

Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil¹

Maria Ester de Freitas

Resumo

Este artigo tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: “O que tem sido feito em relação a políticas públicas e práticas empresariais para se lidar com a diversidade na sociedade e nas organizações brasileiras?”. Ele busca traçar uma perspectiva integradora dos desafios e escolhas de caminhos públicos e privados que envolvem alguns segmentos sociais mais desfavorecidos. O estudo tem caráter exploratório, é de natureza funcionalista e descritiva da situação existente, contextualizada historicamente e sustentada em dados colhidos no Censo de 2010. A literatura nacional consultada está publicada nos principais periódicos da área de Administração no Brasil, durante o período de 2000 a 2014, o qual nos indicou uma maior concentração de estudos nas categoriais Pessoas com Deficiência, comunidade LGBT e Gênero (mulheres), às quais acrescentamos as categorias Afrodescendentes, Idosos e Índios, em virtude de sua representatividade histórica e social. Os resultados na área pública apresentam um quadro bastante assimétrico em relação ao desenho de políticas públicas e criação de estruturas organizacionais para suas implantações, com medidas consolidadas para alguns segmentos (PcDs, mulheres, afrodescendentes e idosos) enquanto outros estão em fase ainda embrionária (índios, homossexuais); as iniciativas empresariais apontam para definição de práticas, não raro de cunho assistencial, por razões associadas à obediência legal, à responsabilidade social e aos ganhos de imagem, especialmente no que se refere à inserção de segmentos, mais que à sua valorização como um diferencial no ambiente de trabalho.

Palavras-chave

Diversidade Brasileira. Políticas Públicas sobre Diversidade. Programas e Práticas Organizacionais de Diversidade.

Abstract

The article aims to answer the following research question: “What has been done in terms of public policies and organizational practices to deal with

diversity in Brazilian society and organizations?”. The study searches to outline an integrating picture of the challenges faced and choices made by public and private sectors to treat this question in the latest two decades. The study has an exploratory character, a functionalist and descriptive nature, considering the historical background, supported by data presented in the 2010 Census. We also investigated the national literature on the theme, published in the main periodicals on Administration and Business in Brazil, between 2000 and 2014, which showed us a concentration of studies in the categories People with disability, LGBT community and Gender (women); we added the Elderly, Indigenous people and Afro-descendants, due to their social representativity. The results in the public field present us an asymmetric framework in public policy design and in creating organizational structures for its implementation, with consolidated measures in some segments and embryonic ones in others; the private initiatives led us to definitions of some practices, usually with assistential accent, in order to meet legal requirements, social responsibility policy and corporate image gains; the objective of those practices are more related to inserting segments rather than promoting their valuation within the workplace.

Keywords Brazilian Diversity. Public Policies on Diversity. Organizational Diversity Programs and Practices.

INTRODUÇÃO

Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade (art.1)

Todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra, origem nacional ou social, fortuna, nascimento ou outro estatuto. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou do território da naturalidade da pessoa, seja esse país ou território independente, sob tutela, autônomo ou sujeito a alguma limitação de soberania (art.2) (ONU, 1948, Declaração Universal de Direitos Humanos).

Tornou-se comum a afirmação de que as últimas décadas são um período de profundas transformações em todos os campos da vida humana, particularmente nas sociedades ocidentais. Estas transformações diferenciam-se das anteriores em, pelo menos, três aspectos que nos parecem mais visíveis: a velocidade com que ocorrem; a interdependência e influências recíprocas entre elas; e o nível de complexidade que apresentam, exigindo respostas novas para novos e velhos problemas sociais e envolvendo múltiplas variáveis.

Como as organizações não operam no vazio, mas nas sociedades onde são gestadas e se instalam, as mudanças nos contextos econômico, social, político e cultural lhes impõem exigências cada vez mais desafiadoras, ao mesmo tempo em que abrem espaço para novas oportunidades e condições de um exercício mais competitivo, democrático e intercultural.

Diversidade é uma característica intrínseca à humanidade, que, devido à sua transversalidade e complexidade, tem gerado um intenso debate em diversas esferas das sociedades contemporâneas nas últimas décadas. O interesse da Administração por este tema é recente (NKOMO; COX Jr., 1999; CHANLAT *et al.*, 2013; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; SAJI, G. S. M., 2005; SÃO PAULO, 2010; FLEURY, 2000) e ganhou maior visibilidade em virtude de condições necessárias e exigências da aceleração no processo de globalização, com suas consequências econômicas, sociais, culturais e políticas.

No entanto, pode-se dizer que a Declaração dos Direitos Humanos foi o evento fundador do reconhecimento da importância das diferenças humanas, materializado em mecanismos sociais e jurídicos, culturalmente apropriados ao longo das últimas cinco décadas, particularmente nas sociedades desenvolvidas. Em virtude de sua importância para a vida moderna, o tratamento da diversidade e redução de desigualdades foi definido pela ONU como uma das metas para o novo milênio.

A administração pública de vários países construiu, paulatinamente, políticas públicas e instrumentos legais que forçaram o setor privado a participar da inserção e inclusão de pessoas pertencentes a grupos marginalizados, de forma a se reduzirem as desigualdades e a se promover uma maior coesão social. A implantação de ações afirmativas em diversas sociedades apresentou resultados variados no trato das desigualdades nos âmbitos econômico, social e político; em muitas delas, essas conquistas sociais foram aos poucos se incorporando a uma mentalidade social que já não questiona a igualdade de direitos dos seus cidadãos; neste caso, estamos nos referindo à diversidade como um valor sociopolítico, que reconhece a igualdade de direitos das diferenças na sociedade e orienta o comportamento social e institucional.

Governos democráticos, bem como empresas modernas instaladas em diferentes partes do globo, têm buscado definir políticas e práticas para redução das desigualdades e seus efeitos perversos sobre os grupos minoritários ou marginalizados, bem como promover a valorização das diferenças; estes exemplos, além do efeito didático e maior civilidade nas relações entre pessoas, proporcionam o reconhecimento do valor da palavra *cidadania* e desvinculam as capacidades e os talentos da subordinação às características pessoais ou sociais diferentes da maioria (BULGARELLI, 2008). Ainda que saibamos que a noção de mérito não é neutra e que traz consigo um potencial de problematização política (TILLY, 1999; BOURDIEU, 1979; BOURDIEU; PASSERON, 1970), não temos a intenção de, aqui, discutir este desdobramento teórico.

De acordo com Barros (2009), as diferenças dizem respeito às condições irreversíveis do ser humano e são inerentes à sua essência como pessoa, sua etnia, cor de pele, sexo ou orientação sexual. As desigualdades são resultantes do tratamento social das diferenças, portanto, são passíveis de serem reversíveis e estão relacionadas às circunstâncias e escolhas

históricas de uma sociedade, que pode gerar uma população rica ou pobre, alfabetizada ou não, empregada ou não. Muitas vezes tratam-se as diferenças como se elas fossem em si as desigualdades, o que torna o assunto mais complexo, visto que os atributos geralmente se sobrepõem, como no caso de uma mulher, negra, lésbica, pobre, analfabeta, desempregada e favelada, em que todos os atributos da diferença e da desigualdade se reforçam mútua e perversamente em uma sociedade injusta. Em uma sociedade justa, ela seria simplesmente uma cidadã plena, sem adjetivações ou complementos substantivos.

No Brasil, as origens das ações afirmativas de maior alcance podem ser encontradas na Lei nº. 8213/89, que disciplina as reservas de vagas no mercado de trabalho para pessoas com deficiência. Esta lei foi expandida na instituição do Programa Nacional de Ações Afirmativas, promulgado pelo Decreto nº. 4228, de 2002, que disciplina uma série de medidas em diferentes esferas.

Ações afirmativas referem-se a políticas e práticas que visam reduzir as desigualdades sociais causadas por atributos ou condições de desvantagens em face de outras pessoas que não as possuem. O objetivo fundamental dessas medidas é promover o reconhecimento social de cidadãos alijados dos benefícios de sua cidadania e sua inclusão no mundo do trabalho; segundo Mor Barak (2005), a inclusão diz respeito à percepção do indivíduo de ser parte do sistema organizacional tanto nos seus processos formais (acesso a informação e tomada de decisão) quanto nos processos informais, como bate-papos e almoços, nos quais informações são passadas e decisões acontecem informalmente.

Tilly (1999) analisou as raízes que a desigualdade social pode assumir e explicitou os mecanismos que a estabelecem e a reproduzem como categoria durável por meio das relações grupais (e não individuais) no contexto das organizações. A desigualdade durável é fundada a partir de determinado par categórico (branco x preto; homem x mulher; heterossexual x homossexual; idoso x jovem; pobre x rico; nacional x estrangeiro; escolarizado x analfabeto), ou seja, dois grupos específicos de pessoas com fronteiras socialmente significativas, nos quais o pertencimento a uma categoria grupal implica no sucesso ou fracasso do outro.

As desigualdades duráveis estabelecem-se e perpetuam-se a partir de quatro mecanismos básicos, que podem ser operacionalizados em separado ou no conjunto (TILLY, 1999): a) exploração direta ou domínio de recursos por um grupo e negação à participação do outro (segregação clara); b) monopólio de oportunidades, ou seja, um grupo adquire o acesso a dado recurso e impede o acesso a outros diferentes de seu grupo, de maneira indireta, através de nomeações, convites e condições que apenas os escolhidos podem cumprir; c) emulação ou mimetismo: reprodução ou cópia ou imitação de modelos organizacionais, cujas práticas existentes sustentam o próprio modelo, como no caso de importação de processos seletivos ou acesso a promoções que passam a vigorar em organizações, privilegiando um grupo em particular (ou nos exemplos: executivos expatriados que só contratam quem já se expatriou ou alguém que estudou na mesma universidade que o seu contratante); d) adaptação ou ajustamento ao *status quo*, ou seja, reprodução de rotinas, manuais e regras internas com base em estruturas já desiguais e não questionadas.

Entende-se que é tarefa do Estado promover a igualdade entre os cidadãos da sociedade

que a compõem e reduzir desigualdades produzidas por diferentes matrizes organizacionais e institucionais reproduzidas historicamente através de mecanismos diretos e indiretos de distribuição de renda, terras, privilégios, oportunidades e outros. Neste sentido, apenas ações multidimensionais simultâneas podem evitar a perpetuação de fontes geradoras de desigualdades duráveis (TILLY, 1999), ao passo em que se modificam as mentalidades de indivíduos, grupos, organizações e da sociedade em geral. Para efeitos deste trabalho, assumimos que na sociedade brasileira a exclusão pode ser entendida mais como a participação insignificante ou muito desproporcional à representatividade social de certos segmentos nos processos promotores de bem-estar e prosperidade que a sua total ausência nesses processos, derivada de uma nítida segregação.

Alguns autores brasileiros apontam ganhos significativos de inclusão social nos últimos anos, mas denunciam a persistente intolerância em relação a alguns grupos e criticam a conversão de direitos de conteúdo político à operacionalização de uma ideologia organizacional, cujo gerenciamento visa à criação de vantagens competitivas e fins instrumentais; ou seja, a partir de uma ideologia tecnocrática, o tratamento de desigualdades sociais é deslocado do âmbito político para o da gestão de recursos humanos, mascarando preconceitos e evitando um debate mais profundo no interior da própria sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Podemos dizer que a gestão da diversidade pelas empresas no mundo desenvolvido foi inicialmente uma resposta à necessidade de cumprir exigências legais passando gradativamente a significar uma ferramenta gerencial para lidar com um ambiente de trabalho mais heterogêneo e plural, em seguida é vista como um possível diferencial na gestão de pessoas e da qualidade do clima de trabalho até chegar ao momento atual em que ela pode ser considerada um valor na cultura e na mentalidade da organização (CHANLAT et al., 2013; FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; SAJI, 2005); em todas essas fases, existiu e existe sempre o potencial de uso do programa para gestão de imagem, o qual se torna mais ou menos crível na medida em que ocorre a real integração e não apenas a inserção de “diferentes”; ou seja, se ocorre compatibilidade entre aquilo que a organização diz e o que ela faz.

De uma maneira geral, percebe-se certo amadurecimento no tratamento da temática, especialmente pelas grandes empresas globais, as quais devem se adequar às diferentes realidades econômicas, sociais, políticas e culturais de diversas sociedades para melhorarem a sua competitividade e legitimarem-se perante elas. Essas organizações repassam parte deste aprendizado para suas subsidiárias espalhadas no planeta, gerando, muitas vezes, um positivo mimetismo por parte das organizações locais (IRIGARAY, 2008; BORGES, 2012). A ideia de “positivo mimetismo” é claramente precedida pelo pressuposto de que estamos do lado do reconhecimento, do respeito e da valorização das diferenças humanas em qualquer esfera social, política ou econômica, ainda que saibamos que modelos importados precisam ser relidos, reestruturados e adaptados à realidade local, considerando que não são apenas técnicas ou práticas neutras, mas ações que se sustentam no mundo das mentalidades e no cotidiano da vida social, concreta e simbólica.

A pergunta de pesquisa que norteia este artigo é: O que tem sido feito em relação às políticas públicas e às práticas empresariais para se lidar com a diversidade na sociedade e nas organizações brasileiras? É como se Alice perguntasse ao gato: “Onde estou?”, ao invés de “Qual é o caminho?” ou “Por que este caminho?”. Ainda que estas últimas sejam questões pertinentes e importantes, o escopo de um artigo exige parcimônia no número de interrogações, especialmente sobre uma temática com tantos desdobramentos, portanto, entendemos que é necessário primeiro se estabelecer certo entendimento sobre a situação existente para em seguida se buscar o aprofundamento em outras direções.

Fundamentamos a nossa pergunta em três suposições: a) as ações e políticas públicas, dirigidas às minorias ou segmentos desfavorecidos para sua maior inclusão no tecido social, dizem respeito ao reconhecimento do princípio da igualdade de direitos subjacente ao conceito de cidadania; b) o tratamento das desigualdades deve se dar tanto em relação às suas causas quanto em relação aos seus efeitos. As políticas públicas e ações afirmativas costumam ser adotadas para fazer face aos efeitos e têm a sua adoção por tempo determinado até que o combate às causas elimine a sua total necessidade; ou seja, são medidas simultâneas em diversas frentes para construir condições e mecanismos institucionais que alicercem o futuro de forma durável; c) sendo o setor privado um grande empregador e o trabalho um determinante da vida econômica e social, o acesso e o respeito às diferenças no mundo do trabalho significa a ultrapassagem de preferências pessoais e a valorização de qualificações profissionais ou mérito, independente de características de seus portadores. Esses elementos essenciais, cidadania e trabalho, influenciam-se mutuamente, complementam-se, desenvolvem-se juntos e traduzem a qualidade inclusiva e moderna de uma sociedade.

Para responder a nossa pergunta, estruturamos este artigo em cinco partes: 1. Questões e desafios metodológicos. 2. As peculiaridades do cenário brasileiro. 3. Os instrumentos legais e políticas públicas destinadas a grupos específicos. 4. Sobre gestão da diversidade nas empresas. 5. Conclusões.

QUESTÕES E DESAFIOS METODOLÓGICOS

A literatura internacional sobre diversidade, ações afirmativas e programas de gestão de diversidade, especialmente anglo-saxã e europeia, é bastante vasta e a sua revisão não é objeto deste artigo, uma vez que esta temática se traduz no desenvolvimento do processo histórico de cada sociedade, nas definições que cada sociedade faz do conceito de cidadania, no jogo de forças e movimentos sociais que a integram, portanto, permitindo a leitura de fundamentos e especificidades de ações políticas localmente contextualizados.

