

# Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?

Luciano Rodrigues de  
Souza Coutinho  
UFRJ - CNPQ  
lucianorsc@bol.com.br

Alessandra de Sá Mello da  
Costa  
UFRRJ  
amello9@terra.com.br

José Luis Felício Carvalho  
UFRJ  
zkcarvalho@hotmail.com

## RESUMO

*O presente texto tem como objetivo discutir o constructo da diversidade nas organizações, no sentido de debater se, no contexto organizacional brasileiro, haveria a aceitação das diferenças e a formação de um ambiente de diversidade, ou se subsistiria a premência de aplicação de políticas de cotas. Em tal discussão – permeada pelo embate entre as posições acadêmicas de se relegar o problema da inclusão do elemento diverso ao sabor das leis de mercado ou de se incentivar a promulgação de políticas públicas compensatórias sob a forma de cotas previstas em lei – ganham foco as minorias de raça e gênero, a partir das quais se empreende uma pesquisa com 110 respondentes, por meio dos quais se conduz uma investigação teórico-empírica sobre os binários homem X mulher e branco X negro afrodescendente. Os resultados evidenciam a premência de se conjugar esforços para compreender melhor o complexo problema da diversidade no Brasil, e sugerem que são necessários avanços para resolver o dilema de equilibrar interesses privados com a instituição pública de políticas de desenvolvimento, defesa dos interesses nacionais e atendimento aos direitos de cidadania.*

Palavras-chave: Diversidade, Gênero, Raça, Cotas.

## 1. INTRODUÇÃO

Atendendo às recentes demandas por estudos enfocando minorias e gestão da diversidade feitas por acadêmicos brasileiros (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006; COSTA e FERREIRA, 2006; OLIVEIRA, 2007; SIQUEIRA *et al.*, 2007) e pesquisadores estrangeiros (ELY e PADAVIC, 2007; KENNY e BRINER, 2007; McKAY *et al.*, 2007), o presente artigo tem por propósito aprofundar o debate acerca da diversidade organizacional. Mais especificamente, a inquietação motivadora da pesquisa envolve a discussão acerca da necessidade de se confiar no constructo de gestão da diversidade tal como ele se reflete nas práticas de recursos humanos adotadas nas organizações brasileiras ou de se amparar os direitos das minorias em ações afirmativas promulgadas pelo Estado brasileiro, notadamente por intermédio da aplicação de políticas públicas relacionadas a cotas.

Para os autores do presente trabalho, tal debate é permeado pela dicotomia fundamental entre a proposta de endossar a representação liberal da mão invisível, confiando que as ditas leis de mercado – ou a ausência de tais leis – conduziriam naturalmente a uma sociedade melhor, e a idéia de que a intervenção dos governos, ainda que limitada pela representatividade maior dos interesses dos grupos dominantes no aparelho de Estado, seria imprescindível para promover uma sociedade mais igualitária e justa. Acredita-se, ademais, que a complexidade do tema aqui discutido seja acirrada pelo entendimento de que o estudo da diversidade nas organizações compreende também uma disputa acadêmica entre os campos do conhecimento de gestão de pessoas e de administração pública.

Duas suposições norteiam este trabalho. A primeira é a de que quanto mais próximos os cargos estão do poder, menos a diversidade pode ser observada. Uma vez endossada a idéia de que “as empresas são norteadas pelo conceito da eficiência branca, heterossexual,

masculina e não deficiente” (cf. SERRANO e BRUNSTEIN, 2007, p. 14), o conceito de diversidade é entendido neste texto como um conjunto de pessoas com identidades grupais diferentes (NKOMO e COX Jr., 1999; PUENTE-PALACIOS, SEIDL e SILVA, 2007), que interagem em um mesmo sistema social em que alguns obtiveram – historicamente – vantagens em termos de recursos econômicos e de poder (FLEURY, 2000). Tais vantagens vinculam-se às relações de dominação presentes no ambiente organizacional alijando o indivíduo considerado diferente das efetivas fontes de poder. Assim, outras questões surgem: (1) nos cargos situados mais próximos ao lócus do poder há a mesma preocupação com a diversidade, ou esta se faz presente nas empresas apenas quando observamos os trabalhadores de chão-de-fábrica?; e (2) as cotas servem somente para os cargos que não correspondem a poder de decisão efetivo?

A segunda suposição é a de que o tema diversidade tem despertado maior interesse apenas quando associado à idéia de responsabilidade social empresarial. É possível observar a ação de algumas empresas, mesmo que por força de dispositivos legais, no sentido de buscar implementar os procedimentos referentes às cotas que visam garantir percentuais de funcionários categorizados como excluídos socialmente. Conforme Oliveira (2007) e Pacheco (2002), o tema diversidade é incorporado de forma instrumental pelas empresas e passa a significar a contratação e valorização de diferentes grupos da comunidade. Assim, “o mundo corporativo vem (...) investindo na busca da diversidade com o objetivo de incorporar práticas de igualdades entre os funcionários e assim melhorar a imagem da empresa, tanto interna quanto externamente” (PACHECO, 2002, p.2).

No caso das empresas produtivas, estas vêm buscando implementar novas políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus acionistas (COX Jr., 1991; McKAY *et al.*, 2007). Muitas dessas empresas buscam cada vez mais utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não somente para justificar uma empresa socialmente responsável ou que tenha políticas compensatórias – o que poderia ser apresentado como diferencial no mercado –, mas também trabalhando com a diferença de seus funcionários como vantagem competitiva significativa (QUEIROZ, ÁLVARES e MOREIRA, 2005).

De qualquer forma, o movimento empresarial pela responsabilidade empresarial, que pressupõe uma gestão mais humanizada (FACHIN, PENA e CARVALHO NETO, 2008) não representa transformações radicais no relacionamento entre os agentes econômicos com a sociedade, uma vez que “a análise da realidade objetiva demonstra que se trata de mais um meio para a reprodução do capital pela ampliação e renovação da manipulação, principalmente do trabalhador (...)” (RAMPINELLI e GUIMARÃES, 2006, p. 241).

Essa configuração caracterizaria o endosso das leis de mercado como instrumentos naturais de promoção da igualdade, excluindo-se do debate o poder reformador do Estado (AKTOUF, 2004). Para alguns acadêmicos, não somente a ação do poder público seria dispensável para resolver a questão da diversidade, como dentro da própria organização qualquer política nesse sentido deveria ser suavemente conduzida, e nunca imposta aos empregados, emergindo naturalmente a partir da base da pirâmide (RINK e ELLEMERS, 2007). A outra alternativa a ser considerada seria, portanto, a assunção da capacidade do Estado para propiciar transformações na sociedade de que supostamente é o representante legítimo (FLEURY, 2006; TENÓRIO e SARAVIA, 2006), de modo a adotar políticas públicas de inclusão, tais como aquelas calcadas em ações afirmativas.

