho	10	12	20%
Percepções femininas	5	5	0%
Sentimentos femininos	2	2	0%

¹ Quali
brasile
enquac
nacion
import

duação
ão são
local,
as da

3.4 Gestão da Diversidade nas Organizações

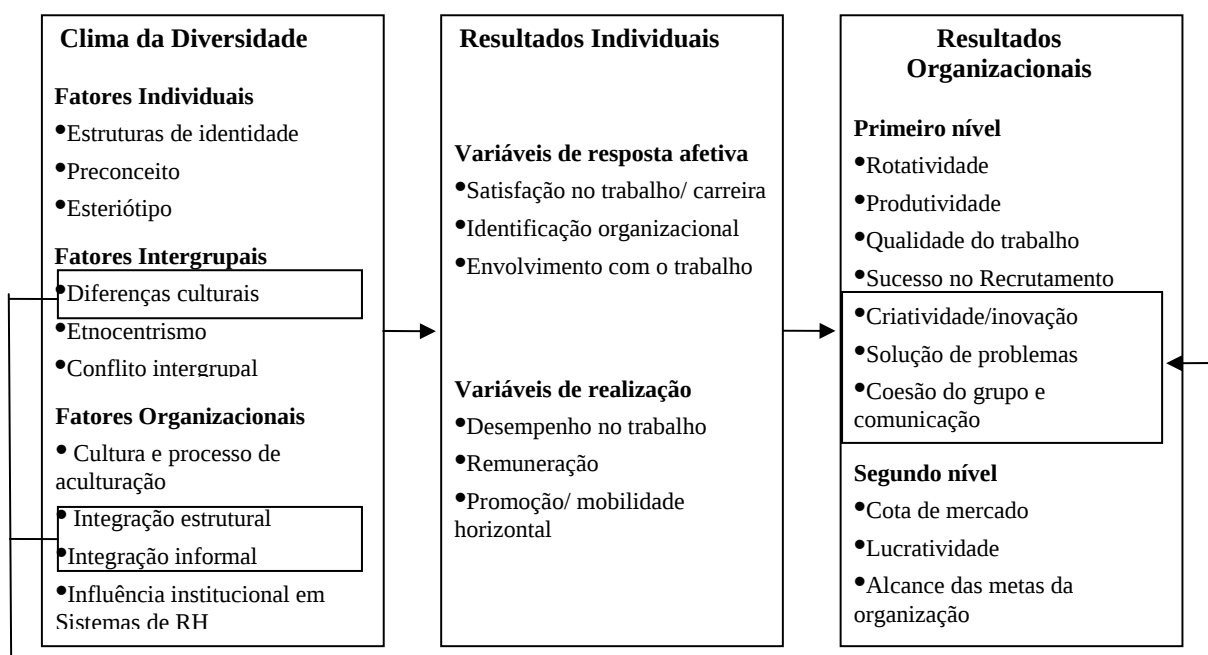
Thomas Jr (2006) afirma que as mudanças demográficas afetarão a maneira que as organizações fazem negócios globalmente e leva em consideração que duas características básicas da mudança – a composição da força de trabalho e a base de clientes – serão as mais críticas para o futuro sucesso dos negócios. Só nos Estados Unidos, o *U.S. Bureau of Labor Statistics* relata que, por volta de 2010, a força de trabalho será composta, majoritariamente, por grupos considerados até então minoritários, como negros e mulheres. Somente as mulheres representarão, aproximadamente, 48% dos trabalhadores. Para o autor, as organizações que não puderem atrair e manter tais trabalhadores sofrerão uma falta de mão-de-obra severa, sem falar do alto custo dos processos jurídicos de discriminação. Portanto, faz-se necessário rever políticas e procedimentos, bem como treinar empregados em todos os níveis sobre a importância da compreensão das diferenças.

Cox Jr.(1994) reuniu dez anos de pesquisas e sistematizou os estudos até então existentes sobre diversidade cultural. A obra reflete a preocupação do autor com uma abordagem multidimensional, porque respeita a complexidade do tema. Assim, ele identifica três níveis de análise: indivíduo, grupo e organizações, e, ao reconhecer a dificuldade de restringir a discussão do tema a um desses níveis ou mesmo de tratá-lo da sua totalidade, optou por manter aberto o debate. O autor se diferenciou ao ir além da discussão do conceito da diversidade e dos exemplos teóricos para dar foco à gestão da diversidade.