Entendemos que sociedades mais homogêneas e com antiga tradição republicana não dão conta dos nossos dilemas e não nos fornecem lentes adequadas para esta análise, possivelmente porque, como diz DaMatta (1987), somos um povo partidário da inversão, das brechas, dos interstícios, das misturas, dos contornos e das entrelinhas. Dificilmente uma referência estrangeira poderia lidar com um simbólico que faz a síntese de uma aspiração que a realidade ainda não favorece, como a de se ter uma santa negra com traços

européus, como é o caso de Nossa Senhora Aparecida, padroeira do Brasil. Escolhemos trabalhar com estudos nacionais, considerando a sua melhor pertinência para compreensão das singularidades brasileiras. Levantamento bibliográfico feito por Alves e Galeão-Silva (2004) revelou que no período de 1997 a 2002, apenas dois artigos em periódicos brasileiros trataram explicitamente do tema diversidade na área de Administração.

Nossa pesquisa junto a sete dos principais periódicos da área de Administração (RAE, RAC, RAM, RAUSP, RAP, O&S e Cadernos EBAPE), durante o período de 2000 a 2014, os anais dos EnAnpad e o banco de teses da Capes resultou em trinta artigos, vinte e cinco *papers* e oito teses, totalizando sessenta e três publicações, das quais validamos cinquenta e nove como pertinentes, por tratarem de alguma forma do nosso objetivo, que é saber quais as políticas públicas e práticas empresariais definidas para lidar com a questão no Brasil. Perseguimos três objetivos específicos ao empreendermos este levantamento: a) investigar o tipo de estudo feito; b) verificar quais as categorias que despertaram maior interesse; c) conhecer as conclusões dos estudos.

Em relação ao tipo de pesquisa, todas as referências são de natureza qualitativa, sendo a grande maioria baseada em estudo de caso simples, ou seja, feita em uma única organização e referente a um único segmento de diversidade. Quanto aos conteúdos, segmentos ou categorias estudados, encontramos nesta pesquisa: 41% de estudos versam sobre Pessoas com deficiência, 29% sobre questões de gênero (majoritariamente sobre as mulheres), 9% referem-se à comunidade LGBT e 15% de conteúdo genérico ou ensaio teórico reflexivo; afrodescendentes e idosos tiveram 3% cada um da atenção dos pesquisadores. Quanto às conclusões de autores, elas serão analisadas adiante.

Todo recorte metodológico tem um traço de arbitrariedade, porém, é um recurso necessário e pode ser justificado a partir de algum critério definido pelo pesquisador. O debate em torno de diversidade diz respeito necessariamente às minorias ou a segmentos sociais que têm tratamento desigual em virtude de suas características intrínsecas, portanto, enfrentam barreiras que outros grupos de diferentes não enfrentam, sendo os beneficiários de políticas públicas e de práticas de inclusão e/ou integração nas sociedades e organizações. O nosso estudo ocupar-se-á de seis categorias ou segmentos sociais: pessoas com deficiência, LGBT, mulheres, índios, idosos e afrodescendentes.

As três primeiras categoriais foram apontadas nos estudos brasileiros mencionados como sendo de grande interesse no universo da gestão e as três demais foram definidas por esta autora considerando a sua representatividade na sociedade brasileira. Entendemos que não se pode falar de diversidade no Brasil excluindo os primeiros brasileiros, os filhos da escravidão e da miscigenação, bem como a população idosa, cujo crescimento é significativo não apenas no Brasil como em todo o mundo. Somos um povo misto, uma humanidade nova, como diz Darcy Ribeiro (1995), porém, com dificuldades de se assumir como tal e em valorizar a sua própria diversidade (SCHOMMER, 2012; SOUZA, 2011; GAMBINI, 2000). Não raro, o reconhecimento oficial de direitos de categorias não garante necessariamente a eliminação de preconceitos e discriminações implícitas contra elas e nem a mudança de mentalidade necessária para se sair de uma posição de tolerar para a de valorizar a diferença (CHANLAT

et al., 2013; CONCEIÇÃO, 2013; BULGARELLI, 2008; IRIGARAY, 2008; BARROS, 2009).

Deixamos de considerar o recorte renda em virtude da distorção que ele poderia provocar, visto que é por natureza sobreposta, o que significa que existem pobres em todos os segmentos determinados, sendo impossível isolar a influência desta variável; por outro lado, muitas das políticas públicas consideram a condição socioeconômica como prioritária no seu desenho, como no caso do Programa Bolsa Família, de ampla execução no território nacional (SILVA; YAZBEK, 2012; NERI, 2011; BACHA; SCHWARTZMAN, 2011; MOREIRA, MOREIRA, LIMA, CKAGNAZAROFF, 2012).

Outros grupos, como imigrantes recentes não foram considerados em virtude das múltiplas possibilidades no tratamento desta questão, a qual não é problemática no Brasil, representando menos de 0,5% da população e que está sob a jurisdição dos Ministérios das Relações Exteriores, da Justiça e do Trabalho. Ao que se sabe, não existem políticas públicas definidas para imigrantes genéricos, mas acordos específicos para grupos específicos, dependendo do momento histórico e do tipo de acolhimento: refugiados, exilados ou expatriados. Também não entraremos no debate sobre as fronteiras e nuances que marcam um grupo social como segmento do estudo de diversidade, mas podemos assumir que algumas classificações são um tanto nebulosas e incluem como permanentes certas condições que podem ser revertidas ou não são imutáveis, como por exemplo, as pessoas obesas ou as viciadas em drogas, para as quais existem possibilidades específicas de programas de saúde e acompanhamento em diferentes níveis de governo.

Em relação às categorias que elegemos, podemos mencionar desafios metodológicos específicos, difíceis de serem ultrapassados no momento atual em virtude de carências próprias de definições de objetos de estudos recentes; ou seja, não existe massa crítica que permita uma definição clara de certas fronteiras ou generalizações que possam ser tomadas como incontestavelmente justificadas pelos estudos existentes. Outra evidência da dificuldade de se tratar esta questão é a necessidade de se explicar praticamente todos os termos que são usados no texto e se delimitar escopos específicos, uma vez que a temática tem muitas ramificações e ordens sobrepostas; este esforço de separar o que vai ser estudado do que não vai ser estudado implica muitas vezes em redundâncias argumentativas e conceituais, impedindo um avanço rápido e encadeado da análise do objeto de estudo.

Em relação às nossas categorias de estudo, identificamos como desafios metodológicos principais:

- A) quando falamos em afrodescendentes, referimo-nos a uma população imprecisa, a qual engloba desde filho/a de pais pretos, portanto, com pele bem escura, até a mistura do tipo moreno (já resultante da miscigenação da cor de pele preta e branca) com a pele branca. Portanto, referimo-nos a uma paleta de cores que envolve muitos tons de pele, variando do mais escuro ao mais claro, associados a outros elementos como cor dos olhos, textura do cabelo e formatos de testa, queixo, nariz e lábios. Ora, os afrodescendentes não são necessariamente filhos apenas dos antigos escravos africanos; uma parcela desta população é fruto de mistura com o elemento branco,

descendente de longa data de europeus de pele branca; disso decorre que pardos, morenos e misturados podem não ser filhos diretos de africanos, mas já de brasileiros misturados, o que problematiza a nomenclatura generalizante afrodescendentes, já consagrada na literatura e nas políticas públicas e privadas. O termo afro-brasileiro parece ser mais apropriado visto que contempla a parte da raiz puramente africana do passado e a parte que caracteriza a mistura brasileira; ademais, ela inclui os frutos de ambos os pais brasileiros misturados. A autodeclaração de pertencimento étnico não nos isenta dos problemas derivados desta imprecisão;

- B) em relação às pessoas com deficiências, existem pelo menos duas dificuldades principais: i) a equivalência de deficiências, ou seja, é igual o tratamento de pessoas com cegueira, surdez, paralisias motoras ou perda intelectual? e ii) a extensão da deficiência, em que se pergunta a partir de que percentual de perda sensorial uma deficiência deve ser objeto de política pública, porque o indivíduo em questão está incapacitado ou é prejudicado na sua avaliação social ou profissional, de forma a ser excluído? Quem faz esta avaliação e com base em que tipo de critério se diz que uma deficiência é leve ou severa?;
- C) a categoria definida a partir de orientação sexual tem diferenciações internas que impossibilitam um tratamento generalizado, porém, é amplamente tratada como homogênea: de um lado, os representantes da heterossexualidade sem quaisquer distinções; de outro, todos os gays, lésbicas, travestis, transexuais ou transgêneros. O próprio movimento LGBT tem dificuldades em definir e lidar com os problemas específicos de cada um desses públicos;
- D) apesar de aparentemente mais simples, o caso dos idosos também traz dificuldades de definição no Brasil, pois se adota recortes de idade estabelecidos internacionalmente. Entretanto, modifica-se essa idade para concessão de certos benefícios no país; ainda, questiona-se se apenas a idade é suficiente para definir velhice ou se toda velhice realmente precisa de amparo estatal;
- E) em relação aos índios, é usada a categoria étnica genérica, pois não existem informações específicas seja sobre as diferentes nações, os que vivem em aldeias e os que vivem integral ou parcialmente nas cidades, seja sobre o que enfrentam seus segmentos diferenciados por faixa etária, gênero e orientação sexual. O Brasil fala de sua população indígena basicamente quando se refere à propriedade de terras e a conflitos derivados desta questão;
- F) existem mulheres de todos os tipos, cores e qualificações, sendo que os atributos de segunda ordem (preta, idosa ou lésbica) junto às desigualdades produzidas pela pobreza e escolaridade particularizam a análise. Nem todas as mulheres precisam da assistência, do apoio e da proteção legal para viver a sua cidadania. Quais são os divisores daquilo que é ou não digno de registro?

Definidas as seis categorias para o estudo, voltamos à literatura acadêmica pesquisada e constatamos que são raras as pesquisas que se dedicaram às políticas públicas destinadas a estes públicos, mesmo considerando que os periódicos e congressos analisados contemplam a área de Administração Pública. Portanto, fez-se necessária outra pesquisa, desta vez através da internet, para levantamento de situações e políticas públicas referentes aos segmentos definidos. Usaram-se dados de ministérios, secretarias, órgãos da administração direta e indireta nos três níveis de governo, bem como algumas ONGs. Aqui também encontramos enormes fragilidades na busca e nos dados e problemas de confiabilidade.

O Brasil não é um país com tradição em construção, tratamento, transparência metodológica e sua divulgação pública de dados, portanto, vários *sites* de repartições públicas estão desatualizados, carecem de explicações sobre critérios e prestação de contas de resultados ou de avaliação de programas. Esta pesquisa exploratória limita-se a trabalhar com dados disponíveis e divulgados, sem possibilidade de checagem ou verificação do que lá está colocado, contudo, na medida do possível, teve-se o cuidado de separar o que é o fato produzido da sua utilização política militante. Temos ainda que considerar que existe um longo percurso entre a formulação de uma proposta de legislação de política pública até a sua votação, regulamentação, execução e avaliação, mesmo preliminar, o que dificulta o acompanhamento de questões que estão em processo.

Diante deste quadro, esta autora assume que, exceto no caso de se abdicar da necessidade imperiosa de dados bem formatados, cunhados e divulgados claramente em todas as esferas às quais assuntos relacionados às políticas públicas estejam submetidos, é impossível se trabalhar com o tema diversidade no Brasil da forma como se propõe aqui, pois, assim como não existem metodologias prontas que caibam nos nossos segmentos, também não se devem construir metodologias que atendam apenas à conveniência empírica momentânea. Compreensível, pois, que os estudos de caso simples predominem na produção acadêmica no campo. Assim, entre nada estudar, estudar apenas o que já tem sido feito ou estudar com limitações e ambições maiores, arriscamos a terceira opção assumindo as fragilidades que são próprias de um estudo exploratório.

Reafirmamos que, em se tratando de tema novo na agenda de pesquisa e com todas as peculiaridades próprias de estudo sobre um tema recente e amplo, o objetivo deste trabalho limita-se a construir o esboço de uma perspectiva integradora da situação das políticas públicas e das práticas organizacionais relacionadas aos públicos-alvo das seis categorias, não sendo nossa intenção realizar uma análise crítica das medidas que se têm adotado no Brasil para tratar a questão da diversidade social e organizacional ou mesmo compará-las com o que tem sido adotado em outros países. Como esboço ou retrato feito em rápidas pinceladas com as tintas disponíveis no momento, este estudo é apenas uma primeira aproximação de várias faces que a diversidade pode assumir no conjunto de nossa sociedade e, como tal, tem todas as limitações da imprecisão e falta de contornos bem marcados se comparados à alta definição própria de uma tomografia computadorizada.

PECULIARIDADES, DILEMAS E CONTRADIÇÕES BRASILEIRAS

Quando, em 1500, os portugueses desembarcaram no Brasil, encontraram aqui um território habitado por aproximadamente cinco milhões de indígenas de diferentes nações e idiomas. A convivência entre portugueses e nativos deu-se de forma irregular e errática (SCHOMMER, 2012; RIBEIRO, 1995; 1986), marcada por períodos de forte violência, dominação e extermínio, este provocado principalmente pelas doenças trazidas do além-mar; em outros períodos, viveram de forma pacífica, através de alianças e conveniências para ambos os lados, em especial durante as invasões holandesa e francesa na costa brasileira. Os índios, espalhados em todas as regiões do país, detinham o conhecimento sobre terras, rios, plantas e animais, portanto, um elemento significativo de poder que lhes permitiu desenvolver algumas estratégias de resistência aos esforços portugueses em escravizá-los para o trabalho da colonização (RIBEIRO, 1995; 1986; SCHOMMER, 2012). Aos poucos, portugueses e índias misturaram-se, dando origem aos primeiros brasileiros (RIBEIRO, 1995; GAMBINI, 2000), diferente do que ocorreu na América do Norte, que recebeu navios de noivas para construir lares, ocuparem o território e formarem uma sociedade a serviço da Inglaterra. Desses diferentes pontos de partida, decorrem modelos sociopolíticos e culturais totalmente diversos.

De acordo com o Censo de 2010 (BRASIL, 2010), a população indígena é de quase 900 mil índios (em 2000 era de 500 mil), representando 0,47% da população brasileira, divididos em 305 etnias, falando 274 línguas, com 64% dos habitantes nas zonas rurais e 76,7% alfabetizados. Os índios têm cidadania sobreposta, primeiramente referenciada pela sua nação ou tribo ancestral, mas também são cidadãos brasileiros e participam da vida “brasileira” quando querem (eles votam, trabalham e frequentam as escolas nas aldeias ou urbanas), tendo respeitados os seus estilos de vida em seus domínios. A questão da saúde nas aldeias tem sido problemática e um permanente desafio, com estatísticas recentes e preocupantes de mortalidade e suicídio, o que motivou o Governo Dilma Rousseff a criar, em 2010, a SESAI – Secretaria Especial da Saúde Indígena, para coordenar todo o trabalho neste campo.

Ocasionalmente, ocorrem conflitos por disputas de terras dentro de reservas indígenas (12,5% do território nacional, equivalente a mais ou menos 1.061.000 km² ou a duas vezes a França), para fins de exploração mineral por grandes empresas capitalistas ou construção de grandes obras para geração de energia hidráulica pelo setor público brasileiro. Nem sempre existe consenso entre as diversas tribos sobre essas questões; algumas delas são favoráveis à exploração e gostariam de negociar sua participação, outras não aceitam que se modifique o seu habitat (64% da população indígena habitam as regiões Norte e Nordeste). Muitas vezes o governo brasileiro adota posição ambígua ou ausente, abstendo-se do seu papel de mediador e abrindo espaço para aventuras oportunistas e ilegais, reforçando conflitos em algumas áreas. O tamanho dos territórios em mata fechada torna a fiscalização muitas vezes inviável, acentuando as dificuldades, negligências e conveniências para diferentes atores.