O objetivo da presente pesquisa pode ser enunciado, outrossim, como debater a necessidade de aplicação do conceito de diversidade ou a premência da aplicação de sistemas de cotas, no intuito de se obter a inclusão de indivíduos representantes de minorias de raça e gênero em organizações brasileiras. A reflexão aqui conduzida envolve, portanto, dois

desdobramentos binários, entendidos como construções bipolares de relações antagônicas (BOJE e DENNEHY, 1993): (1) homem X mulher; e (2) branco X afrodescendente negro. A combinação das variáveis de gênero e raça tem-se mostrado um recurso usual em trabalhos sobre diversidade (por exemplo: GUIMARÃES, 2004; McKAY *et al.*, 2007).

O presente texto foi estruturado em quatro seções, além desta introdução e das conclusões. No referencial teórico procura-se contemplar, por meio de revisão bibliográfica, os conceitos de diversidade e ação afirmativa sob um prisma histórico-crítico. Na segunda seção são mostrados os procedimentos metodológicos seguidos durante a etapa empírica da pesquisa. A terceira seção apresenta os resultados de campo. Por fim, na quarta seção, são analisados os dois binários sobre os quais se discorreu previamente, interpretando-se os resultados da pesquisa à luz da teoria revista.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DIVERSIDADE E GESTÃO

A formalização do conceito diversidade ainda se encontra em desenvolvimento, em virtude de questões peculiares (PUENTE-PALACIOS, SEIDL e SILVA, 2007). Segundo Jackson e Ruderman (*apud* FLEURY, 2000) o próprio termo diversidade não constitui um constructo bem definido, o que interfere em todos os esforços de investigação sobre o tema. Alguns autores procuram trabalhar com a expressão diversidade cultural (por exemplo: FLEURY, 2000, HANASHIRO e CARVALHO, 2003; QUEIROZ, ÁLVARES e MOREIRA, 2005; SILVA e LUNA, 2004), diferentemente do conceito utilizado por Nkomo e Cox Jr. (1999), que defendem o uso da expressão diversidade de identidades ou, mais simplesmente, a única palavra diversidade.

As empresas brasileiras vêm buscando implementar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus acionistas. Muitas dessas empresas buscam utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo (IBDD, 2004, p. 54), não somente para justificar uma empresa que seja “socialmente responsável” ou que tenha políticas compensatórias – o que poderia ser identificado como diferencial no mercado –, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus empregados como uma vantagem competitiva significativa. Nesse espírito está colocada uma das novas tendências no mercado, que é a gestão da diversidade cultural. Segundo Cox Jr. (1991), as organizações precisam tornar-se “multiculturais” para capitalizar os benefícios e minimizar os custos associados à diversidade.

Programas de gestão da diversidade encontram-se geralmente relacionados a interesses de cunho instrumental, ao menos sob o ponto de vista dos acadêmicos preocupados com o tema. Para McKay *et al.* (2007), um clima organizacional que reflete a diversidade cultural impacta diretamente nos retornos obtidos pela organização e por seus participantes, pois afeta os sentimentos dos empregados sobre seus empregadores e inclui variáveis como satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e identificação com a tarefa; por conseguinte, ocorre uma melhora substancial em indicadores tais como qualidade de produtos e serviços, rotatividade da mão-de-obra, produtividade e eficiência. Para Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007), a diversidade é um elemento fundamental para o bom desempenho de equipes ou células de trabalho em um mundo dinâmico e globalizado. Mecchi (2007, p. 2) afirma que “nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa”.

Nos Estados Unidos, bem como aqui, vem-se consolidando o discurso de aumentar a diversidade no mercado de trabalho, com o significado básico de “aumentar a parcela que

cabe às minorias em um ambiente de trabalho” (LEONARD e LEVINE, 2006, p. 548, tradução livre).

No Brasil e na América Latina, mais especificamente, tem-se uma falsa sensação de uma sociedade multicultural igualitária, como se nossa sociedade tivesse sido criada em um ambiente de harmonia entre as diversas culturas aqui representadas. Podemos até considerar a sociedade brasileira como multicultural, em razão dos vários grupos que aqui se fazem e fizeram representar, contudo ‘igualitária’ é uma expressão inadequada (CANDAUI, 2005).

O que torna esse assunto tão importante e, ao mesmo tempo, tão questionável, é a linha tênue entre as empresas que efetivamente procuram criar um ambiente multicultural, para receber bem seus funcionários, deixá-los livremente se referenciar no(s) grupo(s) que representam, em oposição às empresas que buscam fazer marketing com políticas compensatórias, muitas vezes por pressão da sociedade e/ou governo, o que cai mais no critério de ações afirmativas e/ou responsabilidade social.

As políticas de gestão de pessoas supostamente voltadas à diversidade sexual parecem surgir “espontaneamente” nas empresas como uma forma de alinhar valores e princípios às práticas da organização, talvez em resposta a uma necessidade de auto-ajuste da organização às modificações na arena de mercado. Serrano e Brunstein (2007, p. 1) asseveram que a gestão da diversidade tem sido “uma resposta reativa das empresas à pressão de grupos sociais em situação de desvantagem, ao dispositivo legal que determina a lei de cotas e à crescente atenção dos consumidores às empresas socialmente responsáveis”. Assim, as organizações só dariam atenção à diversidade quando há uma situação de crise entre grupos, ou conflito explícito, a partir do qual seriam tomadas medidas pontuais que serviriam como apaziguadoras momentâneas a tais embates.

No parecer dos autores do presente texto, talvez tais medidas sejam ainda tímidas frente aos abismos colocados entre dominadores e dominados ao longo dos séculos. Mecchi (2007, p. 11), por exemplo, defende que “um forte indicador de busca de equidade por parte da organização é a iniciativa de se formar um grupo de discussão ou uma força-tarefa voltada para questões de diversidade sexual”. Para Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007, p. 10), “resta aos administradores, gestores e líderes das equipes de trabalho a necessidade de incentivar a diversidade nas células (...) que comandam”. Rink e Ellemers (2007) acreditam que, na formação de equipes de trabalho focadas em diversidade, devem ser criadas expectativas realistas acerca das habilidades de cada membro para desempenhar tarefas, respeitando-se as limitações individuais. Teriam tais medidas e políticas o potencial para transformações efetivas em contextos organizacionais com relação aos desequilíbrios históricos?