Segundo Cox Jr. (1991), gerenciar a diversidade significa planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, a fim de maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. Além disso, sua visão do objetivo do gerenciamento da diversidade é maximizar as habilidades de todos os empregados para contribuir para os objetivos organizacionais e para alcançar o completo potencial facilitado pelas identidades grupais, adicionando valor à organização. Para ele, não cabe mais na contemporaneidade do mercado de trabalho, caracterizada por empresas globais, crescimento da força de trabalho e migração dos profissionais, uma discussão sobre o impacto da diversidade, positivo ou negativo. É a diversificação da força de trabalho que promoveu nas organizações o desafio da gestão, porque ela é crucial para a realização dos objetivos da organização. Assim, três forças estimulam a diversidade nas organizações: i) objetivos morais e éticos; ii) obrigações legais; e iii) desempenho econômico.

A grande questão é saber como fazer a gestão da cultura da diversidade nas organizações. E, numa forma de sistematizar a literatura produzida até o início dos anos 1990, ele propôs um modelo geral para explicar os efeitos da diversidade para vários tipos de cultura, aplicável para várias identidades culturais.

Quadro 4 - Modelo Internacional de Diversidade Cultural



Fonte: COX JR. (1994)

Neste modelo, Cox Jr. explica que o clima de diversidade pode influenciar os resultados de uma organização de duas formas: variáveis de respostas afetivas, isto é, como os funcionários se sentem à respeito de seu trabalho e do seu empregador; e variáveis de realização, medidas por critérios que revelam a performance relacionada com a identidade do grupo. As pesquisas mostram a importância do fator percepção, as variáveis afetivas, uma vez que o comportamento individual é dirigido pela percepção da realidade. Dessa forma, o autor julga importante usar extensivamente as informações e opiniões dos empregados no desenvolvimento da gestão.

A gestão da diversidade nas organizações traz, entre outros benefícios, a atração de talentos, conquista de mercados segmentados, incentivo à solução de problemas e tomada de decisão e flexibilidade organizacional. Por outro lado, a diversidade também apresenta conflitos como redução da coesão do grupo (os indivíduos se sentem mais à vontade em grupos homogêneos) e problemas de comunicação experimentados por grupos heterogêneos. Assim, os desafios apontados pelo autor para a gestão da diversidade estão na administração das relações de trabalho, da definição de práticas de emprego e composição interna das forças de trabalho. São caminhos que impactam a educação dos indivíduos na interação dos grupos e que têm implicações práticas.

Thomas Jr. (1996), identifica quatro etapas para se gerenciar a diversidade nas empresas e nove opções de ação, baseadas em contingências.

Tabela 3: Esquema do gerenciamento da diversidade

Etapas	Ações	Compreendendo as opções de ação
1. Ter uma visão clara do problema	1. Incluir	1. Nenhuma das opções de opção é negativa ou positiva
2. Definir a situação em termos de uma mistura de diversidades	2. Excluir	2. Cada opção pode ser usada com qualquer mistura de diferenças e semelhanças
3. Investigar se há tensão de diversidade: conflitos, estresse associados a esta interação	3. Negar	3. As opções de ação podem ser combinadas
	4. Assimilar	4. Das 9 opções, apenas promover a adaptação mútua aprova
	5. Suprimir	
	6. Isolar	
	7. Tolerar	
	8. Estabelecer relações	
	9. Promover a adaptação	

4. Rever as abordagens atuais e substituir aquelas que não estão funcionando por outras	mútua	claramente a diversidade
		5. A escolha das opções é dinâmica e definida pelo contexto

Fonte: Adaptado de Thomas Jr., 1996.

3.5 Diversidade: uma questão de gênero

Destaca-se, nesse item, o atributo observável gênero, dada sua importância no contexto atual do mercado de trabalho em que as mulheres aumentam a ocupação de postos e ascendem hierarquicamente nas mais diversas funções.