Os portugueses perceberam cedo que não podiam escravizar os índios para executarem seus projetos colonizadores, pois estavam em terras estranhas e precisavam do conhecimento dos

nativos, inclusive para sobreviver; isto os levou a desenvolver algumas estratégias políticas, como a do *cunhadismo*, através da qual um branco “casado” com uma índia tornava todos os demais da tribo seus cunhados e estes podiam ajudá-lo na extração do pau-brasil, sem considerarem isto trabalho; porém, aos poucos, esta estratégia teve efeitos decrescentes de sucesso (RIBEIRO, 1995), pois o prazer e o trabalho na cultura indígena são elementos intrinsecamente ligados, desse modo, a derrubada e o transporte de madeira até um navio não era exatamente uma atividade lúdica para os índios, sendo ou não para ajudar um parente.

Em 1530, foi iniciado o tráfico de escravos da África para o Brasil, destinados ao trabalho na produção da cana-de-açúcar. Em aproximadamente quatrocentos anos da prática, estima-se que foram escravizados para o Brasil em torno de cinco milhões de africanos, representando 38% do tráfico mundial. Barros (2009) lembra-nos de que na África não existiam negros, mas africanos de diferentes etnias; é no contato com o branco que esses grupos são inferiorizados, sujeitados e destituídos de todos os seus direitos. Neste caso, a construção social da cor negra no Brasil sempre esteve associada a um sistema impositivo das desigualdades sociais inerentes à escravidão. Os africanos, doravante negros, passaram a ser vistos como uma realidade única e monolítica; com o tempo, foram levados a se enxergarem assim também, pois uma vez perdidos os padrões que os diferenciavam na África (territórios, tribos, culturas, idiomas e costumes diferentes), eles tiveram que construir para si uma nova identidade cultural, adaptada à cultura colonial, com sincretismos, arte, música, religião e misturas de suas especificidades.

Quando em 1888 foi abolida a escravatura, o recém-nascido governo republicano brasileiro não realizou projeto algum de geração de emprego rural ou urbano ou distribuição de terras para esta população, mas criou programas de atração de mão-de-obra internacional com distribuição de terras, o que deu origem a um fluxo migratório europeu concentrado nas regiões sudeste e sul do país. Esta política de incentivo à vinda de europeus brancos foi considerada uma decisão que tinha como motivador o “branqueamento” da população, a qual já apresentava misturas e cores de pele variadas; ou seja, vigorava o pensamento de que a miscigenação era contágio e enfraquecimento da estirpe brasileira (RIBEIRO, 1995; BARROS, 2009; SCHOMMER, 2012; SOUZA, 2011).

Pode-se assumir que, ao final da escravidão, a exclusão em massa dos negros e suas famílias do mercado de trabalho, a ausência de uma política de distribuição de terras e do reconhecimento de posses, bem como a negação do voto estão na raiz da enorme desigualdade e preconceitos dirigidos a esta população e que persistem na sociedade brasileira. A abolição não erradicou práticas e valores escravagistas e não se desenvolveram mecanismos econômicos e sociais de inclusão da população negra à economia, sendo as oportunidades do capitalismo nascente destinadas aos imigrantes (BARROS, 2009; SOUZA, 2011; RIBEIRO, 1995). Os negros foram mantidos pobres, sem acesso e sem reconhecimento de cidadania até recentemente quando se começou a desenhar algumas políticas específicas. Das três matrizes formadoras do Brasil, a negra é a única que foi mantida à margem do progresso, do desenvolvimento e da integração do país (SOUZA, 2011).

De acordo com o Censo de 2010 (BRASIL, 2010), a população brasileira é de 191 milhões de pessoas (em 2014, esta cifra foi estimada em 204 milhões), dos quais 51,08% são mulheres e 48,9% homens. Em relação à cor de pele ou etnias, o número de negros (chamados pelo movimento negro de pretos) é de 14,5 milhões de pessoas (7,6%), o de brancos é 91 milhões (47,7%), os pardos/misturados são 82 milhões (43,1%), 2 milhões de amarelos ou asiáticos (1,1%) e quase 900 mil de índios (0,47%). Do total da população, 85% vivem nas áreas urbanas e apresentam as seguintes taxas de alfabetização de habitantes com 15 anos ou mais: branca 92,8%, negros 85%, amarela 90%, parda 86% e indígena 76,7%.

Ainda, os dados do Censo de 2010 corroboram os argumentos de Souza (2011), nos apresentam um quadro de flagrantes desigualdades e respondem à pergunta se, no Brasil, a cor da pele exerce influência sobre a qualidade de vida. Ao compararmos os resultados obtidos pela população de pele negra/preta e de afrodescendentes (pardos e mestiços) com os obtidos pela população de pele branca, temos o seguinte: taxa de analfabetismo de 13,3% (contra 5,9% para os brancos), nível universitário para 4,7% (contra 15,09% para os brancos), expectativa de vida de 67 anos (contra 73,1 anos para os brancos), taxa de desemprego de 7,1% (contra 5,7% para os brancos), renda per capita de R\$15.068,00 (contra R\$22.699,00 para os brancos) e índice de morte por homicídio de 64,09% (contra 29,24%). Estamos nos referindo a taxas médias, portanto, elas podem ser pioradas dependendo da região em análise e se fossem referidas apenas aos 7,6% de negros/pretos.

Em relação à diversidade religiosa no Brasil, esta tem apresentado a seguinte distribuição: o grupo de católicos representa 64,6%; os evangélicos têm 22,2% de fiéis; 8% se declaram sem religião, os espíritas ocupam 2% e os seguidores de religiões africanas (umbanda e candomblé) representam 0,3% da população. Os índios não participam desta pesquisa em virtude das singularidades de suas crenças, que fogem a este padrão. Pode-se afirmar que a questão religiosa não é problemática ou tensa no Brasil, existindo uma convivência relativamente pacífica e respeitosa entre os diversos segmentos, sendo que o grupo de católicos é o mais aberto ao sincretismo religioso, sendo comuns eventos ecumênicos que reúnem representantes de todas ou várias religiões. Ainda assim, informações constantes na Plataforma Brasileira de Direitos Humanos Econômicas, Sociais, Culturais e Ambientais e do Observatório da Laicidade relatam alguns incidentes de intolerância religiosa em particular em escolas brasileiras nos últimos anos.

O estado brasileiro declara-se laico, porém, a participação de representantes religiosos na política nacional tem crescido bastante nas últimas décadas, especialmente no poder legislativo, para defenderem pontos de vista geralmente contrários a uma posição mais contemporânea em questões sociais, como aborto ou casamento entre gays ou temas científicos, como as experiências de engenharia genética ou com células-tronco. Os brasileiros, em geral, não discutem temas religiosos e não os consideram impedimentos para relações sociais próximas e íntimas; não é incomum se dizer que “religião é como futebol: cada um tem o seu time e não se muda a opinião do outro nesses assuntos”. Por outro lado, reconhecemos que tanto no futebol quanto na religião, às vezes acontecem estranhamentos entre as torcidas, dependendo do que está em jogo.

O Brasil fez escolhas em seu processo de desenvolvimento que trouxeram consequências para os rumos do país no longo prazo e afetaram de forma diferente os diversos grupos sociais existentes. Portanto, consideramos ser necessária uma breve descrição de alguns momentos históricos que estão na raiz do debate sobre desigualdades persistentes de alguns segmentos. Ainda nos anos 1950, o Brasil era um país de grande população rural, cuja economia era dependente da produção e exportação de produtos agrícolas e matérias-primas básicas. Nos anos seguintes, foi dado impulso ao processo de industrialização, o que provocou deslocamentos maciços de contingentes rurais e atraiu empresas de vários países para atuar em diversos setores.

O governo militar que se instalou ditatorialmente em 1964 optou por um projeto desenvolvimentista, com ênfase em grandes obras na construção civil, telecomunicações e energia, como a Transamazônica, Usina Hidrelétrica Binacional de Itaipu, usinas nucleares em Angra dos Reis, bem como criou empresas públicas em diversos setores como siderurgia, telecomunicações, energia elétrica e produção mineral (SORJ; ALMEIDA, 1983). Apesar da crise do petróleo nos anos 1970, a economia cresceu à taxa média superior a 7% ao ano durante o período, sendo este conhecido como o “milagre brasileiro” e o maior feito da ditadura. Como se sabe, governos militares não são conhecidos por priorizar programas sociais para população carente, portanto, durante todo este período, uma grande parcela dos brasileiros esteve a reboque de todo este milagre e nunca viu as fatias do bolo.

A dívida externa brasileira elevou-se vertiginosamente durante o período militar, juntando-se ao débito já existente devido à construção de Brasília no final dos anos 1950, o que exigiu um sacrifício brutal para pagamento aos credores internacionais, em um cenário interno marcado por um modelo econômico altamente concentrador de renda e uma economia fechada. Nos anos 1980, a inflação explodiu e, quando o governo de transição para a democracia assumiu, este índice estava em torno de 80% ao mês; as empresas responderam com desemprego e os seus lucros basicamente se originavam de ativos financeiros, provenientes do mercado de capitais. Esta década ficou conhecida como a “perdida”, pois além das crises internacionais da época, o governo brasileiro deparou-se com uma fórmula econômica assustadora: hiperinflação, juros elevadíssimos, desemprego, dívida externa, concentração de renda, estagnação produtiva e ausência de programas sociais para a população mais pobre, a qual crescera e se tornara urbana e favelada (SOUZA, 2011; CALDEIRA, 2009).

Ainda hoje o Brasil não conseguiu conciliar o seu desempenho econômico com justiça social e isto pode ser evidenciado nos índices do PIB e IDH amplamente divulgados. Durante as últimas décadas, a economia brasileira tem figurado entre as 10 maiores do mundo, estando, em 2014, na 7ª posição, tendo crescido à taxa média de 3,42% na última década, período em que houve uma forte crise mundial, abalando praticamente todos os países do planeta. Ao mesmo tempo, no *ranking* dos índices relacionados às desigualdades, o Brasil apresenta as seguintes *performances*: o coeficiente de GINI em 2013 é de 0,498 e o IDH se mantém na 79ª posição, expondo o divórcio de longo prazo entre o desempenho econômico e o social.

A grande maioria dos brasileiros, hoje 85% habitando áreas urbanas, ainda aguarda para

participar mais intensamente da festa da distribuição de renda e redução das desigualdades que foram construídas ao longo do tempo. O combate à inflação foi bem-sucedido nos anos 1990 e significou a retomada do crescimento real da economia e dos salários. Os três últimos governos têm realizado uma série de programas sociais, principalmente relacionados à promoção do emprego e da renda das populações mais pobres, cujos resultados têm sido altamente positivos (BACHA; SCHWARTZMAN, 2011; NERI, 2011; SILVA; YAZBEK, 2012). Muito resta a ser feito e os brasileiros têm pressa, como foi testemunhado pelo mundo nos protestos multitemáticos que se iniciaram em junho de 2013.

Do ponto de vista político-institucional, o Brasil é uma nação com 30 anos de retorno à democracia, após uma ditadura militar de 20 anos (SORJ; ALMEIDA, 1983). Como parte do processo de redemocratização, em 1988, foi elaborada uma nova Constituição, por uma legislatura exclusivamente eleita para este fim, a qual incluiu formalmente o compromisso com os direitos humanos dos brasileiros e criou condições para definição de políticas públicas para diversos segmentos marginalizados da sociedade. Neste sentido, podemos dizer que o reconhecimento e respeito formal à diversidade brasileira foi inaugurado somente a partir da Constituição de 1988, portanto, estamos nos referindo a uma institucionalização bastante recente.

A democracia brasileira superou o seu primeiro grande teste ao votar o *impeachment* do seu primeiro presidente eleito, após dois anos de exercício, devido à corrupção; assumiu seu vice-presidente e o país retornou à normalidade política. O Governo Fernando Henrique Cardoso reestruturou os fundamentos da economia, privatizou parcelas do setor público e lançou os primeiros programas sociais de distribuição de renda; o Governo Lula baseou sua agenda no crescimento econômico através do consumo, ampliou os programas de distribuição de renda e criou novas políticas públicas.

Dilma Rousseff, a primeira mulher eleita presidente no Brasil, continuou os esforços anteriores e buscou inovar em outras áreas sociais (SILVA; YAZBEK, 2012). Recém-eleita, a presidente iniciou, em 2015, o seu segundo mandato, enfrentando algumas sérias tempestades em diversas frentes de apoios políticos, buscando negociar formas de um ajuste fiscal para equilíbrio das contas públicas, retomar o crescimento econômico, implantar medidas mais rigorosas de combate à corrupção e não reduzir os programas e benefícios sociais, o que têm sido a permanente bandeira de sua gestão e seu partido.

CONTEXTO, MECANISMOS LEGAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS EM AÇÃO

Como já dito, não foi possível extrair das pesquisas acadêmicas os dados significativos sobre os avanços e conquistas de parcelas da população brasileira no mundo social e do trabalho, o que nos conduziu a outras buscas através de *sites* oficiais de órgãos da administração pública nos diversos níveis, dirigindo nosso foco para os segmentos determinados. Entendemos como uma limitação desta pesquisa secundária, mas que não compromete a confiabilidade dos dados sobre o que já está efetivamente implantado, o fato de alguns desses sites não serem atualizados após alguma decisão ser tomada pelos poderes legislativo e judiciário;

para minimizar os danos de imprecisão, complementamos com informações divulgadas em veículos de grande circulação da imprensa diária.

AFRODESCENDENTES

No Brasil, a classificação étnica ou cor de pele da população não utiliza critérios biológicos, mas é produto da autodeclaração. Entende-se que cabe ao indivíduo dizer como ele se classifica e como se identifica. No geral, esta definição é aceita sem contestação, exceto casos flagrantes de distorção para usufruir de benefícios de programas sociais. Apesar de se concordar que existe uma única raça humana, setores da administração pública continuam usando o termo “racial” em políticas públicas e em nomes de órgãos públicos, o que nos parece um equívoco. Portanto, neste artigo, evitaremos o termo sempre que possível, substituindo-o por etnia ou cor de pele.

Como já dissemos, a população de pele preta representa 7,6% do total brasileiro e a de pardos, misturados, morenos ou mestiços é de 43,1%. O movimento negro conseguiu que os percentuais fossem considerados juntos como população negra para efeitos de políticas públicas, alegando que os descendentes de pretos com brancos sofrem o mesmo tipo de discriminação que aqueles. De um lado, um percentual de 50,7% de um povo tem um impacto político muito forte e inegável poder de pressão para favorecer suas reivindicações; por outro lado, como já dissemos no item Desafios Metodológicos, ele distorce a realidade, visto que mestiços não são descendentes apenas de pretos, mas também de brancos. Portanto, o argumento enfraquece-se e, do ponto de vista prático, pode gerar um efeito contrário ao pretendido em determinados desdobramentos. Aqui parece evidente que o movimento não se interessa em assumir a miscigenação como uma forma de integração entre polaridades, mas estas próprias (BARROS, 2009; FREYRE, 1996a; 1996b; PRADO, 1997).

É consenso que os negros/pretos têm sido alijados da participação em praticamente todas as atividades, posições e profissões consideradas mais bem remuneradas e reconhecidas, bem como da vida universitária e política. Porém, o mesmo não pode ser dito em relação aos de pele parda ou morena. Apenas na história recente, podemos citar personagens conhecidos, cuja cor de pele é visivelmente parda ou morena, que ocupam ou ocuparam cargos nos mais altos escalões da vida pública brasileira, como nos casos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Presidente Lula, o atual presidente do Senado Federal, o atual prefeito da cidade de São Paulo, o ex e o atual governador do Rio de Janeiro, além do mais popular âncora do principal jornal televisivo do país. No sentido da nomenclatura defendida pelo Movimento Negro, podemos dizer que o Brasil já teve presidentes negros bem antes dos Estados Unidos e que o mundo da TV claramente não discrimina os que não são de pele branca, o que desmente a exclusão de todos os negros e seus descendentes. Todavia, lembramos que a cor de pele não é o que vemos, mas o que o seu declarante assume, portanto, nada impede que todos esses indivíduos citados se autodeclarem como incontestavelmente de pele branca.