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E AÇÃO AFIRMATIVA

Como ações afirmativas podemos entender um conjunto de políticas compensatórias de discriminação que objetivam compensar membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes tiram um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades (Galeão-Silva e Alves, 2002). Possuem como objetivo a superação dos efeitos de discriminações históricas de forma que estes grupos excluídos socialmente possam competir em termos de igualdade no mercado. “A política afirmativa ou política compensatória assenta-se em uma crítica ao ideal da igualdade de direitos como instrumento eficaz para a promoção da igualdade” (IIZUKA, 2006, p. 2). No Brasil, a questão vem ganhando corpo tanto no meio acadêmico quanto em discussões que permeiam os demais estratos da sociedade por meio do acalorado debate sobre a aplicação de cotas para negros em universidades públicas (AZEVEDO, 2004; MELLO, SILVA e MOURA, 2006), as quais se prestariam a atenuar as desigualdades correspondentes no mercado de trabalho.

A idéia de ação afirmativa assenta-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultam das diversas interações sociais, existindo a necessidade, portanto, de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade e exclusão (VALENTIM, 2005). Nem sempre, porém, é tarefa fácil identificar o ato discriminatório, mesmo para as pessoas que sofrem discriminação, em virtude das formas mais sutis de exclusão, como no caso do não aproveitamento em uma entrevista. Essa é precisamente uma das razões principais por meio das quais Azevedo (2004) defende a adoção de medidas universalistas – de cunho social – para o combate às desigualdades do que as medidas diferencialistas ou específicas (focadas em raça ou gênero), através das quais o Estado se vê obrigado a reconhecer a existência de diferenças entre os grupos diversos, e a lidar com as conseqüências de se adotar a diferenciação para amplas camadas da população.

Segundo Gugel (2000, p. 6), pode-se identificar duas formas de discriminação nas organizações: “diretamente, quando se adotam disposições gerais que estabelecem distinções fundamentadas em critérios proibidos; [e] indiretamente quando situações, regulamentações ou práticas aparentemente neutras criam desigualdades em relação a pessoas que têm as mesmas características. Este processo será imperceptível até para quem está sendo discriminado, como nos casos de processos de seleção para empregos baseados no desempenho do candidato em uma entrevista.”

A aplicação de ações afirmativas pode reduzir o preconceito e a discriminação. Nos Estados Unidos, a Affirmative Action foi promulgado no final da década de 1960 como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino (Agócs e Burr apud Fleury, 2000). Por regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo, ou que dele recebiam recursos e benefícios, deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios (deficientes físicos foram incluídos somente após 1991). Apesar de claros avanços no combate à discriminação, Azevedo (2004) argumenta que os resultados das ações afirmativas nos Estados Unidos ficaram muito abaixo do esperado.

O impacto das ações afirmativas, de acordo com Carnoy (apud Feres, 2005), em amplo estudo sobre a situação socioeconômica dos negros norte-americanos no período que vai dos anos 1930 ao final do século XX, observou quais fatores contribuíram para a melhoria das condições de vida e para a diminuição das desigualdades raciais. Através do controle de diversas variáveis, observou-se que os maiores ganhos da população negra ocorreram nos anos 1940, 60 e início dos 70, quando governos menos conservadores intervieram na sociedade, desenvolvendo políticas de equalização de oportunidades. Já nos anos 1950 e 90, quando os governos eram menos participativos e mais conservadores em termos sociais, os ganhos foram baixos, ainda que a economia estivesse em ritmo de crescimento, o desemprego fosse baixo e os níveis educacionais tivessem aumentado.

Em pesquisas conduzidas no Brasil acerca de políticas de cotas em universidades públicas, apesar dos resultados ambíguos, algumas conclusões parciais parecem dar conta de que o sistema de cotas pode ter efeitos indesejáveis, em função de ser considerado por alguns críticos como humilhante, ou capaz de gerar injustiças (MELLO, SILVA e MOURA, 2006). Para Iizuka (2006), por outro lado, independentemente dos resultados, a mera ampliação do debate acerca de políticas compensatória para outros foros seria benéfica, por si só, para trazer à tona a importante discussão acerca da existência de desequilíbrios em nossa sociedade.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados empreendida na etapa empírica da pesquisa foi realizada por meio de questionários estruturados, fechados e auto-administrados (cf. GIL, 1999; SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006) que foram preenchidos por 110 estudantes matriculados no programa de Mestrado de uma instituição privada de ensino superior. Definiu-se, portanto, uma amostra selecionada por critérios de representatividade não probabilísticos (REMENYI *et al.*, 1998), por conveniência e acessibilidade (VERGARA, 2007). Tomou-se o cuidado de nomear como respondentes somente indivíduos inseridos no mercado de trabalho ou com um prazo máximo de afastamento do mercado de trabalho não superior a um ano.

O tratamento dos dados confiou em estatísticas descritivas (SINCICH, 1995) e a pesquisa buscou identificar a caracterização dos chefes/superiores dos entrevistados por meio dos binários (a) homem X mulher e (b) branco X afrodescendente. Analisou-se ainda como o entrevistado percebia a proximidade de seu chefe do lócus do poder (cf. MINTZBERG, 1983), se este situa-se próximo ou não, além de questionar se, na percepção do respondente, o chefe possuía poder de decisão. A intenção subjacente a essa estrutura de pesquisa era buscar acessar, por meio dos respondentes, de que modo a diversidade de gênero e raça se reflete na média gerência e na alta administração das organizações a que eles pertenciam.

Acredita-se que os resultados obtidos por meio de tais procedimentos tenham sua relevância sublinhada em função da própria natureza da amostra, mais especificamente, no que tange a gênero, cor/raça/etnia e cargo. No que se refere ao sexo, foram identificadas 80 pessoas do sexo masculino (72,73%) e 30 do sexo feminino (27,27%). Quanto à cor/raça/etnia dos entrevistados, 102 pessoas se identificaram como brancas (92,73%), 6 pessoas se identificaram como pardas (5,45%) e 2 pessoas se identificaram como negras (1,82%). Quanto ao cargo dos entrevistados, 35 pessoas se declararam gerentes (31,82%); 28 pessoas se declararam analistas (25,45%); 12 pessoas se identificaram como coordenadores (10,91%); 10 pessoas se identificaram como diretor (9,09%); e 6 pessoas se identificaram como sócio-diretor (5,45%). Dessa forma, em lugar de se contar com uma amostra de indivíduos pertencentes às minorias para buscar extrair informações acerca de diversidade, a pesquisa teve à sua disposição dados obtidos a partir de respondentes pertencentes aos grupos dominantes e/ou majoritários, ou seja, o respondente médio podia ser caracterizado como homem, branco, ocupando cargo de gerência na organização.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De forma a melhor compreender e interpretar os resultados, estes foram reunidos em três grupos: (1) respostas relacionadas com o chefe do entrevistado; (2) respostas relacionadas com a organização e com o tema diversidade; e (3) respostas relacionadas com a organização e com o tema cotas.