É importante ressaltar que a relação da mulher com o trabalho é bastante antiga, porém, a novidade é o fato delas terem conquistado direitos similares aos dos homens, embora a remuneração e o tempo dedicado aos afazeres domésticos ainda não sejam igualitários. Das agulheiras da Idade Média, passando pelas operárias que substituíram seus maridos durante a 1ª e 2ª Guerra Mundiais nas fábricas nos Estados Unidos e Europa, até hoje, quando as mulheres, em muitos aspectos, já investem mais em capacitação profissional, foi necessária uma intensa redefinição de papéis por meio da articulação entre o trabalho doméstico e carreira e da validação de novas competências.

Para Eagly e Carli (2007), o estudo das mulheres no mercado de trabalho está diretamente relacionado à ampliação da vantagem competitiva das empresas pela escolha dos melhores profissionais para se ocupar cargos de liderança. Assim, ao considerarem as profissionais mulheres como candidatas, as empresas ampliariam suas possibilidades. Portanto, não incluir as mulheres nessa competição seria diminuir as chances de se ter profissionais diferenciados na liderança. Entre as questões colocadas pelas autoras, há o porquê de as mulheres não serem consideradas para os cargos hierarquicamente superiores das empresas e, ainda, quanto e como a sociedade deve caminhar para que essa situação seja invertida.

Em relação às barreiras encontradas pelas mulheres na conquista do mercado de trabalho, as autoras trabalham com três metáforas: a parede de concreto, o teto de vidro e o labirinto. A primeira delas, parede de concreto, está relacionada à entrada do sexo feminino no mercado de trabalho até a década de 70. Durante este período não havia paridade legal nem política, sendo que o direito ao voto foi conquistado pelas mulheres norte-americanas em 1920. Também neste país, apenas na década de 60, as mulheres começaram a serem aceitas nas Universidades de Harvard, Yale e Princeton e já a carreira militar foi possível a partir de 1976. Até este período, os anúncios de emprego detalhavam que não era necessário que mulheres concorressem às vagas, pois não seriam admitidas. Já na mídia, a figura da mulher estava diretamente relacionada aos afazeres domésticos, ocupando exclusivamente os comerciais de utilidades para cozinha e limpeza do lar. Assim, a escolha da metáfora da parede de concreto está relacionada à barreira absoluta da época do ingresso da mulher como cidadã e profissional.

Já a segunda metáfora, a do teto de vidro, que duraria até o início do século XXI, está relacionada ao ingresso da mulher no mercado de trabalho, mas também a sua dificuldade em ascender hierarquicamente nas empresas. Essa metáfora, já utilizada por diversos autores e reconhecida pelo senso-comum, aponta que a mulher agora consegue projetar possíveis caminhos profissionais, uma vez que a barreira é invisível, porém, os obstáculos continuariam a ser intransponíveis. Assim, mesmo que a profissional buscasse crescer na hierarquia da empresa e tivesse a impressão de que seria possível, em determinado momento, chegar à altos cargos, seria confrontada com essa barreira e não alcançaria seus objetivos. As autoras

colocam como retratos deste período o receio dos empregadores quanto a suas funcionárias dedicarem tempo precioso da empresa à maternidade e, ainda, de que colegas de trabalho, clientes, fornecedores e demais elos da cadeia produtiva não se sentiriam confortáveis em trabalhar com mulheres.

Em 2004, o Wall Street Journal, ao investigar a crescente presença feminina em cargos de poder, entre outras condições de ganho qualitativo para o trabalho da mulher, publicou que o teto de vidro estaria quebrado e que agora, com competência, dedicação e sorte, seria possível às profissionais encontrarem caminhos no labirinto corporativo que as levariam à ascensão profissional. No Brasil, pesquisas apontam que a remuneração entre profissionais de sexo masculino e feminino não é igual e, ainda, que a mulher continua a dedicar carga horária aos afazeres domésticos três vezes maior que os homens. Assim, em 40 anos foram várias as conquistas no campo profissional para as mulheres. Ainda há que se caminhar nos aspectos de remuneração, benefícios diferenciados para a maternidade e outros que respeitem a especificidade destas profissionais. A busca pelo equilíbrio de papéis deverá ser mais uma importante conquista para o gênero feminino.