Uma das políticas públicas de maior impacto na vida dos jovens afrodescendentes e índios de baixa renda tem sido o ProUni – Programa Universidade para Todos, o qual concede

aos alunos bolsas de estudos de forma integral ou parcial em instituições privadas do ensino superior e isenção de impostos para as instituições que participam do programa. As instituições privadas representam 88% do total das instituições de ensino superior no país e 74% do número de alunos matriculados em cursos superiores. O programa foi criado em 2005 e tem sido avaliado de forma extremamente positiva na valorização da mão-de-obra, na melhoria de empregos e de salários, os quais cresceram até 68%; foi atendido um total de 1,2 milhão de jovens até 2011. É importante esclarecer que, mesmo destinado também à população indígena, os índios têm sido pouco beneficiados por razões que são discutidas adiante.

Apesar de criticado por setores que consideram todas as ações afirmativas como discriminatórias e inconstitucionais, os resultados do ProUni têm sido aplaudidos por todos os setores mais progressistas da sociedade e que consideram necessárias medidas urgentes para conter o aprofundamento das desigualdades e minimizar os efeitos perversos já impostos de longa data a esta população. Avaliações parciais do programa que têm sido feitas demonstram os resultados positivos do programa com dados desdobrados por tipos de financiamento, tipos de cursos mais procurados e regiões em que estudam os alunos (BRASIL, 2009; FERREIRA, 2012; GONZAGA; OLIVEIRA, 2012; MUGNOL; GISI, 2013). No estudo de Ferreira (2012), é evidente a conclusão de que o desempenho de alunos no ENADE, oriundos do programa, é bem superior ao de alunos que não participam dele.

Espera-se que, no futuro, estas medidas não sejam mais necessárias e que os cidadãos mais resistentes consigam enxergar que não é o aluno que faz a escola, mas o inverso e que igualdade só pode ser reivindicada por quem foi excluído. Ademais, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu em 2014 que a introdução das cotas nas universidades não fere a Constituição Federal e que é preciso aceitar a responsabilidade histórica dos malefícios causados pela escravidão e compensar, em parte, com tratamento especial às vítimas e seus descendentes. Favorecer maior acesso à educação aos que dela estavam excluídos é uma das mais eficazes formas de combate às causas da desigualdade durável, visto que seus efeitos são de longo prazo e viabilizam a vida profissional qualificada (TILLY, 1999).

Ainda na área de educação, foi instituída em 2012 a Lei nº 12.711, conhecida como Lei de Cotas, segundo a qual alunos que tenham estudado todo o ensino médio em escolas públicas têm direito a competir por 50% das vagas em todas as universidades e institutos federais de ensino superior, considerando-se também a participação de negros e índios. As cotas raciais eram uma antiga reivindicação do movimento negro brasileiro, o seu debate foi aos poucos se fortalecendo e diversas universidades iniciaram algumas medidas para sua execução, porém, faltava uma lei que regulamentasse a ação como uma política de Estado. São 59 universidades federais e 354 unidades da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, espalhadas em todos os Estados. Ainda, a lei de cotas nº 4370/98, obriga 25% de participação de afrodescendentes em programas de televisão e teatro e 40% em comerciais e publicidade.

Foi sancionada pela Presidente Dilma, em 2014, a Lei nº 6783/2013, a qual reserva 20% de vagas para negros e pardos em concursos públicos federais; vários estados já haviam adotado

políticas neste sentido, gerando, até o início de 2014, um total de 29 mil nomeações para cargos públicos através desta medida.

Anteriormente às políticas mencionadas, foi criada pelo Ministério da Cultura, em 1988, a Fundação Cultural Palmares para promover e preservar a cultura afro-brasileira, formular e implantar políticas visando à elevação do percentual dos negros nos processos de desenvolvimento do país. Em 1989, foi aprovada a lei que torna crime o racismo e, em 2003, foi criada a Secretaria Especial de Políticas de Promoção de Igualdade Racial, ligada diretamente à Presidência da República, com a reponsabilidade de formular, coordenar, articular e executar políticas, diretrizes e programas nacionais de ações afirmativas. Em 2010, foi aprovado o Estatuto da Igualdade Racial, visando ações para eliminação da discriminação no país.

Essas políticas públicas respondem em parte às críticas feitas por Alves e Galeão-Silva (2004) ao contrapor a ação pública e da cidadania à gestão de diversidade de empresas, como ideologia e negação das desigualdades, dificuldade de se identificar grupos discriminados ou o fato de iniciativas dos programas de diversidade não romperem com mecanismos históricos e sociais de dominação e exclusão.

Como dissemos antes, apenas 3% da literatura acadêmica em Administração consultada versava sobre algum aspecto da discussão diversidade a partir da categoria “afrodescendente” ou população negra. O trabalho mais denso sobre o tema é a tese de doutorado de Conceição (2013), a qual traz um histórico das desigualdades a que têm sido submetidos os afrodescendentes, desafiando o mito da democracia racial e fundamentando em diversos índices o seu ceticismo sobre a capacidade da sociedade em superar por si só o racismo e os vestígios escravagistas no seu inconsciente coletivo.

A autora analisou o Programa de Promoção de Igualdade de Oportunidade para Todos (PPIOT), instituído pelo Ministério Público do Trabalho e Emprego, em 2005, desenvolvendo junto a setores da iniciativa privada, especificamente a Federação dos Bancos, um amplo programa de inserção, integração e valorização de jovens afrodescendentes no mundo do trabalho bancário. Diversas instituições participaram da iniciativa, sendo marcante o papel da Faculdade Zumbi dos Palmares, primeira faculdade idealizada por negros e voltada para a inclusão desta população no ensino superior e no mercado de trabalho, tendo convênio com diversas universidades norte-americanas.

Apesar do programa do Ministério Público ter sido descontinuado e não terem sido explicitadas as razões subjacentes a esta decisão, a tese de Conceição avalia como tendo sido altamente positivo o fato de se ter colocado em prática uma iniciativa que envolveu tantos atores institucionais e que resultou em algumas ações duradouras. As grandes conclusões da autora são: a) que no Brasil existe uma persistente desigualdade de categoria durável, como discutida em Tilly (1999), a partir de todos os mecanismos por ele estabelecidos; b) que sem a presença do Ministério Público dificilmente a Febraban teria desenvolvido seu programa de diversidade e assim aumentado o número de empregados negros em todo o setor; c) que os bancos começaram a contratar alunos da Faculdade Zumbi dos Palmares apenas a partir da pressão exercida ao longo deste programa; d) ao mesmo tempo, a autora argumenta

que o programa executado pela Febraban não resolverá os problemas da desigualdade a que o programa do Ministério Público tentava solucionar em virtude de suas premissas de eficiência e produtividade, o que contraria o princípio da igualdade substantiva.

Em Acevedo e Nohara (2008), encontramos a análise das interpretações de afrodescendentes na mídia como retratos impregnados de ideologias racistas e papéis pouco diversificados ou estereotipados, sendo geralmente ocultadas situações destes no seio de suas famílias, na escola ou desfrutando o seu lazer; segundo os autores, existem evidências que apontam para discriminação da população negra fundada no fato de que eles geralmente fazem propaganda de produtos mais baratos e que, apesar de algumas mudanças, os negros ainda aparecem na TV em posições subalternas ou papéis estigmatizados e, quando interagem com outras classes sociais, não assumem papéis centrais.

Por sua vez, São Paulo (2010) vê o mito da democracia racial como um entrave à efetivação de políticas de ações afirmativas, o que dificulta o debate e o confronto de um racismo negado, e Moretti et al. (2011) interrogam sobre a distinção social, nível de escolaridade e consumo em uma sociedade cada vez mais multicultural; ou seja, segundo os autores, cada vez mais as pessoas têm dificuldades em se identificar em uma categoria racial específica em uma sociedade multicultural.

Em Conceição e Spink (2013), encontraremos desdobramentos iniciais de programas de diversidade e ações afirmativas no mundo dos negócios no Brasil, o que demonstra ser possível um diálogo com iniciativas empresariais e setor público e que é preciso relativizar certos estranhamentos que inviabilizam o avanço de questões que dizem respeito a todos em uma sociedade. O estudo de Rosa (2012) resgata o papel dos fóruns de educação e o papel do estudo da história e cultura afro-brasileira e africana na educação básica, explicitando alguns resultados positivos desta prática, bem como a falta de articulação interna e de apoio para suas ações.

HOMOSSEXUAIS

O movimento homossexual no Brasil surgiu no fim do período militar, momento de organização da sociedade civil, cercado de preconceitos em consequência da associação homossexualidade e AIDS. Tendo resistido a várias pressões, ele é o interlocutor formal de uma comunidade dispersa e heterogênea, com problemas de articulação interna e dificuldade de representação politicamente organizada para fazer face ao descaso, ao silêncio, à omissão, à hipocrisia e à violência da sociedade brasileira e suas instituições públicas (IRIGARAY, 2008; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014), situação que reforça a economia política do “armário”. Ou seja, o indivíduo paga um custo elevadíssimo por assumir sua identidade gay, especialmente no mundo do trabalho, preferindo ocultar a sua identidade sexual, o que também não é uma escolha imune a problemas sociais, familiares e profissionais, aliados aos de natureza identitária (IRIGARAY, 2008; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; IRIGARAY; FREITAS, 2013; 2011; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ 2013; SIQUEIRA; SARAIVA; CARRIERI; LIMA, 2009; SARAIVA, 2012; IRIGARAY, 2012).

A sociedade brasileira é fortemente influenciada pela moral cristã e a homossexualidade é objeto de repressão e conservadorismo tanto por parte da igreja quanto de partidos políticos e de uma considerável parcela da população, que não se solidariza nem se identifica com as demandas da comunidade homossexual, reduzindo o seu poder como grupo socialmente constituído. Apesar de se autodeclarar laico, o Estado brasileiro tem dificuldades de enfrentar grupos religiosos e tem se marcado mais pela omissão e silêncio, quando não pelo comportamento retrógrado, que por uma atuação mais efetiva em relação à elaboração de políticas públicas para a população homossexual (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012).

Causou enorme mal-estar, especialmente junto à comunidade LGBT, a escolha, em 2013, de um pastor da igreja evangélica e autor de frases preconceituosas contra negros e homossexuais, para presidir a Comissão de Direitos Humanos, a qual coordena o debate e define caminhos para os grupos excluídos. Apesar de todos os protestos, o pastor foi mantido na posição e publicamente apoiado por seu partido e outros aliados políticos e religiosos. Ao mesmo tempo, devem-se reconhecer os esforços consistentes de longa data feitos pela Senadora Marta Suplicy e, mais recentemente, pelo Deputado Jean Wyllys em causas reivindicadas pelos LGBTs, buscando garantir direitos e acessos a oportunidades que já são uma realidade consolidada em outros países. Contudo, no geral, as políticas públicas deste segmento ainda não incluem o debate em torno de questões profissionais mais amplas, o que demonstra que as reivindicações ainda buscam garantir o básico, ou seja, sobreviver individual e coletivamente.

A primeira iniciativa pública destinada ao público gay ocorreu em 2004, quando foi criado o Programa Brasil sem Homofobia, promovido pelo Ministério da Justiça, com intuito de nortear e alicerçar políticas públicas para promover ganhos de cidadania e construir mecanismos para combater a impunidade que tem cercado a violência dirigida à comunidade LGBT. Junto a este programa, foram criados, a partir de 2005, os Centros de Referência dos Direitos Humanos e Cidadania Homossexual, para prestar assistência jurídica, psicológica e social à população homossexual, no entanto, o número ainda é considerado insuficiente. Em 2009, foi criado o Plano Nacional LGBT, como aprofundamento do programa de 2004, porém, os dados são inexpressivos, pois, em 2012, menos de 1% das cidades brasileiras efetuavam ações de combate à violência destinada aos homossexuais. Percebe-se que existe uma abundância de planos, programas, conferências, reuniões e burocracia, porém, a execução de políticas públicas mais efetivas ainda está por vir.

Marcando as contradições que envolvem o reconhecimento social, político e jurídico dos homossexuais no Brasil, em pelo menos uma questão houve um avanço considerável: a das relações homoafetivas. Em 2011, o Supremo Tribunal Federal (STF) concedeu direitos aos casais homossexuais equivalentes aos dos casais heterossexuais, entendendo que o poder legislativo tinha cometido uma omissão inconstitucional ao não votar os vários projetos sobre a comunidade LGBT protocolados ao longo dos anos. Assim, os casais gays passaram a ser considerados como entidades familiares, com direitos de portar o sobrenome do cônjuge, à adoção de filhos, a benefícios relacionados com a seguridade social e instituições de saúde, imigração, patrimônio e heranças. Cercado de críticas de parlamentares, religiosos e conservadores de todos os tipos, alegando que o poder legislativo havia sido atropelado, a

decisão do STF ganhou um peso ainda maior quando, em 2012, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) obrigou os cartórios a celebrar o casamento civil dos casais homossexuais.

Não se sabe ao certo qual é o tamanho da comunidade homossexual no Brasil, porém, estima-se que ela seja em torno de 10 a 12% da população. O Censo de 2010 (BRASIL, 2010) levantou, pela primeira vez, dados sobre os casais homossexuais, encontrando 67 mil casais, antes da aprovação formal do casamento. Pressupõe-se que este número tenha aumentado bastante nos dois últimos anos com as novas medidas legais.

Apesar de termos recebido de duas de nossas matrizes culturais, os índios e os africanos, uma herança mais aberta em relação ao comportamento sexual (TREVISAN, 2000; PRADO, 1997; RIBEIRO, 1995; DANTAS, 2012; CLASTRES, 2004), própria do paganismo, a comunidade LGBT ainda tem muitos direitos a conquistar na sociedade brasileira, em sua maioria cristã, machista e autoritária. Não ajuda muito o fato de o próprio movimento, que é heterogêneo, exibir discordâncias políticas e dissensões públicas, existindo mesmo preconceitos entre as diversas correntes representadas internamente (IRIGARAY, 2008). Um dos exemplos pode ser acompanhado na discussão pública entre as várias correntes do movimento que frequentemente envolve a Parada do Orgulho Gay todos os anos. Porém, mesmo com estas dificuldades de articulação, o evento tem sido muito bem-sucedido, em particular nas grandes cidades, seduzindo um número cada vez maior de participantes e pessoas simpáticas ao movimento. Contudo, mesmo envolvendo grande número de participantes e representando uma comunidade com alto potencial de consumo (PEREIRA; AYROSA, 2012; PEREIRA; AYROSA; OJIMA, 2006; ALTAF; TROCCOLI, 2011), o evento continua tendo dificuldade em atrair patrocínios de empresas privadas, as quais evitam ligar a sua marca à homossexualidade, refletindo o preconceito e o conservadorismo do ambiente social mais amplo.

Assim como outros grupos minoritários, os homossexuais consideram-se mais excluídos que os demais segmentos (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; IRIGARAY; FREITAS, 2013) e almejam o direito de ser igual quando sua diferença lhes inferioriza, porém, sem serem descaracterizados nas suas diferenças. Ou seja, a sociedade como um todo precisa desenvolver uma mentalidade para acolher com igualdade o que é diferente sem submeter ou negar o direito do cidadão.