Com relação ao primeiro grupo de resultados, pode-se destacar os dados referentes ao sexo, à cor/raça/etnia e cargo dos chefes dos respondentes. Assim, 42 pessoas declararam que seus chefes eram gerentes (38,18%); 30 pessoas declararam que seus chefes eram diretores (27,27%); 10 pessoas declararam que seus chefes eram superintendentes (9,09%); o mesmo percentual de pessoas identificaram seus chefes como sócios-diretores e 7 pessoas declararam que seus chefes eram coordenadores (6,36%). Quanto ao sexo, foram encontrados 88 chefes do sexo masculino (80,00%) e 22 do sexo feminino (20,00%). Quanto à cor/raça/etnia, foram observadas 98 pessoas que identificaram seus chefes como brancos (89,09%), 7 pessoas que identificaram seus chefes como pardos (6,63%) e 4 pessoas que identificaram seus chefes como negros (3,64%). Apenas uma pessoa (0,91%) não opinou.

Quanto à opinião dos entrevistados acerca de haver diversidade em suas organizações: 64 pessoas afirmaram que em sua empresa havia diversidade (58,18%), enquanto 46

afirmaram que não havia diversidade em suas organizações (41,82%). Quanto à opinião das mulheres de haver diversidade em sua organização: Das 30 respondentes, 17 afirmaram que em sua empresa havia diversidade (56,67%), enquanto 13 afirmaram que não havia diversidade em suas organizações (43,33%), o que foi muito parecido com o resultado consolidado das 110 entrevistas de homens e mulheres. Quanto à opinião dos homens em relação à diversidade nas organizações em que trabalham: dos 80 respondentes, 47 afirmaram que em sua empresa havia diversidade (58,75%), enquanto 33 afirmaram que não havia diversidade em suas organizações (41,25%). Ao se analisar os resultados é possível verificar que a questão de gênero não interferiu, de maneira significativa, na opinião sobre a diversidade nas organizações.

Quanto aos chefes com cargo de coordenador ou inferior, foram encontradas 11 pessoas. Com relação ao sexo dessas pessoas: 7 são do sexo masculino (63,64%) e 4 são do sexo feminino (36,36%). Foram encontrados 42 chefes com o cargo de gerente. Com relação ao sexo desses gerentes: 28 são do sexo masculino (66,67%) e 14 do sexo feminino (33,33%). Foram encontrados 29 chefes com o cargo de diretor. Com relação ao sexo desses diretores: 26 são do sexo masculino (89,66%) e apenas 3 do sexo feminino (10,34%). Foram encontrados 27 chefes com o cargo superior a diretor. Com relação ao sexo desses profissionais com cargo superior a diretor: 26 são do sexo masculino (96,30%) e apenas 1 do sexo feminino (3,70%). Na amostra estudada, portanto, não foi difícil constatar a associação entre gênero masculino e cargo mais elevado na organização, denotando maiores oportunidades de ascensão profissional para os homens, conforme mostram recentes estudos (por exemplo: AZEVEDO, 2007; BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007).

O grupo final de resultados comportou as respostas relacionadas com a organização e com o tema cotas, no que se refere à questão de haver cotas nas empresas. Apenas 25 pessoas afirmaram que as empresas em que trabalhavam havia sido implementado algum sistema de cotas (22,73%), enquanto 85 afirmaram que não havia cota (77,27%). Dentre as 25 pessoas que informaram haver cotas em suas organizações, 23 (92,00%) entenderam que havia diversidade, enquanto apenas 2 (8,00%) entenderam que mesmo com as cotas não havia diversidade. Com relação às 85 pessoas que informaram não haver cotas em suas organizações 44 (51,76%) entenderam que mesmo assim havia diversidade, enquanto que para 41 respondentes (48,24%) tal diversidade não havia sido atingida.

## 5. DISCUSSÃO DOS BINÁRIOS A PARTIR DOS DADOS EMPÍRICOS

A discussão teórica acerca dos binários, ou construções bipolares de termos e relações antagônicas, tem como meta analisar como se configura a questão da diversidade em nossas organizações, analisando-as pontualmente através de cada um dos pares identificados: homem x mulher e branco x negro. Neste trabalho, os binários são elementos que – em complementação aos dados provenientes da pesquisa quantitativa - permitirão a comparação e revelação daquilo que é marginalizado no conceito, trazendo à tona elementos oprimidos pela prática do discurso dominante (BOJE e DENNEHY, 1993).

### 5.1 GÊNERO

Por mais que pareça subsistir certo consenso com respeito ao equilíbrio preconizado entre os sexos e à suposta igualdade de oportunidades com relação ao binário masculino X feminino, deve-se atentar para o alerta de que “o gênero é uma complexidade cuja totalidade é permanentemente protelada, jamais plenamente exibida em qualquer conjuntura” (BUTLER, 2003, p. 37). Nesse contexto, observa-se uma profusão de discursos e práticas que promovem a impressão de que se atingiu certa igualdade entre os gêneros (ELY e PADAVIC, 2007).

Nas posições, nos cargos e nas funções profissionais em que há pouco tempo poderíamos observar em sua quase totalidade homens, hoje é possível observar mulheres dirigindo ônibus, trabalhando na estiva, guardas de trânsito, policiais militares e civis, entre várias outras funções antes destinadas exclusivamente aos homens. Nesses novos relacionamentos sociais, a mulher parece tomar espaços tradicionalmente masculinos no mundo corporativo (AZEVEDO, 2007; BETIOL e GALEÃO-SILVA, 2003). Em que condições, porém, as mulheres têm conseguido incorporar-se às organizações brasileiras? Pode-se afirmar que, com essa mudança, há igualdade nas empresas? Tal mudança criou diversidade cultural?