4. Procedimentos metodológicos

Uma vez feita a revisão bibliográfica sobre a diversidade e a sua gestão, esse trabalho tem o interesse de verificar como o assunto tem sido tratado em empresas localizadas no Brasil. Para isso, utilizou-se uma base de dados sobre gestão de recursos humanos já existente, mantida pela Fundação Instituto de Administração, que consolida os dados das “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”.

4.1 Características da Base de Dados

A descrição geral da pesquisa que compõe a base de dados consultada é apresentada na tabela 5.

Tabela 5 – Descrição Geral da Pesquisa *Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil*

Objetivos	Identificar as melhores empresas para se trabalhar no País a partir de pesquisa de clima organizacional em que se identificam as melhores práticas de recursos humanos na opinião dos empregados e segundo informações prestadas pela empresa.
Características	• Cerca de 500 empresas participantes preenchem em trono de 60 questões on-line e enviam material institucional complementar. • Cerca de 200 mil trabalhadores destas empresas são potenciais respondentes de questionários individuais (80 questões com preenchimento on-line e em papel). • Cerca de 120 mil questionários são tomados como válidos para a pesquisa.
Temas e dados disponíveis	• Clima Organizacional • Liderança • Estratégias • Carreiras • Remuneração e benefícios • Gestão do treinamento, desenvolvimento e educação corporativa • Cidadania empresarial • Qualidade de vida no trabalho
Índices Obtidos	IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho: formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa IQGP – Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas: formado por dados relativos a o quê a empresa oferece aos seus empregados.

Fonte: PROGEP, 2007.

4.2 Dados coletados

Para a realização desse trabalho, foram considerados os dados da pesquisa de 2007. Foram extraídas informações que possuísem um potencial de inferência sobre a gestão da diversidade. No questionário relacionado ao IQAT, foram extraídas as informações conforme tabela 6.

Tabela 6 – Variáveis com potencial de inferência sobre a gestão da diversidade.

Variável	Tipo de Análise e Tratamento dos Dados
Tratamento igualitário quanto à justiça e respeito para pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual.	Nível de concordância entre empregados das 150 melhores empresas x empregados de todas as empresas da amostra
	Nível de concordância por setor
	Nível de concordância por sexo
	Nível de concordância por raça
Salário de homens e mulheres	Comparação entre faixas salariais do contingente de respondentes masculinos e femininos – 150 melhores
Estrutura Ocupacional – Homens e Mulheres	150 Melhores Empresas

Em relação ao IQGP, foram selecionadas da base de dados, as informações relacionadas na tabela 7.

Tabela 7- Variáveis selecionadas no IQGP

Variável	Tipo de Análise e Tratamento dos Dados
Adoção de programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres no quadro de funcionários da empresa	150 Melhores

4.3. Limitações metodológicas

É preciso enfatizar que a base de dados utilizada não foi feita com o objetivo de medir a adequação de programas de gestão da diversidade. Portanto, há poucas questões que tratam do assunto e, assim, a base trouxe poucos elementos passíveis de análise. Foram pinçadas as questões que mais pareceram se adequar aos propósitos do presente trabalho. Uma base de dados mais direcionada poderia ter trazido informações aqui não disponíveis.

5. Análise dos Resultados

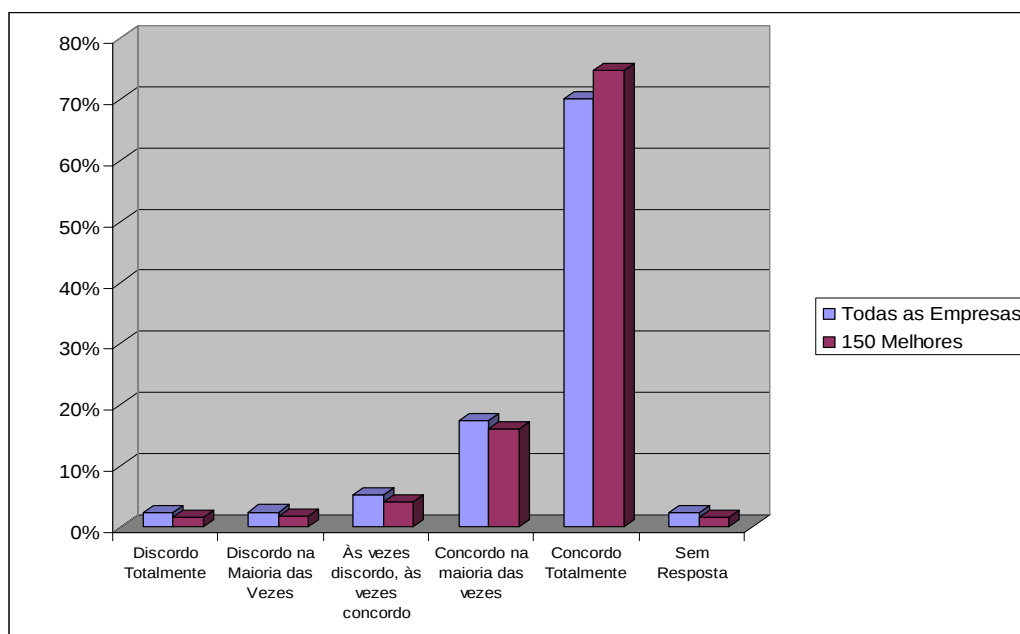
5.1. Gestão da Diversidade nas 150 Melhores Empresas para você Trabalhar