Pelo apresentado, podemos perceber que as políticas públicas para a população LGBT estão em um estágio inicial, carecendo de estrutura institucional e de definições compartilhadas entre as organizações representativas dos diversos grupos. Portanto, podemos assumir que o feito até agora é apenas um alicerce, em cima do qual o poder público poderá instituir mecanismos que reconheçam e deem suporte às necessidades desta comunidade. No momento, o que existe implantado se limita aos direitos básicos de sobrevivência como grupo e como cidadão. O mundo do trabalho é uma questão que ainda não foi contemplada nas políticas públicas e parece serem necessárias condições derivadas do real combate à homofobia para que as organizações em geral possam fazer um enfrentamento efetivo de preconceitos e discriminações em suas unidades, de forma a ultrapassarem a superficialidade do apenas politicamente correto.

Recentemente empossada como presidente do Superior Tribunal Militar, a 1ª mulher a presidir esta instituição em 206 anos de história da corte, Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha defende a igualdade de direitos para homossexuais no Exército, Marinha e Aeronáutica, afirmando que o Estado não pode promover um discurso de ódio e que ela lutará por essa bandeira na instituição. Podemos, pois, ver duas luzes no final deste túnel, defendendo os direitos das mulheres e dos homossexuais.

IDOSOS

Assim como em outros países, o Brasil tem tido uma grande mudança na pirâmide etária de sua população. A expectativa de vida média elevou-se em 25,4 anos de 1960 a 2010 (o aumento médio mundial foi de 20 anos), quando atingiu 73,5 anos de idade, com uma pequena vantagem em favor das mulheres. Estes dados revelam uma conquista importante da qualidade de vida das pessoas, devido à influência de vários fatores como qualidade dos serviços públicos de educação, sanitários e de saúde, campanhas de vacinação, segurança no trabalho, redução de índices de criminalidade, ausência de guerras ou conflitos armados. Como já mencionado, a concentração urbana é de 85%, o que facilita o acesso a escolas, hospitais e informação.

A classificação brasileira de “idoso” é a de pessoas com 60 anos de idade ou mais, seguindo o que dispõe a OMS (ARRUDA, 2007), apesar de algumas políticas públicas considerarem o limite inferior de 65 anos. No Censo de 2010, os idosos acima de 60 anos representaram 11% da população brasileira (em torno de 20,6 milhões de pessoas), denotando um crescimento rápido, considerando que ela era de 9,3% em 2002. É estimado que o percentual de idosos seja de 28% em 2040, totalizando 57 milhões de brasileiros. O envelhecimento populacional é provocado também pela redução das taxas de fecundidade e de mortalidade, resultantes de políticas públicas e dos avanços na tecnologia e progresso na área médica. Em 2000, a média de crianças de 0 a 4 anos era de 4,5%, sendo reduzida para 3,6% em 2010. O número de filhos por casal diminuiu drasticamente nos últimos anos, caindo de 5,76 filhos nos anos 1970 para 1,9 filhos, segundo o Censo de 2010.

Conquanto tenhamos motivos para celebrar a elevação da expectativa de vida e o uso de métodos contraceptivos cada vez mais eficazes, melhorando diretamente a qualidade de vida das mulheres, o quadro acima tem algumas consequências inquietantes, particularmente em relação à aposentadoria e renda da população mais velha. O sistema de contribuições à previdência pública não foi ajustado a esta nova realidade etária; ou seja, ele não modificou proporcionalmente os limites de idade e tempo de contribuição nem no sistema público e nem privado, tampouco houve alterações em relação ao gênero, visto que as mulheres tendem a se aposentar mais cedo e vivem mais que os homens, portanto, usufruem por mais tempo dos benefícios (CAMARANO; FERNANDES, 2013).

A Constituição de 1988 expandiu a cobertura da seguridade social, diminuindo os efeitos geralmente existentes entre envelhecimento e pobreza, na medida em que assegurou uma renda mínima, tanto para os trabalhadores urbanos quanto rurais. A legislação brasileira

permite que, após a aposentadoria (exceto por invalidez), o trabalhador volte ao mercado de trabalho, o que provoca uma aceleração de processos de aposentadorias tão logo os critérios mínimos sejam atendidos, sobrecarregando o sistema, visto que pagam benefícios por um período muito maior de tempo.

Para os trabalhadores da iniciativa privada, exigem-se 35 anos de contribuição para os homens e 30 anos para as mulheres ou 65 anos de idade para os homens e 60 anos para as mulheres. No caso do serviço público, os homens podem se aposentar com idade mínima de 60 anos e 35 anos de contribuição, enquanto as mulheres podem se retirar aos 55 anos, desde que tenham contribuído durante 30 anos. No serviço público, a aposentadoria compulsória aos 70 anos começa a ser questionada e surgem esforços no sentido de derrubar este limite. Parte do Congresso Nacional que se mostra sensível à proposta é conhecida como a “bancada da bengala”. Em relação à condição de pobreza, pode-se dizer que os idosos estão em melhor situação que os pobres com menor idade, visto que em 2011 a proporção de pobres acima de 65 anos foi de 4,8%, enquanto a de não idosos foi de 16,7%; ainda que o sistema previdenciário não tenha sido desenhado como política específica de combate à pobreza, ele acaba exercendo também esta função (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2013; SILVA; YAZBEK, 2012; BACHA; SCHWARTZMAN, 2011).

Nas bases de dados consultadas para este estudo, encontramos poucas referências a esta população específica, o que não deixa de ser um fato curioso, pois se trata da geração, cujos membros ocupam os cargos mais elevados, selecionam e treinam sucessores, além de serem responsáveis pelo repasse da cultura e memória da organização. Em virtude da elevação do tempo de vida das pessoas, surge a possibilidade concreta de se ter, pela primeira vez na história da humanidade, quatro gerações trabalhando junto, o que poderia ser um excelente objeto de pesquisa.

Nos poucos artigos que tivemos acesso, são tratados os seguintes temas que tangenciam nossa preocupação: a) impactos da crise de meia-idade para indivíduos e organizações, em uma abordagem mais psicológica relacionada ao despreparo para se enfrentar a velhice na sociedade moderna (MOTTA; PAULA, 2005); b) a existência de uma geração Y no Brasil, expectativas e inquietações da juventude no mundo do trabalho dos mais velhos, no qual ser velho parece ser visto como monopolizador de oportunidades (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012); c) o lugar do consumidor idoso na sociedade atual e o tipo de consumo que realiza (LOPES; GARCIA; SANTOS; SCHIAVO, 2013); d) sobre o Programa Universidade da Terceira Idade, como uma fonte de interação, identificação e vitalidade para o público de cabelos brancos (ARRUDA, 2007).

Um traço importante da cultura brasileira é que o idoso não é destituído de seu papel familiar. Em grande medida, ele continua no seio da família, participando ativamente de suas atividades sociais, como ajudar a cuidar de netos. À medida que muitos jovens, mesmo bem-sucedidos no mundo do trabalho, optam por continuar morando com a família, a chamada geração “Canguru”, aumentam as interações entre as gerações no espaço familiar, apesar das rupturas geralmente causadas pela metropolização das cidades e incentivo à

mobilidade e à independência.

Como já dissemos, a Constituição de 1988 expandiu os direitos humanos em geral, elevou a cobertura da seguridade social e dispôs de medidas de apoio à população idosa, dando origem a outras leis que instituíram planos e programas de políticas públicas. A Lei nº 8213, de 1991, especifica alterações sobre planos de benefícios da previdência social para os idosos; a Lei nº 8842, de 1994, cria a Política Nacional do Idoso, a qual, em 1998, detalha aspectos da assistência social ao idoso, reduzindo a idade de 70 para 67 para recebimento de benefícios assistenciais (Lei nº 9720). Em 2003, foi aprovado o Estatuto do Idoso, o qual faz a síntese de todos os direitos e benefícios que esta população conquistou em relação a renda, saúde, educação, dignidade, moradia, lazer e justiça, podendo viver a sua velhice de forma ativa.

Também foram aprovados direitos relacionados à vida prática cotidiana, garantindo atendimento preferencial em todas as organizações públicas e privadas, reservas de vagas em estacionamentos públicos e privados, assentos preferenciais em transportes públicos, passagens gratuitas em transportes públicos urbanos e interestaduais, crédito e financiamento com taxas mais baixas, assistência preferencial na distribuição de remédios e cuidados na saúde.

Vários órgãos foram criados para dar suporte e desenvolver atividades efetivas: Conselhos Municipais do Idoso, Centros de Referência do Idoso e Centros de Convivência da Terceira Idade, envolvendo órgãos da administração pública, das universidades, conselhos de medicina e jurídicos, entidades sociais e culturais de natureza pública, não governamental e privada.

Muitas questões ainda precisam ser enfrentadas: após o desligamento do mundo do trabalho, os homens tendem a se isolar e são vítimas frequentes de depressão; as cidades não dispõem de espaços urbanos adequados às necessidades da população mais idosa, inclusive de lazer e esportes; aumentar a convivência intergeracional; ampliação da valorização da experiência e da aprendizagem através de mais universidades da terceira idade e instituições culturais; implantação de grupos de convivência e serviços diurnos (*day care*) em bairros das periferias. Parte destas questões é reivindicada pelas mulheres, as quais, em geral, assumem a tarefa de cuidar pessoalmente dos idosos da família ou monitorar o seu cuidado.

Considerando que a duração desta etapa da vida está em franca expansão e o trabalho cresce cada vez mais de importância no cotidiano das pessoas, a sociedade e o poder público confrontam-se com a necessidade de inovar nos apoios, nos cuidados, nos benefícios, nos direitos e na concepção de programas que, efetivamente, tornem esta parte da vida também vida.

ÍNDIOS

Como já dissemos, a população indígena apresentou um enorme crescimento na última década, tendo praticamente dobrado em relação aos dados de 2000. Segundo o Censo de 2010 (BRASIL, 2010), são 305 povos, falando 274 idiomas, com 63,8% vivendo em áreas

rurais e com 64,1% do total residindo nas regiões Norte e Nordeste. A diversidade de etnias e línguas é um dos desafios na construção e implantação de uma política indigenista que abranja todos os direitos sociais e civis que foram ampliados pela Constituição de 1988, quando foi reconhecida a capacidade civil dos povos indígenas, anteriormente vivendo sob a tutela do Estado brasileiro.

Em 2009, foi reestruturada a FUNAI – Fundação Nacional do Índio, criada em 1967 pelo Ministério da Justiça, durante o período militar. Até então, existiam dispositivos de proteção aos índios, porém insuficientes para dar conta da complexidade da questão. A FUNAI, principal interlocutor das comunidades indígenas e coordenador da política indigenista, desenvolve ações de promoção dos direitos destes povos em articulação com diferentes órgãos que se ocupam de políticas públicas relacionadas com: transferência de renda (principalmente participação no Programa Bolsa Família), ações na área de saúde, promoção de acesso à política previdenciária, promoção de acesso à documentação civil básica de cidadania brasileira e registro administrativo de nascimento indígena, acesso emergencial a alimentos em situação de insegurança alimentar e nutricional, realização de obras de moradia e infraestrutura comunitária. Todas as questões indígenas, em qualquer fórum ou âmbito legal, envolve a presença da FUNAI.

A partir de 1988, foram reconhecidas como legítimas as manifestações culturais e as formas de organização próprias aos povos indígenas, cabendo ao Estado preservá-las. No entanto, tem sido muito difícil a elaboração de uma política cultural geral que considere a enorme diversidade de povos e idiomas praticados, bem como a sua dispersão em diferentes ecossistemas e contextos regionais contrastantes e de grande extensão territorial. Uma parcela de 36,2% dos índios vive em áreas urbanas, enquanto 63,8% estão em reservas e domínios espalhados em terras, às vezes, de acesso extremamente difícil. Cada estado ou região define políticas específicas considerando os contextos locais, portanto, apesar dos direitos iguais, é possível encontrar diferentes situações de assistência e suporte aos índios dependendo do local onde moram, como no caso de vagas no mercado de trabalho em algumas cidades da região amazônica.

Além dos desafios enfrentados no processo de educação sistemática dos povos indígenas (VEIGA; FERREIRA, 2005), um aspecto que deve ser levado em consideração é que o contato cada vez maior com o restante da sociedade brasileira, tanto nos estudos quanto no mundo do trabalho, expõe os índios a hábitos e uso de tecnologia que não são originados em suas tribos. Se, de um lado, o acesso à televisão, aos celulares e aos computadores aumenta os contatos e diminui o isolamento, por outro lado, isto implica em mudanças culturais no nível da linguagem e dos valores que orientam comportamentos e atitudes. Muitas tribos têm receio de que uma maior interação com a população de não índios signifique uma morte lenta de sua própria cultura, alterando formas de falar, vestir, comer, morar e outros hábitos distintos (TEIXEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2009). Esta é uma questão que causa polêmicas nas tribos: até onde se beneficiar dos instrumentos próprios da modernidade sem que eles afetem a sua cultura original?

Apesar de os índios serem beneficiados pelo Programa ProUni e pelo sistema de cotas

raciais em universidades, o número de vagas ocupadas no ensino superior é considerado pequeno e a evasão é bastante frequente, devido a diversos fatores, dentre eles os choques culturais e dificuldade de adaptação à vida urbana, a dificuldade com a língua portuguesa, a dificuldade em acompanhar conteúdos, as dificuldades financeiras e os preconceitos (FERREIRA, 2013); por outro lado, as universidades também não parecem preparadas para atender, sem etnocentrismos, as necessidades dos alunos indígenas, sendo que muitos professores não sabem como agir, como avaliar e como ensinar de forma diferenciada. Escola ou universidade inclusiva, neste caso, merece ser bastante relativizada, pois se espera que o aluno índio se adapte aos modos, ao conhecimento e aos processos homogêneos das instituições (FERREIRA, 2013; VEIGA; FERREIRA, 2005).

Tentando reduzir os choques culturais e as razões da evasão, a FUNAI tem desenvolvido parceria com algumas universidades para apoio financeiro aos índios matriculados e estas têm desenvolvido sistema de monitoria, atribuindo a alguns alunos veteranos ou professores a responsabilidade de auxiliar os alunos índios nas suas dificuldades com o conteúdo e didática dos cursos, no entanto, até o momento, não se tem avaliação de resultados destas iniciativas pontuais. Conquanto as intenções e objetivos dos programas acima sejam honestos, é complicado igualar duas populações tão diferentes quanto os índios e os negros para terem os mesmos benefícios implantados da mesma maneira, como se os pontos de partida e dificuldades fossem semelhantes.

Algumas tribos consideram a educação superior de seus jovens como altamente positiva, valorizando o saber deles ao retornarem para suas tribos como advogados ou médicos, enquanto outras tribos não aprovam a vida e o saber fora da aldeia, gerando graves problemas na autoestima dos jovens e dificuldade de aceitação de sua identidade índia (FERREIRA, 2013; TEIXEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2009), não se considerando nem brancos nem índios. Eles ficam num espaço ambíguo, sem filiação e sem lugar social, podendo desenvolver sintomas depressivos e cometerem suicídio. Dados divulgados na internet em março de 2015 estimam que 30% do total de suicídios cometidos na região amazônica são de índios jovens, o que deveria ser objeto de profunda investigação, análise e tratamento do poder público, em todas as suas esferas, em conjunto com as comunidades afetadas e não apenas através de representantes institucionais definidos *a priori*. O suicídio não é um evento glamourizado na cultura indígena, como ocorre em outras culturas mais antigas, portanto, se índios jovens preferem morrer é um sintoma grave de que não veem um futuro para si e estão perdidos no “entre mundos” de duas culturas, as quais lhes negam identificações positivas e sonhos de dias melhores.

Reconhecemos que o processo de integração, com e sem miscigenação, das comunidades indígenas na sociedade moderna tem sido um desafio profundo permanente (RAMOS, 1986; RIBEIRO, 1986), ao qual o Brasil recente não tem se furtado na maior parte das vezes; contudo, não se trata de uma questão simples e nem romântica, envolvendo diferentes aspectos não apenas na definição e execução de políticas públicas que respondam às necessidades específicas de cada um dos 305 povos e, ao mesmo tempo, observem o princípio da igualdade nos direitos que têm todos os demais brasileiros. Não existem fórmulas e nem exemplos a serem seguidos. Tudo neste laboratório social é feito pela primeira vez!