O Instituto Ethos realizou uma pesquisa para levantar o perfil das 500 maiores empresas que operam no Brasil, verificando o perfil social, racial e de gênero (INSTITUTO ETHOS, 2004). Na pesquisa realizada no nível funcional havia uma considerável predominância masculina, 65% contra 35% de participação das mulheres, diferença que foi se acentuando até chegar ao nível executivo, onde a predominância masculina é de 91% contra 9% de mulheres.

De acordo com dados de uma pesquisa da OIT – Organização Internacional do Trabalho (2001), em estudo realizado em 47 países dentre os quais o Brasil foi incluído, sem contar com o fato de que as mulheres representam mais de 40% da força mundial de trabalho, apenas 3% das posições da alta administração são ocupadas por mulheres.

Nas empresas, as mulheres que representam aproximadamente 51% da população – segundo o censo do ano 2000 do IBGE –, vêm tomando uma significativa parte do mercado de trabalho. As diferenças, contudo, permanecem grandes, apesar de haver uma clara queda no percentual de pessoas ocupadas na população masculina, de 72,4% em 1992 para 67,2% em 2003. Quanto ao crescimento da participação no mercado da população feminina houve uma variação, segundo o IBGE (PNAD 1992/2003) de 43,4% em 1992 para 44,5% em 2003.

Segundo o IBGE (PNAD 2002), as mulheres inseridas no mercado de trabalho recebiam, em média, 70% dos rendimentos dos homens, mesmo tendo em média um ano a mais de estudo. Essa diferença tende a ser mais gritante quando são comparadas pessoas com mais tempo de estudo. Quando se analisa o rendimento mensal, soma de rendimentos mensal de todos os trabalhos das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas, a mulher tem claramente um rendimento inferior ao homem, segundo dados do IBGE (PNAD, 2003).

Na hora do desemprego, considerando a percentagem das pessoas desocupadas em relação às pessoas economicamente ativas, segundo o IBGE (PNAD, 2003), quem perde é a mulher. A taxa de desemprego em 2003 foi de 9,7%. Entre os homens, a desocupação é mais baixa (7,8%), mas no grupo de mulheres o desemprego chega a 12,3%. Com relação à distribuição entre os sexos, o único segmento em que as mulheres têm uma maior participação em relação aos homens é com rendimento de até um salário mínimo, 25,3% contra 20,6%, enquanto em todas as demais faixas de renda superiores a dois salários mínimos, o percentual de homens ocupados é maior do que o de mulheres ocupadas.

Com as conquistas atuais, fruto da ação de vários grupos, será que as mulheres conseguiram o que poderia ser caracterizado como igualdade na sociedade e, no que tange ao interesse específico deste ensaio, aproximam-se de uma igualdade nas organizações? Será que, por outro lado, as mulheres estão apenas resignadas a terem cargos de segundo ou terceiro escalão nas organizações brasileiras? Estariam os cargos sendo distribuídos como uma espécie de cota informal, ou algum “cala-boca” para evitar que as empresas tenham de responder a questionamentos de grupos feministas ou até mesmo de consumidores?



Segundo o relatório do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), do ano de 2005, algumas dimensões da desigualdade de gênero no trabalho são: (1) a maioria das mulheres possui empregos precários e informais; (2) a diferença de remuneração entre homens e mulheres continua grande e perpassa por todas as categorias de emprego; (3) as mulheres trabalham menos horas que os homens, em parte, devido a sua dupla jornada de trabalho no lar; e (4) apesar de sua baixa remuneração e a precariedade de suas relações trabalhistas, a força de trabalho feminina tem importante participação na renda familiar, ajudando efetivamente no combate a pobreza.

Para Azevedo (2007), a despeito de melhorias quanto à renda e ao tipo de trabalho realizado pelas mulheres, existe um longo caminho a ser percorrido rumo à igualdade: a população feminina ainda ganha menos, trabalha menos horas na empresa mas acumula as tarefas do lar, apresenta um maior índice de informalidade e corresponde a um maior percentual de empregos precários. A pesquisa de Benedicto, Silva e Pereira (2007) revelou algumas tendências significativas, tais como: (1) a mulher está cada vez mais presente diante de um mercado mais aberto; (2) a consciência da mulher sobre sua própria condição cria novos impulsos para a luta pela igualdade entre os gêneros; (3) as habilidades femininas no desempenho de funções de destaque em empresas produtivas abrem caminho para a conquista de novas e melhores oportunidades. Por outro lado, estudos focados em gênero são unânimes em afirmar que as desigualdades profissionais continuam marcadas por uma montanha de direitos e deveres não consolidados de forma igualitária.

Um fato que poderia justificar a predominância masculina sobre as mulheres, no mercado de trabalho, seria o tempo de estudo dos homens em comparação com as mulheres. Ao analisarmos os dados do IBGE (PNAD, 2003), porém, aprende-se que entre as pessoas ocupadas, o nível de instrução das mulheres é mais elevado do que o dos homens: entre as pessoas ocupadas sem instrução, o percentual de homens é mais elevado que o de mulheres, 11,4% e 8,6%, respectivamente; entre as pessoas ocupadas com 11 anos de estudo ou mais, o percentual de mulheres era mais elevado que o de homens, 28,1% e 38,8%, respectivamente.

Segundo Betiol e Galeão-Silva (2003), para entender a mulher no trabalho tem de haver um redesenho de sexo, gênero e feminino. No parecer de Ely e Padavic (2007), a pesquisa focada nas diferenças de gênero falham ao desconsiderar as organizações como contextos sócio-culturais que moldam tais diferenças.

## 5.2 RAÇA

A inserção da população não-branca, em especial a negra, no mercado de trabalho no Brasil é marcada pela vulnerabilidade que resulta da desigualdade racial (ARAÚJO, 2004). Afrodescendentes têm pouca ou quase nenhuma participação nos espaços públicos, bem como nos privados, sem necessidade de se levar em conta quantos são e o que representam, sendo importante entender a necessidade de acabar com esse abismo social, que deixa marcas duras no mercado de trabalho. Para enfatizar a idéia de como a situação do trabalhador afrodescendente está sujeita a desequilíbrios injustos e profundamente marcados em diversas sociedades do planeta, Kenny e Briner (2007) chegam a afirmar que a pesquisa acerca de diversidade étnica realizada hoje talvez traga benefícios práticos somente para os filhos e netos dos sujeitos atualmente pesquisados.