5.1.2. Percepção dos Empregados quanto ao Tratamento Igualitário

Em primeiro lugar, buscou-se avaliar a percepção dos empregados das empresas, em termos de grau de concordância, especificamente quanto ao tratamento igualitário relativo à justiça e respeito, independentemente da idade, raça, cor e opção sexual. Os dados são apresentados no gráfico 1. É possível observar que há um significativo grau de concordância sobre o tratamento igualitário oferecido pelas empresas da amostra. Não foram obtidas diferenças significativas entre o contingente de empregados de todas as empresas *versus* o contingente de empregados das 150 melhores.

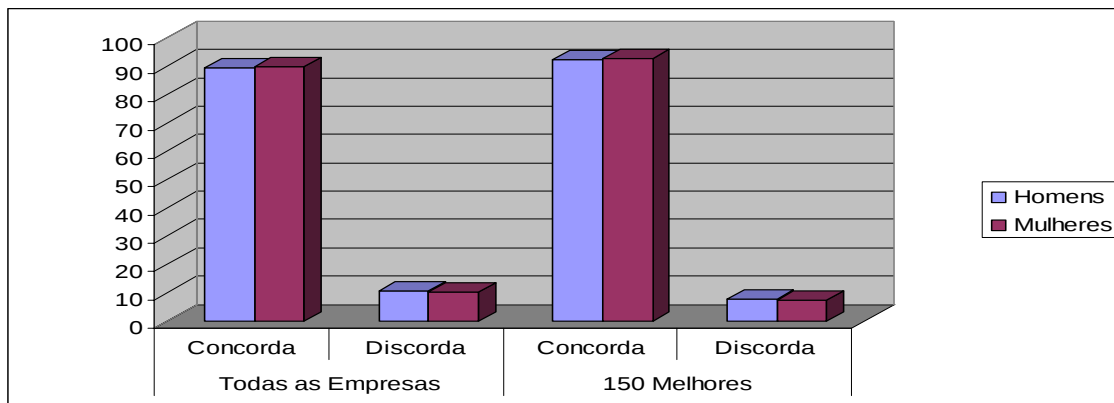
Os dados foram agrupados por nível de concordância (concordo na maioria das vezes e concordo totalmente) e segmentados por gênero (homens e mulheres). Também nesse caso não se percebem diferenças significativas, sendo que há um alto grau de concordância quanto ao tratamento igualitário das empresas, tanto no caso de homens, quanto de mulheres. A percepção entre os gêneros é praticamente idêntica (Gráfico 2).

Gráfico 1: Grau de Concordância quanto ao Tratamento igualitário independentemente da idade, raça, cor e opção sexual – Comparação entre todas as empresas e as 150 melhores



Nota: Total de Respondentes: 122.903 empregados
Total de Respondentes das 150 Melhores: 50.951 empregados