MULHERES

A sociedade brasileira sofreu grandes transformações demográficas, culturais e sociais nas últimas décadas que provocaram grande impacto no universo feminino: queda da taxa de fecundidade, queda no tamanho das famílias, envelhecimento da população, aumento do número de famílias sob a responsabilidade exclusiva das mulheres, expansão da escolaridade universitária e pós-graduação, aumento do acesso ao mercado de trabalho e a novas oportunidades em vários setores da economia e posições hierárquicas.

Os anos 1980 significaram uma importante inflexão, pois é quando as mulheres que se ocupavam basicamente de atividades precárias e informais passaram a assumir bons empregos, com maiores salários e exigindo maior qualificação, o que resultou em um ciclo virtuoso, levando-as cada vez mais às universidades. Não houve políticas públicas ou cotas, seja para empregos seja para acesso à universidade; tratou-se de um movimento autenticamente espontâneo das mulheres que tomaram consciência de seu potencial e de seus direitos de cidadãs.

Atualmente as mulheres representam 42,2% de presença no mercado de trabalho, sendo que em 2010 um percentual de 12% das trabalhadoras portavam títulos de nível superior em comparação aos 10% dos homens; 63% de todos os títulos acadêmicos nesse ano foram concedidos a elas, porém, apenas 81% da população feminina com diploma desempenham funções de nível superior em comparação com 91% dos homens, o que acompanha a tendência mundial, segundo o relatório *Education at a Glance*, publicado em 2011 pela OCDE.

No Brasil, o diploma universitário tem um peso importante no salário, sendo em média 2,5 vezes acima daquele sem diploma, em comparação com a diferença mundial de 1,6 vezes segundo o mesmo relatório. Uma notícia a ser celebrada é que atualmente o percentual de cientistas segundo o gênero está em 50%, sendo que em 1995 a presença feminina nas Ciências era de 39%. Também hoje elas lideram 52% dos projetos científicos, em particular nas áreas Humanas e Sociais, segundo dados do CNPq. Contudo, a posição delas nas Ciências Exatas, no âmbito dos empregos e formações superiores, bem como ascensão profissional nesses departamentos nas universidades e institutos de pesquisa não tem sido muito brilhante no mundo, inclusive em países do 1º mundo. Universidades altamente reputadas, como MIT e Harvard, têm buscado desenvolver programas específicos de valorização da diversidade docente e ampliação de espaços para as cientistas em diferentes frentes (FREITAS, 2012). Ao constatarmos a pouca representatividade feminina em um universo hoje considerado como estratégico na vida das sociedades e países modernos, verificamos um potencial enorme de crescimento e avanços técnico-científicos com a maior incorporação desses talentos no mundo da Ciência.

Entre 2000 e 2010, as uniões consensuais/casamentos subiram de 28,6% para 36,4%, enquanto os divórcios subiram de 1,7% para 3,1% no mesmo período. Como vimos, o número de filhos era de 5,76 em 1970 e em 2010 passou para 1,9, portanto, menor que o índice de reposição do casal. Houve, ainda, um aumento significativo no número de famílias sob a responsabilidade exclusiva de mulheres, passando de 22,2% em 2000 para 37,3% em

2010.

No Brasil, diferentemente de outros países, a redução do tamanho da família não foi resultante de políticas públicas, mas da inserção da mulher no mercado de trabalho; ou seja, foram as condições práticas da vida quotidiana que a levaram a usar métodos contraceptivos mais eficazes, reduzindo as gestações, um assunto digno de tabu institucional há poucas décadas numa sociedade onde a igreja católica sempre teve uma voz muito forte nestas questões. Este é um aspecto curioso da problemática, pois são as pessoas que professam uma fé e frequentam igrejas, mas as brasileiras deixaram de ouvir o que os padres tinham a lhes dizer sobre isto, enquanto o Estado brasileiro, dito laico, ficou de braços cruzados durante muito tempo. O lugar da mulher na família brasileira, contudo, não sofreu maiores alterações em virtude de sua maior escolaridade e do trabalho fora do lar; isto significa que ela continua a assumir a jornada do trabalho doméstico quase integralmente em virtude de aspectos culturais e, muitas vezes, por razões de poder (FREITAS, 2013).

É ela quem organiza a vida das crianças e se ocupa dos idosos da família, além da manutenção da infraestrutura da casa; apesar da sobrecarga de trabalho, no geral, as brasileiras não parecem muito dispostas a abrir mão do controle que têm no universo doméstico, portanto, para elas, parece preferível ajustar as variáveis no mundo do trabalho externo a esta agenda pessoal que o contrário. Enraizada nesta situação temos duas das várias razões que podem explicar a diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil, atualmente em 27% a menos para elas: a jornada de trabalho menor e a dificuldade em aceitar cargos que inviabilizem ou reduzam demasiadamente a dedicação familiar, com muitas viagens e ausências frequentes (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Neste sentido, podemos afirmar que as brasileiras preferem conciliar, à sua maneira, a sua vida pessoal e profissional, mas consideram bem-vindas políticas públicas que possam lhes auxiliar. Uma mudança profunda no comportamento do parceiro raramente é cogitada (FREITAS, 2013), pois ainda que a mulher contribua significativamente para a renda familiar, a profissão e o emprego do marido ainda vêm em primeiro lugar (BEZERRA; VIEIRA, 2013).

As diferenças salariais entre gêneros é um fenômeno mundial e, no Brasil, elas são resultantes de preconceito e discriminação sexual, mas também influenciadas por outros fatores, além dos acima citados: diferenças regionais, portes das empresas, nível dos cargos ocupados, setores da atividade econômica, empregabilidade e nível de instrução. Quase metade das mulheres está empregada em empresas pequenas e médias, em cargos hierárquicos baixos e intermediários, cujos salários são menores; as mulheres correspondem a 66% dos empregos nas áreas de saúde e hospitalar, as quais remuneram menos que outras como a da química e petroquímica, geralmente ocupadas por homens. Os homens arriscam mais, mudando de emprego em busca de salários maiores. Também muitas delas evitam promoções que sacrifiquem muito o seu tempo pessoal (MADALOZZO, 2011). Isto não significa que abdicuem totalmente de cargos de liderança (KANAN, 2010; TAKAHASHI; GRAEFF; TEIXEIRA, 2006; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), apesar das representações femininas desqualificadoras construídas pela mídia de negócios, segundo as quais as mulheres carecem de habilidades como firmeza e capacidade de suportar pressão,

além de serem pródigas em comunicação e docilidade (CORREA et al., 2007; MELO et al., 2004).

São animadores os números que encontramos no *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* (GRECO, 2013), no qual o lugar das mulheres empreendedoras no Brasil é bastante expressivo. Considerando as empresas com até três anos e meio de existência, a média nacional da participação feminina é de 52,2% e daquelas empresas já estabelecidas é de 42,2%. No *ranking* de 28 países, o Brasil figura no 8º lugar para empresas nascentes e em 4º lugar para as empresas consolidadas. As mulheres atuam principalmente nas atividades relacionadas com vestuário, beleza, higiene pessoal e serviços domésticos, estando presentes em todas as regiões do país (MACHADO; GAZOLA; ANEZ, 2013; FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; PEÑALOZA; DIÓGENES; SOUSA, 2008; NATIVIDADE, 2009).

Temos mulheres nos mais altos níveis da hierarquia, como a Presidência da República, vários ministérios, secretarias de estado, tribunais em todas as estâncias e também na iniciativa privada, inclusive em setores até ontem dominados pelos homens (MACEDO; BOAVA; CAPPELLE; OLIVEIRA, 2012; CAPPELLE; MELO, 2010; FREITAS; DANTAS, 2012), porém, não há uma representação política equilibrada das mulheres no sistema legislativo (FRANCO, 2004). Hoje elas são 51,7% do eleitorado brasileiro e, no entanto, ocupam: 12% dos cargos de prefeita, 13% de vereadora, 12% de governadora, 13% de senadora, 14% de deputada estadual e 9% dos cargos de deputada federal. Segundo o *ranking* da União Parlamentar, divulgado em 01/09/2013, as brasileiras ocupam a 156ª posição entre as 188 atribuídas. Existe uma legislação eleitoral que estabelece que os partidos políticos devem preencher no mínimo 30% e máximo 70% de candidaturas com mulheres, além do repasse mínimo de 5% de recursos do fundo partidário para promoção e divulgação da participação política das mulheres. No entanto, muitos partidos apenas inscrevem mulheres nas chapas eleitorais sem investir verdadeiramente em suas campanhas. Portanto, a cota tal como está atualmente não tem sido suficiente para melhorar o quadro, o que justifica o péssimo índice acima.

Também a lamentar são os números relacionados à violência contra a mulher. O Brasil ocupa a 7ª posição no *ranking* mundial de assassinatos contra a mulher, figurando a taxa de 4,4 assassinatos por 100 mil mulheres. Em pesquisa realizada pelos Institutos Data Popular e Patricia Galvão, em 2013, 70% dos entrevistados tem a percepção de que a mulher brasileira sofre mais violência em casa que nos espaços públicos, sendo que 2/3 dos atendimentos hospitalares por violência doméstica são praticados contra a mulher. A Lei Maria da Penha foi aprovada em 2006 e significou um avanço extraordinário neste campo, sendo hoje conhecida por 98% das mulheres brasileiras. Estima-se que após a vigência dessa lei, 86% das mulheres agredidas passaram a denunciar seus agressores, porém 50% dos pesquisados considera que a forma como a Justiça pune os agressores não reduz a violência contra a mulher.

A primeira delegacia para o atendimento especializado à mulher vítima de violência doméstica e sexual foi criada em 1985, em São Paulo, e logo se estendeu por todo país. Tais delegacias são comandadas por mulheres delegadas, investigadoras, escritãs, psicólogas

e assistentes sociais, com objetivo de proporcionar um acolhimento sensível e integrado às mulheres que as procuram. Em 2003, foi criada a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, ligada diretamente à Presidência da República, com a finalidade de coordenar todas as políticas públicas e ações relacionadas ao público feminino e seus direitos humanos, jurídicos, sociais e previdenciários. Esta secretaria, que tem *status* de ministério, incorporou o antigo Conselho Nacional de Direitos das Mulheres, para promover e assegurar a sua participação política, econômica e cultural.

Em 2005, como parte do Plano Nacional de Políticas para Mulheres, foi lançado o Disque 180, com atendimento 24 horas, para atender e socorrer mulheres em situação de violência e, em 2006, foi aprovada a Lei Maria da Penha, considerada pela ONU uma das três mais avançadas do mundo, a qual criou mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar e alterou o código penal para introduzir a prisão de agressores sem direito a penas alternativas. Esta lei, a qual conta com o consenso social, institucional e religioso, prevê políticas públicas integradas entre órgãos da administração federal, estadual e municipal nas áreas da Justiça, Saúde, Educação, Desenvolvimento Agrário e outros. Em março de 2015, foi sancionada pela Presidente Dilma a lei que define como agravante e atribui maiores penas aos crimes cometidos contra mulheres quando motivados por razões de gênero, tornando o combate à violência contra as mulheres muito mais rigoroso.

A Lei Maria da Penha resgata a dignidade da mulher brasileira e disciplina outras ações como a Casa da Mulher Brasileira para enfrentamento da violência, com apoio jurídico, hospitalar, psicossocial e econômico. Foram adaptados e melhor organizados os serviços de saúde e coleta de vestígios de crimes sexuais e criadas unidades móveis também no campo e na floresta. Foram criados três centros de atendimento às mulheres nas fronteiras, para atender às mulheres migrantes em situações de violência e enfrentamento do tráfico de mulheres, bem como para orientação sobre documentação, atendimento psicossocial e assistência jurídica. Estes esforços congregam a cooperação técnica de diversos órgãos ligados especialmente às áreas da Saúde e da Justiça.

Também foram definidos programas de apoio à organização produtiva de Mulheres Rurais, para fortalecer a sua participação econômica, educacional, jurídica e social. E o Programa Mulher e Ciência, visando promover uma maior participação das mulheres no campo científico.

Pode-se afirmar, sem nenhuma dúvida, que as mulheres brasileiras amadureceram antes das formulações institucionais de qualquer natureza; elas enfrentaram as dificuldades de uma sociedade machista, paternalista e católica, abriram caminhos em todas as frentes e são fontes de determinação, perseverança e coragem. Contudo, é muito bem-vinda a definição de políticas públicas que minorem as dificuldades que ainda são enfrentadas por muitas delas, tanto devido à sobrecarga de tarefas com os cuidados das crianças e idosos da família, quanto devido às sobreposições identitárias, como as que sofrem as mulheres negras, mulheres pobres, mulheres sem qualificação profissional, mulheres rurais e mulheres lésbicas.

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

O Censo de 2000 indicava que 14,5% da população brasileira, não institucionalizada, tinha pelo menos um tipo de deficiência genérica (visual, auditiva, motora, mental ou intelectual). Em virtude de mudanças metodológicas, o Censo de 2010 (BRASIL, 2010) apresenta o percentual médio de 23,9% da população na mesma categoria, sendo que 26,5% são de mulheres, 21,2% de homens, com maior incidência na faixa etária dos superiores a 65 anos. Na média, 8,3% da população tem pelo menos um tipo de deficiência severa.

A deficiência é entendida, em grande parte, como aquilo que a estrutura física, social ou de atitude da sociedade impõe às pessoas com restrições em suas funcionalidades, donde se considera que a deficiência não é uma mera circunstância individual, mas um conceito socialmente construído e que deve ser pesquisado no contexto da sociedade em que está localizado. Entende-se, pois, que a maneira como uma pessoa com deficiência é vista pela sociedade pode facilitar ou dificultar a sua vida ativa e cidadã (LIMA; TAVARES; BRITO; CAPPELLE, 2013; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010; SAJI, 2005; LIMA, 2012; TANNUS, 2013; VALLE; CONNOR, 2014).

Parece haver relação entre deficiência e gênero, pois em todas as etnias foi apontado que os homens apresentam percentuais menores que as mulheres, porém, não parece haver relação entre deficiência e etnias. Os indígenas apresentam os menores resultados, sendo 18,4% de homens e 21,8% de mulheres, ao passo que os resultados maiores são dos negros com 23,5% para os homens e 30,9% para as mulheres, seguidos imediatamente pelos amarelos com 24,3% para os homens e 29,4% para as mulheres. Brancos e pardos apresentam resultados muito próximos.

Em relação ao nível educacional das pessoas com deficiência, temos os seguintes resultados: 61,1% têm até o fundamental incompleto, 14,2% estudaram até o nível médio incompleto, 17,7% têm o nível médio completo e superior incompleto, 6,7% superior incompleto, as taxas de analfabetismo diminuíram nas populações de ambos os sexos, passando de 13,6% para 9,6% de 2000 a 2010. A escola tem sido um dos pilares fundamentais para promover a inclusão de pessoas com deficiência e merecido esforços tanto nas escolas públicas como privadas e nas profissionalizantes (SILVA, 2012; LIMA, 2012; SAETA; POPADIUK; TEIXEIRA, 2003). Porém, ainda há muito a ser feito, em particular a adoção de planejamento escolar individualizado, como o que defende Tannus (2013), o que implica também em qualificação de todos os profissionais que recebem e lidam com os alunos.