Em sua explicação sobre a dominação na relação do binário branco e afrodescendente, e analisando a segmentação de mercado, Lengler, Vieira e Fachin (2002) escolhem a palavra 'desigualdade' como o vocábulo que melhor poderia manifestar o distanciamento entre as culturas branca e negra. Os autores explicam ainda que a diferenciação deste binário está assentada em uma estrutura de dominação subjacente às práticas de mercado, o que pode ser

aplicado na discussão sobre a diversidade nas organizações com base no componente étnico. Dentre as diversas variáveis que compõem o constructo da diversidade, a questão da raça/etnia é uma daquelas que potencialmente ensejam mais possibilidades de conflitos, em função da relação histórica de exploração exacerbada e violência extremada por parte dos agentes dominadores sobre os dominados, sendo que, justificadamente, os últimos parecem potencialmente aptos a interpretar problemas de natureza ambígua nos atuais ambientes de trabalho como desdobramentos do problema racial (McKAY *et al.* 2007).

Vivemos numa sociedade em que a cor e/ou a raça e/ou a etnia constituem-se como poderosos mecanismos de estratificação social, em que os afrodescendentes são segregados no acesso a bens de toda ordem e limitados em seus direitos de cidadania (VALENTIM, 2005). Nas organizações tal estratificação não poderia ser diferente, sendo inclusive um pouco mais acentuada, visto que muitas vezes se busca justificar por meio de estudos o porquê da ausência dos afrodescendentes na organização, e nesse âmbito surgem críticas contundentes contra o caráter meritocrático das cotas nas empresas, de forma geral, e especificamente no que se refere a cargos próximos ao lócus do poder. Uma vez que, historicamente, os negros permaneceram associados a posições sociais, econômicas e intelectuais inferiores com relação às outras parcelas da população, nascer negro no Brasil não traz apenas preconceitos de cor, como também de pobreza e falta de capacitação para o trabalho (OLIVEIRA, 2007).

Em pesquisa longitudinal realizada pelo DIEESE intitulada “Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho” uma das conclusões a que se chegou em 1998 foi que “nenhum outro fato, que não a utilização de critérios discriminatórios baseados na cor dos indivíduos, pode explicar os indicadores sistematicamente desfavoráveis aos trabalhadores negros”. Em 2006, a conclusão do estudo foi que “a evolução dos dados da participação e do desemprego entre os anos de 1998 e 2006 indicou a dificuldade sistemática dos negros e não mostrou uma melhora significativa dos indicadores específicos para este segmento” (ver: DIEESE, 2008). Passados quase 10 anos quase nada parece ter mudado na situação dos negros no mercado de trabalho.

Algumas análises específicas têm sido feitas sobre a discriminação contra afrodescendentes nas organizações brasileiras, como a exigência de maior equilíbrio na representatividade racial dos trabalhadores, ou seja, a aplicação de cotas no mercado de trabalho. Segundo Chadarevian (2006, p. 3) a aplicação de cotas controla “a atuação de mecanismos de discriminação na seleção, demissão e evolução do trabalhador na empresa”. Ao empreender um estudo em profundidade acerca de cotas para negros, Azevedo (2004) argumenta que a proposta não parece constituir a solução ideal para atacar as desigualdades raciais no Brasil, em razão de dois motivos: (i) os resultados discretos da ação afirmativa nos Estados Unidos e (ii) a possibilidade de se instituir programas mais eficazes para o combate do racismo institucionalizado em nosso país, os quais teriam um recorte social, e não racial, a exemplo da reforma agrária, da recuperação das escolas públicas de ensino fundamental e médio, e do Programa Bolsa-Escola. Por outro lado, como lembra Abramo (2004, p. 18): “A pobreza não é neutra. A pobreza tem sexo, tem cor, tem endereço... Determinados grupos da população são mais vulneráveis e têm uma dificuldade maior de superá-la”.

Pode-se observar, sobremaneira, que aquilo que acontece com os afrodescendentes nas organizações não difere do retrato da discriminação na sociedade, o que interfere no exercício do poder e na construção democrática (FISCHMANN, 2005). Passados quase 100 anos, pouco foi feito para compensar um dos maiores crimes cometidos contra um povo – a escravidão. Pior, durante os 50 anos que se seguiram à abolição, o negro brasileiro foi alvo de uma campanha em que se envolveram cientistas sociais e membros do governo, para estigmatizar a raça como inferior (CHADAREVIAN, 2005). Assim, o último Relatório de

Desenvolvimento Humano da ONU aponta para a convivência de dois "Brasis" – um branco e um negro –, entre os quais se abisma um fosso de desigualdade (FISCHMANN, *op. cit.*).

Outro fato que acentuou muito a discriminação do negro foi o estigma da inferioridade e da prestação de serviços braçais sem qualificação, além dos rótulos relativos à malandragem e à imoralidade, justamente para aqueles que trabalharam mais de três séculos para fazer girar a economia brasileira (MARQUES, 2006), sem obter a apropriação de riqueza que lhes cabia. Outro ponto a se notar diz respeito ao fato de que, se por um lado não temos a segregação racial nos moldes de como aconteceu na África do Sul e nos Estados Unidos, os índices apurados por diversas pesquisas representam um fato inegável: tudo é mais difícil para quem é pardo ou preto no Brasil (MARQUES, *op. cit.*; OLIVEIRA, 2007).

Para analisar melhor a dificuldade de ser afrodescendente em uma sociedade como a brasileira, analisaremos alguns dados do censo do IBGE (2000). As informações sobre o número de anos de estudo da população ocupada, associadas aos seus respectivos rendimentos mostraram que pouco mais de dois anos de estudo de vantagem para a população branca resultaram em quase uma duplicação de seus rendimentos em relação aos das populações de pretos e pardos (terminologia utilizada pelo IBGE referindo-se a cor das pessoas). Esta situação foi verificada tanto no Brasil quanto na maioria das unidades da federação, nas regiões metropolitanas e grandes regiões, com a mesma exceção da região metropolitana de Salvador, onde a vantagem de três anos a mais de estudo para os brancos aparece associada a rendimento três vezes maior que o da população de pretos e pardos.

Dados apresentados por Oliveira (2007) ajudam a complementar esse quadro de desalento para os trabalhadores negros. Considerando unicamente a parcela privilegiada de trabalhadores – os indivíduos que ocupam cargos elevados em organizações produtivas –, enquanto 53,8% dos executivos negros possuem mais de 15 anos de trabalho na mesma empresa, 37,4% dos brancos e 29,7% dos amarelos demoraram o mesmo tempo para chegar à alta administração. Quando se restringe o estudo às mulheres negras, a situação torna-se mais preocupante, pois elas representam apenas 0,1% dos executivos do país e 1% dos gerentes, apesar de representar demograficamente 24% da população brasileira. Assim, quando se cruzam dados correspondentes aos dois binários considerados no presente texto, as mulheres negras são duplamente marginalizadas no mercado de trabalho, por gênero e por etnia.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente texto foi norteado pelo objetivo de discutir o constructo da diversidade nas organizações, por meio de um enfoque nas organizações produtivas brasileiras, no sentido de identificar se nelas haveria a aceitação das diferenças e a formação de um ambiente de diversidade, ou se haveria a necessidade de se trabalhar com cotas.