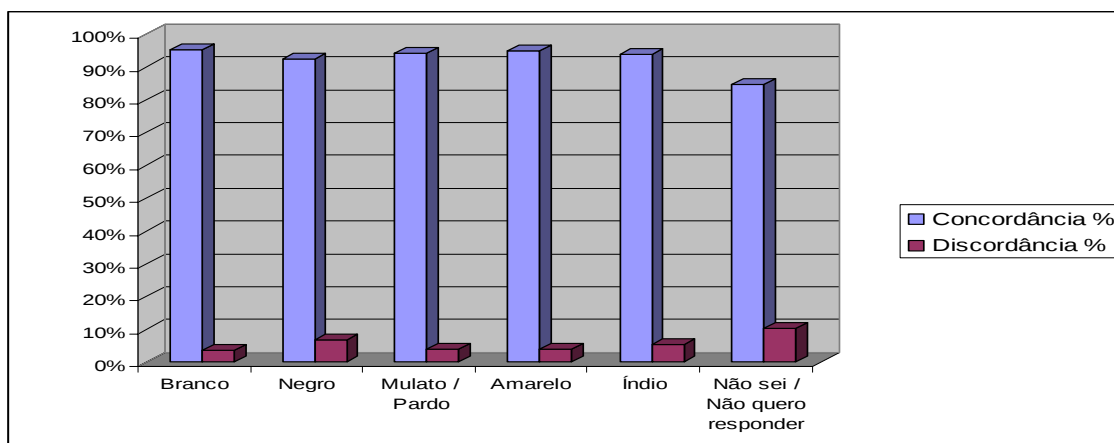
Gráfico 2: Grau de Concordância quanto ao Tratamento igualitário independentemente da idade, raça, cor e opção sexual – Comparação entre todas as empresas e as 150 melhores



Nota: Respondentes: 79.359 (Homens) e 39.402 (Mulheres). Total: 118.761

Cruzando-se os dados por raça, no contingente das 150 melhores empresas para se trabalhar, também não se verificam grandes diferenças de percepção entre os indivíduos de diferentes etnias. Também esse contingente de trabalhadores parece concordar que as empresas nas quais trabalham oferecem um tratamento igualitário aos seus colaboradores (gráfico 3).

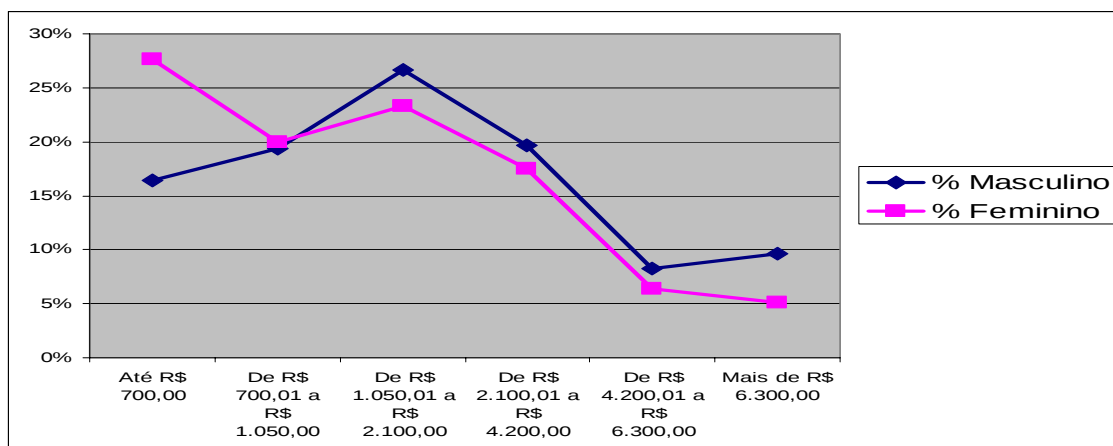
Gráfico 3: Grau de Concordância quanto ao Tratamento igualitário – Percepção dos respondentes por raça – Contingente de trabalhadores das 150 melhores



5.1.3 Homens e Mulheres: diferenças na remuneração e na estrutura ocupacional

Ainda com dados relativos aos empregados, buscou-se verificar a relação entre a renda salarial e o gênero (gráfico 4), num contingente de 50.252 respondentes, dos quais 32% são mulheres e 68% são homens. Observou-se que, no grupo de mulheres de mulheres, embora elas representem apenas cerca de 1/3 dos respondentes, há um maior percentual de empregados nas faixas mais baixas: 28% das mulheres ganham até R\$ 700, enquanto esse número cai para 16% entre os homens. É na faixa de R\$ 701 a R\$ 1.050 que se observa a menor diferença (19% e 20% para homens e mulheres, respectivamente). Nas demais faixas, começam a haver novamente um distanciamento entre homens e mulheres, só que dessa vez invertido. Ou seja, nas faixas salariais mais altas há um maior número de homens. Na faixa de R\$ 1.051 a 2.100 é onde se observa a maior diferença: 27% de homens para 23% de mulheres. Volta a existir um maior distanciamento na faixa salarial mais alta, acima de R\$ 6.300, na se encontram 10% dos homens respondentes contra 5% das mulheres respondentes.