Como em outras categorias da diversidade, foi a partir da Constituição de 1988 que foram aprovadas leis para promover os direitos humanos e sociais da população com deficiência. Assim, em 1989, foi aprovada a Lei nº 7853, determinando a adoção de legislação específica para reserva de mercado de trabalho em favor das pessoas portadoras de deficiência. Em consequência, em 1991, foi promulgada a conhecida Lei das Cotas, a qual estabeleceu que empresas com mais de 100 empregados devem preencher de 2% a 5% de seus postos de trabalho com pessoas com deficiência, obedecendo às seguintes proporções: 2% para empresas que tenham de 100 a 200 funcionários; 3% para as que tenham entre 201 e 500 funcionários; 4% entre 501 e 1000 funcionários e 5% para as que tenham acima de 1000

funcionários. Também foram reservadas cotas para PcDs nos concursos públicos, num total de 20% para as diferentes categorias.

Apesar dos dispositivos legais explícitos, nem sempre a lei é seguida pelas empresas que desenvolvem estratégias para o seu não cumprimento. Entre elas: reduzir o número de funcionários para escapar dos limites impostos; argumentar que o setor no qual atuam é peculiar e exige qualificação específica, dificilmente encontrável entre os PcDs; ênfase na periculosidade de algumas funções, retirando-as das possíveis vagas a serem consideradas para o cálculo; argumento baseado na dificuldade de encontrar profissionais sujeitos a regulamentação profissional; tentativa de classificação de funcionários já existentes como PcDs, especialmente com deficiência auditiva leve; tentativa de atribuir caráter inconstitucional à lei (BORGES, 2012).

Além das iniciativas dos governos municipais e estaduais, o governo federal, através da Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, tem desenvolvido dois programas de abrangência nacional: a) o Viver sem Limites, o qual envolve ações de 15 ministérios, relacionadas com educação, inclusão social, acessibilidade e atenção à saúde; b) o Brasil Carinhoso, visando dar maior assistência a crianças em fase inicial da vida. Todas as famílias pobres recebem o benefício do Programa Bolsa Família automaticamente, o que representa uma medida preventiva e é destinada particularmente à alimentação adequada, cuidados especiais com bebês e atenção à saúde.

Encontra-se em elaboração no Congresso Nacional o Estatuto das Pessoas com Deficiência, o qual prevê: a) alterações no Código Civil, dando direito aos PcDs de se casarem sem autorização dos pais ou da Justiça; b) a lei de cotas no mercado de trabalho passaria a incluir pelo menos 1 vaga para contratação de PcDs por empresas pequenas e médias; c) proibir as escolas de cobrarem valores adicionais para atender alunos com deficiência; d) tipificar como crime o preconceito e a discriminação contra PcDs. Este estatuto vem sendo feito com a participação de juristas, congressistas e entidades civis. Há consenso para sua aprovação tanto na Câmara como no Senado Federal, implicando em um avanço concreto nesta questão no Brasil.

GESTÃO DA DIVERSIDADE EM EMPRESAS PRIVADAS

Neste item, pretendemos abordar algumas questões ligadas à discussão, contornos, iniciativas e implementações de práticas de gestão da diversidade no mundo empresarial, estruturados da seguinte forma: a) a emergência de medidas e de programa de diversidade no mundo das empresas; b) o que dizem alguns dos autores mais representativos da pesquisa realizada nos periódicos sobre práticas dirigidas aos três segmentos por eles trabalhados; c) o papel pioneiro do Instituto Ethos na introdução da temática no universo empresarial, desenvolvimento de metodologia para implantação de programas de diversidade e pesquisa realizada com as 500 maiores empresas no Brasil sobre o tema; e por fim, d) o Programa FEBRABAN, o qual representa o esforço do setor bancário na adoção destas práticas.

A década de 1990 foi o período conhecido como “o das reengenharias” no setor privado

brasileiro, acompanhando o movimento mundial em busca de elevação de produtividade das grandes multinacionais aqui instaladas. Em boa medida, as reestruturações implicaram em processos de demissões em massa e enxugamento das estruturas de custos, principalmente através da eliminação de unidades, terceirizações e precarização do trabalho.

As empresas tiveram que assumir um grande custo de imagem, passando a serem vistas como vilãs e descomprometidas com a sociedade como um todo. Seguindo o receituário internacional, as empresas ouviram seus consultores e se dedicaram a divulgar sua participação em atividades que lhes permitiam recuperar parte de sua reputação, apresentando um discurso no qual elas apareciam como empresas-cidadãs e responsáveis socialmente. Responsabilidade social passou a ser um dos temas preferenciais do imaginário organizacional da época (FREITAS, 1999).

Surgiram, neste período, diversas organizações não governamentais e sem fins lucrativos que se propunham a estimular e a desenvolver mecanismos organizacionais que buscavam maior aproximação das empresas com a sociedade em geral, criando programas de ação social voluntária e patrocinando causas sociais, especialmente nas áreas de educação, saúde, infância e comunidades carentes. Os programas sociais, o voluntariado e o balanço social passaram a ter a atenção das empresas, muitas das quais se envolveram honestamente numa mudança de atitude e mentalidade organizacional; outras elaboraram discursos e campanhas institucionais atraentes, porém, suas ações foram cosméticas (FREITAS, 1999).

Apesar de o Brasil ser, desde os anos 1980, signatário de várias convenções da ONU relativas à redução das desigualdades e combate à discriminação de gênero, etnia, orientação sexual, condição social ou física, bem como de carta de princípios fundamentais e de direitos do trabalho da Organização Mundial do Trabalho, as políticas públicas de maior impacto social começaram a ser construídas apenas no final dos anos 1990, como já dissemos. Assim também, as empresas do setor privado começaram a desenvolver programas de diversidade na mesma época, em parte buscando melhoria da imagem desgastada pelas reengenharias, em parte em função do caráter obrigatório de algumas políticas públicas e em parte porque, de fato, estavam honestamente preocupadas em contribuir para a construção de uma sociedade melhor (BORGES, 2012; BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012; BAHIA; SCHOMMER, 2010; FLEURY, 2000; IRIGARAY, 2008; OLIVEIRA; CAVAZOTE; PACIELO, 2013; SAJI, 2013; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Neste sentido, podemos afirmar que o tema diversidade no ambiente de trabalho entra na agenda pública e privada praticamente no mesmo momento, o que tem ajudado na construção de vínculos estreitos entre os esforços feitos pelas duas frentes. Ainda, o terceiro setor e o empreendedorismo social têm crescido e se consolidado no cenário nacional, o que abre maior espaço para ações de responsabilidade social tanto no mercado público quanto privado do trabalho.

Como mencionado, os artigos encontrados em periódicos concentraram sua atenção nas categorias Pessoas com deficiências, Gênero (mulheres) e comunidade LGBT. Em praticamente todos os estudos, encontram-se contextualizações das categorias, os problemas enfrentados por cada um dos públicos, retratos de discriminação e preconceitos variados,

bem como respostas organizacionais que podem ser mais ou menos objetivas. Selecionamos autores que têm maior expressão nos estudos de cada uma delas e nos textos que trazem algumas iniciativas práticas já implantadas em empresas ou condições para a sua efetivação.

Brunstein e Serrano (2008) apontam condições gerais que precedem a implantação de práticas específicas; elas estariam relacionadas com a conscientização dos gestores e empregados em geral sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho. Apontam também que, em paralelo ao trabalho de longo prazo, as organizações podem adotar medidas emergenciais para resolver problemas já existentes, como proporcionar aprendizagem à linguagem dos sinais (LIBRAS) e pelo menos um funcionário por setor para atender a PcDs; levantar as necessidades e viabilizar alterações nas condições físicas de trabalho; formar grupos para dar suportes aos funcionários negros, mulheres, homossexuais e PcDs, e que deve ser adotado um programa permanente de educação para trabalhadores ou para readaptação de pessoas que desenvolveram alguma incapacidade. Em síntese, os autores propõem medidas que estão relacionadas à aprendizagem, à integração, ao aumento de autonomia no ritmo de tempo requerido para a adaptação da pessoa ou público em questão.

Merece especial destaque o trabalho de Carvalho-Freitas (2009), no qual a autora argumenta a necessidade de outra lógica nas relações de trabalho que permita não apenas incluir, mas integrar e valorizar esse público. São estruturadas práticas em fases de implantação, cada uma das ações considerada estrutural para ser durável no tempo e podendo ocorrer simultaneamente: a) sensibilização de chefias e equipes em geral para modificar e alterar percepções que associam os PcDs a pessoas incapazes ou que são protegidas injustamente por aparatos legais; a sensibilização é um processo que pretende argumentar sobre o direito de todos ao trabalho, à informação e ao convívio social, além de outros aspectos ligados ao exercício de cidadania; b) adaptação de condições e instrumentos de trabalho para viabilizar e facilitar a execução correta do trabalho e melhoria do nível de autonomia das PcDs; c) as práticas de recursos humanos devem promover a igualdade de oportunidades, o que significa que seleção, treinamento e promoção devem se basear na avaliação justa das capacidades e competências na condição do candidato e não definida *a priori* como irreversível. Apesar de a autora não explicitar, o que nos parece implícito em seu texto é a necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade organizacional, segundo a qual gestores e colaboradores possam discutir e incorporar acessos ao trabalho e à informação, sem que as PcDs sejam vistas como uma desvantagem; o envolvimento de pessoas e grupos afetados pela implantação da prática pode ser um caminho que auxilie no desenho de diretrizes de longo prazo e de aceitação natural dos membros da organização em geral.

Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013) corroboram o trabalho de Carvalho-Freitas (2009) e sugerem uma espécie de metodologia ou sequência de passos para a integração de PcDs no ambiente de trabalho: análise de acessibilidade existente, análise de perfil do deficiente, treinamentos de sensibilização para líderes e colegas que poderão ser padrinhos ou mentores, recrutamento e seleção (geralmente através de ONGs), avaliação da saúde ocupacional, treinamento sob medida, avaliação de desenvolvimento de carreira e possibilidade de promoção, de forma a garantir a retenção e o comprometimento dos

talentos de PcDs.

De forma mais efetiva, Saji (2005) detalha o programa de empregabilidade de PcDs desenvolvido pela Serasa, o qual conta com o apoio total da diretoria e que objetiva o desenvolvimento de competências e crescimento profissional. A organização fornece treinamento de 480 horas em sala de aula mais prática no local de trabalho, com avaliações e *feedback* constantes. A empresa mudou sua sede para um novo local, de forma a implantar os itens necessários para acessibilidade de todos os tipos de deficiência, incluindo desde elevadores especiais, piso tátil, banheiros adequados em todos os andares, sintetizadores de vozes, portas automáticas com sensores por aproximação, alarmes acessíveis a cadeirantes, mesas e cadeiras reguláveis, impressoras em braile etc. O programa de valorização da diversidade da Serasa tornou-se uma referência de inclusão e valorização, que mereceu parceria da ONU, através da *United Nations Volunteers* e cuja associação extremamente positiva de imagem social tem garantido uma grande visibilidade midiática.

De uma maneira geral podemos dizer que para a inclusão e integração de PcDs no ambiente de trabalho, as empresas têm contado com a participação de ONGs na condição de parceiras, as quais, em alguns casos, assumem atividades importantes de RH como a seleção, treinamento e capacitação. Não se pode deixar de mencionar que algumas deficiências colocam limites reais que impossibilitam graus maiores de autonomia, a depender do desenho da tarefa a ser realizada. Uma vez incluída uma PcD, cabe à empresa desenvolver ações específicas para seu acolhimento como membro efetivo do grupo, com direito a informação e a participação. Existem casos em que o papel da família é fundamental, tanto para a pessoa assumir maior autonomia, como em relação à sua autoestima e capacidade de iniciativa, carecendo de um trabalho conjunto com a empresa, pois nem todos os problemas de adaptação derivam de insuficiências organizacionais (BORGES, 2012).

A categoria Gênero foi analisada exclusivamente através do recorte Mulher ou Feminino, reconhecendo-se que vivemos em sociedades androcêntricas e que, apesar de não ser uma minoria numérica, as mulheres constituem um grupo em desvantagem no mundo do trabalho apenas por serem mulheres. Já visto o quadro de mudanças nas últimas décadas, inclusive com o saldo de títulos em níveis cada vez mais elevados de escolaridade favorável a elas, portanto não voltaremos a estes argumentos. Assim, ater-nos-emos à condição que, segundo muitas empresas, limita o exercício profissional das mulheres: família. Como autonomizado culturalmente, grande parte das mulheres assume que o mundo da vida, da casa e da família é sua responsabilidade, tanto na fase dos bebês quanto na fase dos idosos. Neste sentido, elas sentem que pagam o preço maior pela conjugabilidade e pela reprodução da espécie.

Pesquisa realizada por Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr. (2011) no Guia de Melhores Empresas para se trabalhar, durante o período de 2005 a 2010, conclui que a valorização das mulheres é um desafio que carece de maior enfrentamento. O artigo dos autores aprofunda as práticas destinadas às mulheres em cinco empresas que estiveram pelo menos três vezes entre as mais bem colocadas: Volvo, Caterpillar, Laboratório Sabin, Eurofarma e BV Financeira. Essas ações práticas são caracterizadas como: obrigação legal; obrigação

sociolegal e múltiplas iniciativas. Ainda antes da adoção da licença maternidade de 180 dias, duas destas empresas já usavam este expediente. De uma forma geral, as práticas são de natureza assistencial como benefícios médicos e odontológicos, auxílio creche ou babá, salão de beleza. Fundado por duas mulheres, o Laboratório Sabin foge ao habitual e tem 70% de mulheres nos cargos de chefia, proporciona plano de aposentadoria privada, ajuda financeira para casamento, enxoval de bebê, auxílio babá, palestras e acompanhamento para gestantes, concursos de beleza e descontos em cabelereiros. A empresa celebra a gravidez de suas funcionárias, o que sem dúvida vai na contramão do que é praticado pela maioria esmagadora de empresas no planeta.

Causa estranhamento o fato de que muitas empresas ainda não compreenderam que, quando se fala em diversidade, não se reivindicam favores, nem esmolas e nem assistência social, mas o respeito e o tratamento justo ao que estas minorias trazem para dentro do ambiente de trabalho junto com suas competências, brilhantismo e dedicação. Não é sem razão que Cavazote, Oliveira e Miranda (2010) analisam o peso das desigualdades de gênero no trabalho e a intenção de mulheres altamente qualificadas em deixar as empresas em que trabalham; elas apontam assimetrias tanto nos salários como nas oportunidades de promoção, bem como a falta de clareza em critérios para distribuição e alocação de recompensas. Para estas mulheres, as empresas ainda não se conscientizaram da mudança de perfil demográfico dos trabalhadores em geral, do lugar da mulher na sociedade moderna, da elevação da escolaridade das mulheres e da responsabilidade social que as organizações têm na redução de preconceitos, estereótipos e discriminações.

Corroborando as conclusões acima, em pesquisa de Oliveira, Cavazote e Paciello (2013), analisa-se o impacto positivo que políticas de flexibilidade de horário e apoio aos cuidados de dependentes para mulheres profissionais têm no aumento do bem-estar destas e de satisfação na carreira. Desdobrando essas práticas de apoio, foram citadas: auxílio creche ou babá, auxílio educação, planos de saúde mais abrangentes, apoio aos cuidadores e clínicas especializadas em idosos (*day care*), convênios especializados para pessoas idosas e apoio para que os homens também se dediquem mais à sua vida familiar, assumindo parte destes encargos.