Um primeiro ponto refere-se à lógica produtivista (SANTOS, 2007) que permeia as relações de trabalho dentro de um modelo de capitalismo baseado no livre-mercado e baseia-se nos critérios de produtividade capitalista cujo objetivo racional inquestionável é o crescimento econômico. Nesses termos, a natureza produtiva é a natureza maximadamente fértil num dado ciclo de produção, enquanto trabalho produtivo é o trabalho que maximiza a geração de lucros igualmente num dado ciclo de produção. Nesse discurso, “o lucro é um excedente legítimo que não gera nem exploradores nem explorados, mas simplesmente ganhadores de um lado e malsucedidos ou perdedores do outro lado” (AKTOUF, 2004, p. 68).

Dentro dessa lógica, não existe espaço para questionamentos substantivos como, por exemplo: “na corrida pela produção de bens materiais, no que se transformam o homem e a comunidade dos homens? Qual é, nesta corrida, a finalidade do econômico? (...) Por que produzir? Por que enriquecer? Quem se enriquece? Como se enriquece? Até que ponto? E em

detrimento de quem?” (AKTOUF, *op. cit.*, p. 64-65). Assim, enquanto o discurso empresarial dominante ressalta e advoga a participação, a diversidade e a responsabilização, “na vida real é o capitalismo cruel que se reaviva (...) com a erosão dos sistemas de previdência social, com a multiplicação dos empregos de baixa qualificação e insuficiente remuneração” (LIPOVETSKY, 2005, p. 255).

Como desdobramento, um segundo ponto que a discussão permite enunciar relaciona-se com a percepção de que claramente não há um “clima” de diversidade em nossas organizações. Nesse sentido, Oliveira (2007) argumenta que os programas de gestão da diversidade são promovidos de acordo com estratégias elaboradas no topo das organizações, onde a própria diversidade não subsiste; por essa mesma razão, as políticas intraorganizacionais de inclusão de grupos minoritários ficam permeadas de estereótipos, e, na maioria dos casos, predomina a vinculação entre identidade étnica e nível hierárquico.

Quando a discussão se refere ao mundo do trabalho no Brasil, cabe indagar quem é o profissional contemporâneo? Quem é esse trabalhador? Como nos mostra Aktouf (2004, pp. 40 e 41): “Quem pode efetivamente nos dias de hoje aproveitar os frutos do progresso? Em detrimento de quem? E quando se fala de melhoria geral do nível de vida do trabalhador, de que trabalhador se trata? Do de Paris ou do de Ouagadougou? Qual desses dois tipos de trabalhadores é mais numeroso na Terra?”. Em consequência desse clima de não diversidade, Alves e Galeão-Silva (2004) questionam se há realmente interesse em resolver o problema da discriminação por meio da gestão da diversidade, ou se há outros interesses por trás disso, indagando se a gestão da diversidade não poderia ser uma forma, ideologicamente articulada, de escamotear conflitos que surgem do campo social.

Torna-se indispensável, assim, a adoção de novas políticas públicas de inclusão social, inclusive as cotas, por parte de nossas organizações, visando o fim, ou pelo menos neste momento, a redução desta clara política discriminatória, a qual tenta-se justificar através da meritocracia e dos princípios de igualdade de condições, os quais não podem ser evocados, dado que as condições históricas que geraram esse momento foram totalmente desfavoráveis para uma parcela da população. Conforme questiona o diretor executivo da Educafro, Frei David (2005, p. 3), ao fazer uma comparação da meritocracia propalada pelo sistema liberal com uma maratona, em que um atleta é bem treinado, bem alimentado, recebe o material adequado, enquanto o outro é largado a própria sorte: “quem vai ser o vencedor?”.

Dessa forma, como sugere Lipovetsky (2005, p. 35), deve-se rejeitar a dinâmica do livre-mercado com sua “ética das certezas” e seu amoralismo da “mão invisível” em favor de posicionamentos pautados pela busca “de uma medida justa entre eficácia e equidade, lucros e dividendos dos assalariados, respeito ao indivíduo e ao bem-estar coletivo”.

A adoção de cotas, no entanto, apresenta uma limitação, visto que parece impossível a criação de cotas para todos os grupos periféricos ou marginalizados na sociedade, como cotas para jovens, idosos, evangélicos, nordestinos ou qualquer grupo atingido pela discriminação. A melhor forma de ultrapassar essa limitação é a inerente – e necessária – complementação da adoção de cotas com políticas públicas de melhoria de condições de vida e de trabalho. Em verdade, acredita-se que a superação das desigualdades depende da “prática dialética e emancipatória, que luta para transformar as relações humanas, permitindo a construção de uma sociedade mais igualitária” (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007, p. 15).

Quanto à exequibilidade dos projetos e leis do poder público, bem como a forma como serão implementados, é possível que o resultado não acabe com a hegemonia no controle das organizações produtivas brasileiras e com as desigualdades sociais, econômicas e culturais inerentes ao mercado de trabalho. Cabe investigar, no entanto, qual seria um possível ponto de equilíbrio desejável nas relações entre o poder público e a iniciativa privada (COSTA e