Gráfico 4: Proporção de Mulheres e Homens por Faixa Salarial

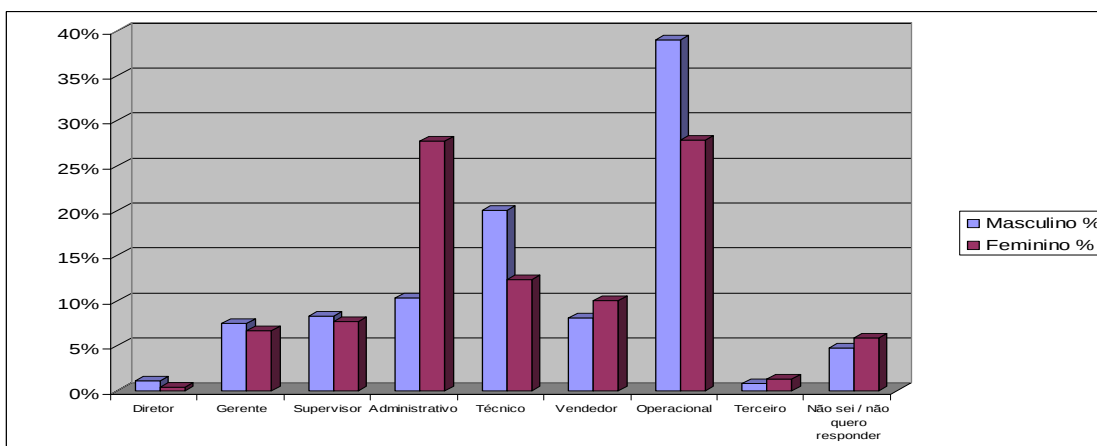


Nota: 50.252 respondentes, sendo 34.124 homens e 16.128 mulheres.

Procurou-se fazer análise similar em relação à variável cargos de liderança (gráfico 5). Observa-se, inicialmente, que há um menor número de mulheres entre os respondentes (32% contra 68% de homens). Comparando-se o grupo de respondentes masculinos com o grupo de respondentes femininos, observa-se que há pequena diferença favorável aos homens nos cargos gerenciais (diretor, gerente, supervisor). As mulheres são maioria nos cargos administrativos e de vendas, e minoria nos cargos técnicos e operacionais. Pode-se inferir que para aquelas mulheres que conseguem ingressar no mercado de trabalho, ainda que seja uma minoria, parece que não há uma barreira para ascender a cargos gerenciais no caso das *150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*. No entanto, parece haver uma concentração de mulheres em profissões ditas femininas, como as administrativas, em detrimento de funções técnicas e operacionais.

É interessante notar que, tanto na questão da remuneração quanto na questão da estrutura ocupacional, as *150 Melhores Empresas* comportam-se de forma similar ao conjunto das empresas sediadas no Brasil. Soares e Oliveira (2004), em trabalho que analisa a estrutura ocupacional e os diferenciais de rendimento entre homens e mulheres no Brasil, com base em dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, concluíram que a mulher tem tido crescente participação no mercado de trabalho brasileiro a partir de 1970. No entanto, isto não significou uma composição por sexo mais diversificada entre as ocupações, tampouco uma igualdade de rendimentos.

Gráfico 5 – Proporção de Homens e Mulheres por Cargos – 150 Melhores



Nota: 50.252 respondentes, sendo 34.124 homens e 16.128 mulheres.

5.2 As ações empresariais para promover a diversidade

Com relação às ações empresariais para promover a diversidade, foi escolhida uma questão que trata da existência de programas voltados especificamente para a retenção de mulheres no quadro de funcionários. A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos entre as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Tabela 8: Adoção de programas para retenção de mulheres

Não adota	70 respostas
Realiza discussões sobre o tema	46 respostas
Contribui com a mensalidade das escolas dos filhos	35 respostas
Promove programas de planejamento familiar	33 respostas
Promove orientação de carreira	29 respostas
Possui creche no local de trabalho	17 respostas

Embora essas empresas sejam consideradas as melhores para se trabalhar, em geral menos da metade delas adota programas para retenção de mulheres em seu corpo de profissionais. Seria interessante comparar com dados históricos para ver se há uma tendência de aumento ou não.

6. Conclusões

O objetivo desse trabalho foi analisar como *As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* tratam a questão da diversidade. Os dados permitem concluir que, não obstante a importância do tema e a visão dos acadêmicos de que uma boa gestão da diversidade pode gerar valor ao negócio, a realidade organizacional ainda tem uma grande janela de oportunidades de evolução. Considerando-se que o artigo trabalhou com dados de um grupo de empresas diferenciadas por suas políticas de recursos humanos, observa-se que o quesito diversidade parece ainda não ter o destaque merecido.

Especificamente com relação a gênero, observa-se que as mulheres obtêm menor remuneração que seus colegas profissionais homens. A diferença é maior nos salários mais altos. Também no que se refere à ocupação, vê-se um contingente maior de mulheres em atividades administrativas, verificando-se que a estratificação ocupacional ainda não é igualitária. Parece, portanto, que as *150 Melhores Empresas* não se distanciam muito da realidade organizacional nacional, na qual a inserção das mulheres no mercado de trabalho é concentrada em ocupações menos qualificadas e de baixa remuneração.

As empresas pesquisadas possuem programas voltados especificamente para a retenção de mulheres em seu quadro profissional, porém isso ocorre em menos de 1/3 daquelas consideradas como as 150 melhores empresas para se trabalhar.

No entanto, observa-se um paradoxo. Enquanto os números mostram uma situação desigual na diversidade de gênero, há uma percepção, por parte dos funcionários das *150 Melhores Empresas*, de que o tratamento é igualitário. Em todos os segmentos minoritários analisados (gênero e etnia) não há diferença de percepção e há um grande índice de concordância quanto ao igualitarismo de tratamento entre os funcionários. Isso ocorre tanto nas 150 melhores empresas para se trabalhar quanto no conjunto de empresas participantes da pesquisa. Pode-se, inferir, pelos dados apresentados, que a gestão da diversidade parece pouco afetar a percepção dos trabalhadores a respeito da adequação das políticas de recursos humanos das

empresas. Outros itens, como política de remuneração e benefícios, plano de carreira, treinamento, etc. podem impactar mais essa percepção.

É importante ressaltar a limitação desse estudo, uma vez que a pesquisa não visa medir gestão da diversidade. Há poucas questões sobre esse tema, o que pode levar a uma distorção dos resultados. Sugere-se, portanto, a inclusão do indicador gestão da diversidade nas próximas edições da pesquisa.

7. Referências Bibliográficas

COSTA, S. G. e FERREIRA, C. S.. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença de lacunas na última década. IV Encontro de Estudos Organizacionais 2006.

COX JR., T. Cultural Diversity in Organizations. *Theory, research and practice*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994

COX JR., T. Diversity and grass ceiling initiatives as national economic imperatives. *Research Support*, School of Business Administration, 1994.

COX JR., T. Workforce Diversity and Organizational Performance. Artigo disponível na Internet http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1569.asp (acesso em 10.05.2008)

Eagly, A.; Carli, L. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*

Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego. Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*; vol. 21, nº 2, April, 1996, pp. 402-433.

RESZECKI, M.C. Diversidade Cultural: Analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.08, no. 2, abril/junho 2001

REVISTA EXAME. Pesquisa 150 Melhores Empresas para você Trabalhar, 2007.

SOARES, C.; OLIVEIRA, S. *Econômica*, Rio de Janeiro, v. 6, nº 1, p.5-33, junho 2004.

THOMAS Jr., R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACON, 1991.

_____. Building on the promise of diversity – How we can move to the next level in our workplaces, our communities and our society. New York: AMACON, 2006.

_____. Redefining diversity. New York: AMACON, 1996.