CARVALHO, 2006). Para Guimarães (2004, p. 9), os problemas relativos à inclusão do diverso em contextos organizacionais são passíveis de intervenção tanto “no plano das políticas públicas de tipo universalista e de inclusão”, quanto no âmbito “das empresas e da sua gestão de pessoal com destaque para políticas de contenção dos fatores de discriminação, notadamente operantes no plano da remuneração e das carreiras”. A questão crucial reside no dilema de equilibrar interesses privados com a instituição de mecanismos adequados de políticas de desenvolvimento, defesa dos interesses nacionais e atendimento dos direitos básicos de cidadania. Aos autores do presente texto, não parece que a solução para o problema possa ser abandonada aos ventos das chamadas leis de mercado.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. Perspectiva de Gênero e Raça nas Políticas Públicas. **Boletim de Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. n. 5, nov. 2004, p. 17-21.
- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AZEVEDO, A. A mulher no mercado de trabalho brasileiro. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.
- AZEVEDO, C. **Anti-racismo e seus paradoxos: reflexões sobre cota racial, raça e racismo**. São Paulo: Annablume, 2004.
- BENEDICTO, S.; SILVA, A.; PEREIRA, W. Relações de gênero e poder nas organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.
- BETIOL, M.; GALEÃO-SILVA, L. Women and Work: Brazilian Academic Production in Administration Field. **Critical Management Studies**. Seattle. 2003. Disponível em: <<http://group.aonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14189.pdf>>. Acesso em 20 jul 2008.
- BOJE, D.; DENNEHY, R. **Managing in postmodern world - America's revolution against exploitation: the story of postmodern management**. Iowa: Kendal Hunt, 1993.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CANDAUI, V. **Cultura(s) e educação: entre o crítico e o pós-crítico**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- CHADAREVIAN, P. Por uma política de combate à discriminação no mercado de trabalho. **Folha de São Paulo**. Tendência & Opinião. 2006.
- \_\_\_\_\_. Para medir as desigualdades raciais no mercado de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 30., 2006. **Anais...** Caxambu: Anpocs, 2006.
- COSTA, A.; CARVALHO, J. Novas dimensões, novos papéis: a construção discursiva empresarial da agenda local de políticas de desenvolvimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.
- COSTA, S.; FERREIRA, C. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho**. Disponível em : <<http://www.dieese.org.br/esp/negro.xml>>. Acesso em 15 jul 2008.
- ELY, R.; PADAVIC, I. A feminist analysis of organizational research on sex differences. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, 2007. p. 1121-1143.
- COX Jr., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

FACHIN, R.; PENA, R.; CARVALHO NETO, A. Liberdade da Empresa Cidadã e Liberdade na Empresa Cidadã: Uma Discussão Epistemológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008.

FERES Jr., J. Ação Afirmativa no Brasil: fundamentos e críticas. **Revista Econômica**, v. 6, n. 2, dez. 2004, p. 291-312.

FISCHMANN, R. Desracializar o debate. **Folha de São Paulo**. Tendência e Opinião. São Paulo, 08-02-2006.

FLEURY, M. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul.-set. 2000. p. 18-25.

FLEURY, S. O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do governo Lula. In: MARTINS, P.; PIERANTI, O. **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GALEÃO-SILVA, L.; ALVES, M. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. **Anais...** Recife:Anpad, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUGEL, M. Discriminação do Homossexual nas Relações de Trabalho. **Seminário Internacional sobre todas as formas de discriminação no Trabalho**. Brasília. 2000. Disponível em: <<http://www.mpt.gov.br/publicacoes/pub23.html>>. Acesso em 03 abr 2006.

GUIMARÃES, N. Quando a indústria se transforma... atores locais e políticas subnacionais de equidade de gênero e raça. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 4, 2004. p. 83-92.

HANASHIRO, D.; CARVALHO, S. **Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a realidade brasileira**. Disponível em: [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/). 2003. Acesso em 12 dez 2007.

IBDD – Instituto Brasileiro de defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência. **Responsabilidade Social e Diversidade: Deficiência, Exclusão e Trabalho**. Rio de Janeiro: BNDES, 2004. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_ibdd/livro\\_ibdd.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_ibdd/livro_ibdd.pdf)>. Acesso em 05 nov 2007.

IIZUKA, E. A política de cotas nas universidades brasileiras: como ela chegou à agenda de políticas públicas? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2006. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. Instituto Ethos, 2004. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Diversidade.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade.pdf)>. Acesso em 05 jul 2005.

KENNY, E.; BRINER, R. Ethnicity and behaviour in organizations: a review of British research. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, 2007. p.437-457.

LEGLER, J.; VIEIRA, M.; FACHIN, R. Um exercício de Desconstrução do Conceito e da Prática de Segmentação de Mercado Inspirado em Woody Allen. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 84-92, 2002.

LEONARD, J.; LEVINE, D. The effect of diversity on turnover: a large case study. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 59, n. 4, July 2006. p. 547-572.

LIPOVETSKY, G. **A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos**. São Paulo: Manole, 2005.

MARQUES, M. Entendendo o racismo no cotidiano. Duplipensar.net Disponível em: <<http://www.duplipensar.net/artigos/2006-Q2/entendendo-o-racismo-no-cotidiano.html>> Acesso em 15 Jul 2008.

McKAY, P.; AVERY, D.; TONIDANDEL, S.; MORRIS, M.; HERNANDEZ, M.; HEBL, M. Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? **Personnel Psychology**, v. 60, 2007. p. 35-62.

MECCHI, C. Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.

MELLO, M.; SILVA, F.; MOURA, L. A adoção da política de cotas nas universidades públicas brasileiras e sua repercussão no ensino superior do país. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3.. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2006.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

NKOMO, S.; COX Jr., T. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. v. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. Gestão da diversidade: os desafios dos negros nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

PUNTE-PALACIOS, K.; SEIDL, J.; SILVA, R. O impacto da percepção das diferenças na satisfação de equipes de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

QUEIROZ, A.; ÁLVARES, I.; MOREIRA, D. Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva: um estudo de caso no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

RAMPINELLI, G.; GUIMARÃES, V. Responsabilidade Social Corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, S.; SARAIVA, L.; CORREA, M. (Orgs). **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing research in business and management: an introduction to process and method**. London: SAGE, 1998.

RINK, F.; ELLEMERS, N. Diversity as a basis for shared organizational identity: the norm congruity principle. **British Journal of Management**, v. 18, 2007. p. S17-S27.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, B. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.

SILVA, R.; LUNA, D. Diversidade cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

SINCICH, T. **Business statistics by example**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SIQUEIRA, M.; CARRIERI, A.; LIMA, H.; ANDRADE, A. Homofobia: violência moral e constrangimentos no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008.

TENÓRIO, F.; SARAVIA, E. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P.; PIERANTI, O. **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UNIFEM - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. **O Progresso das Mulheres no Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.mulheresnobrasil.org.br/pdf/O Progresso das Mulheres no Brasil.pdf](http://www.mulheresnobrasil.org.br/pdf/O%20Progresso%20das%20Mulheres%20no%20Brasil.pdf). Acesso em: 05/03/2008.

VALENTIM, D. Ações Afirmativas: um instrumento de promoção da igualdade. In: CANDAU, V.; GABRIEL, C. (eds.). **Cultura(s) e educação**: entre o crítico e o pós-crítico. Rio de Janeiro: DP&A, 2005. p. 151-165.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.