Dos três públicos estudados pelos pesquisadores brasileiros, o que parece ser mais carente em relação ao desenho de práticas que aumentem a sua integração e os valorizem nos ambientes de trabalho são os LGBTs. A grande maioria dos artigos denuncia o preconceito, a discriminação, o humor pejorativo, as humilhações e medidas que são adotadas apenas para gestão de imagem de empresa politicamente correta. Pode-se dizer que a comunidade LGBT ainda não foi vista, assumida ou valorizada no ambiente de trabalho e parece ser verdadeira a necessidade de leis e maior efetividade nas políticas públicas de práticas de combate à homofobia para que o mundo do trabalho seja mais justo para com este público. Os casais homoafetivos beneficiam-se do que os dispositivos legais genéricos lhes garantem, mas não é evidente que isto reduza os preconceitos que os cercam e que organizações não desenvolvam mecanismos discriminatórios indiretos, tais como os analisados por Tilly (1999) e que causam desigualdade durável. Assim, entendemos que quanto mais uma empresa assume publicamente a sua não tolerância com racismos, preconceitos e discriminações

de todos os tipos mais ela ajuda seu público interno e externo a enfrentar seus próprios preconceitos e a construir um espaço de convivência livre da violência física e simbólica que geralmente estão associadas ao não reconhecimento do outro diferente. Os líderes da mais alta hierarquia das organizações têm um papel fundamental nesta luta, seja no repúdio à violência, à homofobia, seja em relação à construção da diversidade como um valor na cultura da organização e aqui talvez o esforço do Instituto Ethos possa ser útil e ilustrativo.

Em 1998, nasce o Instituto Ethos, uma associação sem fins lucrativos, com objetivo de mobilizar, sensibilizar e dar suporte a empresas na gestão de seus negócios de forma socialmente responsável, justa e sustentável. Em 2000, o Ethos (INSTITUTO ETHOS, 2000) divulga ampla e gratuitamente uma publicação, cujo título é “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, contendo argumentos em favor de programas de diversidade, discussão ética e de responsabilidade social que envolve o tema, um passo-a-passo para iniciação de um programa de gestão da diversidade, métodos de avaliação e casos práticos como referências; ou seja, uma empresa interessada em implantar esse plano não precisaria incorrer em custos de contratação de consultorias especializadas.

A partir de 2001, o Instituto Ethos e o Instituto Ibope Inteligência começaram a realizar pesquisas sobre o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas-SP, Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Organização Internacional do Trabalho. Estas pesquisas resultaram no documento Diversidade e Equidade – Metodologia para Censo nas Empresas (INSTITUTO ETHOS, 2008), o qual oferece às empresas uma metodologia padrão para levantamento de sua demografia interna, possibilitando a construção de ferramentas e processos de gestão que alimentem propostas para uma gestão com maior justiça e equidade na distribuição das oportunidades.

Em 2010, o Instituto Ethos realizou a pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” (INSTITUTO ETHOS, 2010), respondida e validada por 105 empresas. O questionário era composto de três partes, sendo a primeira dirigida aos gestores de RH das empresas, a segunda destinada ao principal gestor da empresa (presidente ou representante) e a terceira parte com base em informações objetivas do departamento de RH.

A amostra de questionários válidos revelou dados sobre um contingente de 623.960 pessoas ligadas a estas empresas, assim localizadas: 59% na Região Sudeste, 23,8% na Região Sul, 9,5% na Região Nordeste, 4,8% na Região Centro-Oeste e 2,9% na Região Norte do Brasil. Os dados revelam que a participação das mulheres no nível executivo é de 13,7%, o que confirma uma tendência de contínua expansão feminina em cargos mais altos da hierarquia; porém, a situação da mulher negra nestes cargos é de apenas 0,5%; a de deficientes é de 1,3% e a de pessoas acima de 56 anos é de 18% em cargos executivos. Os índios não foram citados em nenhum aspecto da pesquisa, ainda que ela tenha coberto todo o território nacional, sendo a participação de entrevistados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste de 17,2%, locais onde se encontra a população indígena.

Em relação às políticas afirmativas e igualdade de oportunidades, os dados foram agrupados entre: a) Não tem medidas de incentivo à participação e b) Tem ações/políticas específicas. As respostas foram baseadas em levantamento de dados dos setores de RH para os níveis: executivo, gerencial, supervisão e funcional. Existe uma grande diferença entre o que as empresas dizem que fazem e o que elas, de fato, fazem em relação às categorias mulheres, negros, pessoas acima de 45 anos e pessoas com deficiência. Em todos os itens, a opinião sobre ter incentivos para estes públicos foi muito maior do que os resultados dos levantamentos realizados pelos sistemas de Recursos Humanos.

Outro dado relevante diz respeito às opiniões dos presidentes das empresas quanto aos percentuais de mulheres, negros e pardos, pessoas acima de 45 anos, pessoas com deficiência e promoção de jovens aprendizes. Para 45% deles, a presença das mulheres nos cargos atualmente ocupados é adequada e, para 55%, é abaixo do que deveria, sendo as razões: 42% deve-se à falta de qualificação das mulheres, 9% à falta de interesse das mulheres e 49% por desconhecimento da empresa ou dificuldade em lidar com o assunto; em relação aos negros, 45% dos presidentes dizem ser adequada, mas 55% assumem que está abaixo do que deveria, atribuindo as seguintes causas: 61% crê que falta qualificação, 8% diz que falta interesse dos negros e 31% acha que falta conhecimento da empresa e experiência em lidar com o assunto. Em relação aos maiores de 56 anos, o resultado foi adequado para mais de 90%, já no caso das pessoas com deficiência, para 73% dos presidentes, falta qualificação a este público, para 10%, falta interesse e, para 17%, a empresa não sabe lidar. A promoção de jovens aprendizes é adequada para 72% dos presidentes.

Dentre as práticas mais frequentes usadas pelas respondentes, foram mencionadas: Manutenção de programa especial para contratação de pessoas com deficiência (81%); medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal (56%); apoio a projetos na comunidade e estabelecimento de programas da própria empresa que visem melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho (65 %); estabelecimento de programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres (20%); estabelecimento de metas para reduzir a diferença entre o maior e o menor salário pago pela empresa (17%) e metas para ampliar a participação da mulher em cargos de direção (10%); estabelecimento de metas para reduzir as diferenças salariais entre homens e mulheres (16%) e programas para capacitação profissional que melhorem a qualificação de negros (9%) e metas para ampliar a participação de negros em cargos de direção (2%).

Ressaltamos que, do total das 500 maiores empresas, apenas 21% delas participaram da pesquisa, portanto, o que temos é um resultado parcial da situação, demonstrando que falta maior envolvimento desse universo com o tema e interesse em um retrato mais preciso do cenário. Podemos entender que o levantamento é recente, exaustivo, mobiliza muitas informações e consome muito tempo, porém, consideramos baixo o envolvimento das empresas. Contudo, dada a legitimidade do Instituto e dos parceiros envolvidos, o crescimento da importância desta temática e a visibilidade que ela dá para empresas que divulgam seus resultados positivos, esperamos que a próxima edição da pesquisa nos apresente uma amostra maior e com resultados mais significativos. Representando

o setor bancário, o qual emprega atualmente em torno de 508 mil funcionários e tem 124 bancos associados, a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos lançou em 2007 o seu Programa de Valorização da Diversidade (FEBRABAN, 2007), visando desenvolver políticas de valorização das mulheres, população negra e alunos egressos do Pro-Uni (Programa Universidade para Todos, para a população negra e índia), em conjunto com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPIR), Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SEPM) e Ministério da Educação (MEC). Este programa tem se tornado uma referência no Brasil e busca envolver fornecedores, clientes, parceiros e entidades específicas na promoção, implantação e divulgação dessas ações.

O embrião do Programa FEBRABAN foi criado no Plano de Ações para Valorização da Diversidade e Igualdade, de 2006, com compromisso assumido publicamente e a constituição de um grupo de trabalho com a participação de diversos atores sociais, representados por institutos de pesquisa, Organização Mundial do Trabalho, Ministério Público do Trabalho e Confederação Nacional dos Trabalhadores no Sistema Financeiro. Em relação aos resultados já atingidos, tem-se que: 50% dos bancos incluem o tema diversidade em seus programas de integração de funcionários e parcerias; 63% dos bancos desenvolvem indicadores e monitoram o desenvolvimento de seus programas; existe sintonia entre o programa diversidade e práticas de responsabilidade social, como ações afirmativas direcionadas para questões de gênero, orientação sexual, jovens de baixa renda com deficiência e idosos. De forma explícita, começam a incluir cláusulas contratuais em que os bancos buscam comprometer seus fornecedores e parceiros no programa.

Em relação à equidade de gênero, o programa tem feito monitoramento, criado comitês, mapeado os talentos para promoção, providenciado apoio psicológico, contribuído com a educação dos filhos e ações de *mentoring*. Em relação à população negra, tem-se feito divulgação e sensibilização interna, monitoramento de grade complementar de estudos, estágios e treinamentos, acordos com universidades e fornecedores para efetivação de candidatos negros. Para a comunidade LGBT, criou-se ouvidoria interna, ações de divulgação e sensibilização, *workshops* e benefícios aos cônjuges. Para o público idoso: contratação de profissionais acima de 45 anos, reconhecimento dos funcionários mais antigos, orientação para redirecionamento de carreira, preparação para aposentadoria e *mentoring*. Há ainda, o Programa Jovem Aprendiz, destinado ao público de 14 a 24 anos, matriculado em cursos de 2 anos de duração de aprendizagem teórico-prático e que pode significar a efetivação como funcionários. Vários bancos públicos e privados seguiram o modelo, do qual já participaram 600 jovens desde a sua criação.

CONCLUSÕES

O debate, as políticas públicas e práticas de diversidade em organizações públicas e privadas são bem recentes no Brasil e acreditamos que mudanças culturais, tanto da sociedade quanto das organizações, são processos lentos.

Considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, em que se saiu de um

ponto zero, pode-se afirmar que o Brasil tem caminhado a passos relativamente rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população. É inegável a importância do conjunto de políticas públicas já adotadas para pavimentação de mudanças na mentalidade da sociedade e de gestores em geral, de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes à cidadania de segmentos da população mais desfavorecidos. Ainda que a implantação e a operacionalização de algumas dessas políticas não sejam consideradas muito eficazes, cremos que os desafios maiores, de natureza política e cultural, estão sendo enfrentados com a institucionalização de medidas para os diversos públicos em questão.

Sabemos que nem sempre a lei é suficiente para provocar mudanças profundas nas mentalidades, mas a obrigação constrói o hábito e, na medida em que este se automatiza, pode ser incorporado ao comportamento cotidiano, como vimos acontecer com a lei que obrigou o uso do cinto de segurança nos carros e mais recentemente a proibição de se fumar em ambientes públicos, medidas bastante impopulares na época e que hoje são vistas como necessárias. Isto denota que a sociedade brasileira parece ainda precisar da tutela estatal para desenvolver hábitos tidos como importantes para sua segurança e respeito ao direito alheio. Neste sentido, podemos dizer que a consciência cidadã ainda está em formação e que medidas educativas parecem ser mais eficazes entre nós quando utilizadas junto a outras de caráter mais autoritário.

Etnocentrismos, medo do diferente ou dos bárbaros e manifestações intolerantes estão em um nível mais profundo do inconsciente coletivo, requerendo, para seu enfrentamento, múltiplas abordagens como ampla informação, debate, diálogo e participação dos cidadãos, mas também medidas concretas que garantam a existência e os direitos dos que estão excluídos de direitos, de reconhecimentos ou dos benefícios gerados pela riqueza produzida por todos. De um lado, a necessidade de se romper com a fratura social e os efeitos nefastos no presente de injustiças passadas; de outro lado, a necessidade de cortar as causas que geram aqueles efeitos no futuro. A frase dita há alguns anos por Betinho Henfil “*quem tem fome, tem pressa*” é emblemática do que hoje podemos considerar como busca de correção de desigualdades produzidas pelas diferenças da população brasileira. Portanto, consideramos que as ações afirmativas são um estágio inicial em um processo prolongado de resgate de cidadania dos que a tiveram negada ou diminuída, ao mesmo tempo em que se implantam medidas que combatam as raízes das desigualdades crônicas de nossa sociedade.

Em relação aos públicos que pesquisamos, podemos concluir que os constituídos pelas pessoas com deficiências, pelas mulheres, pelos idosos e pelos afrodescendentes são os que têm - comparativamente aos demais - as melhores definições de políticas públicas, estruturas organizacionais para operacionalizá-las ou mecanismos de proteção legal como ações afirmativas ou leis contra discriminação. Quanto mais explícitas são as leis e políticas públicas a elas associadas, mais fácil se torna conhecer e desenvolver ações no âmbito das empresas privadas, bem como identificar as manifestações de intolerância no ambiente de trabalho. Neste sentido, pode-se assumir que o setor privado reelabora na sua lógica aquilo que o setor público definiu e avançou. Não se conhecem casos em que as iniciativas foram primeiramente tomadas nas empresas e depois na administração pública, portanto, parece existir uma ordem que sequencia estas ações.

Os segmentos internos e heterogêneos representados pela comunidade LGBT carecem ultrapassar dificuldades que os grupos anteriores já superaram e que derivam em boa medida de sua negação no corpo social e do preconceito à sua existência, os quais alimentam as diferentes formas de violência social real e simbólica. Não é sem razão que este público ainda está invisível no ambiente de trabalho, mesmo que a política de manutenção no “armário” tenha um custo psíquico inegável. Também não é surpresa o fato de a comunidade LGBT definir um objetivo político maior que subordina todos os demais desdobramentos: a criminalização da homofobia. Ora, se indivíduos são vítimas frequentes de crimes de ódio, parece prematuro discutir o que se passa no mundo do trabalho. No entanto, estas questões estão intimamente ligadas e se reforçam, visto que o trabalho é um grande referente de identidade individual e social.

Os índios são nossos desconhecidos e, portanto, fáceis de serem esquecidos como cidadãos brasileiros. No entanto, eles têm os mesmos direitos às oportunidades de educação, saúde e emprego. Percebemos que, uma vez que não há consenso nas tribos sobre a vida dos mais jovens nas cidades e na adoção de alguns costumes do povo branco que invariavelmente eles devem assumir para sobreviver, é muito delicada a interferência do poder público nesta relação. Por outro lado, é dever do Estado proteger os jovens que se encontram em situação de perigo físico ou psíquico. A questão da saúde deve ser vista de forma ampla e os estudantes indígenas nas cidades devem contar com meios e acessos para protegê-los da violência cultural e psíquica a que estão sujeitos devido a preconceitos, discriminações e humilhações, bem como dos distúrbios identitários, os quais podem empurrá-los para o suicídio. As estatísticas mostram que não se tratam de casos episódicos, mas assume uma proporção que clama urgência de medidas do governo e da sociedade em geral.

Em relação às práticas de iniciativas do setor privado, salvo raras exceções, não se dispõem de dados que permitam acompanhar com confiabilidade o que de fato é feito em relação ao muito que é dito que é feito. Empresas reputadas, repetidamente bem colocadas em *rankings* de melhores lugares para trabalhar, e empresas multinacionais instaladas em todo o globo nem sempre dão o exemplo que a sua importância exige. Contudo, para fazer face às desigualdades duráveis, é necessário o casamento de políticas públicas com o de práticas organizacionais, particularmente as que desenham diretrizes de Recursos Humanos e possam quebrar o círculo vicioso que mantém o monopólio de oportunidades entre os grupos iguais, os mecanismos discriminatórios em processos de seleção e avaliação de desempenho, os arranjos centrados em relações pessoais e não mérito que são usados nas promoções ou a ausência de apoios compatíveis com a diversidade humana representada no corpo de funcionários. Além dos mecanismos e instrumentos que podem ser usados para melhoria do ambiente de trabalho.

Os líderes organizacionais têm um papel fundamental no combate à violência no ambiente de trabalho, através de seu repúdio público, de seu comprometimento vigilante e da adoção de medidas claras de erradicação de discriminação e preconceitos de quaisquer tipos, além de serem os responsáveis por conduzirem os esforços de construção da valorização da diversidade como um valor na cultura organizacional, o qual possa orientar as decisões de longo prazo e o comportamento da organização como um todo.

Mais uma vez, reafirmamos os limites deste estudo: a) o seu objetivo restrito de levantamento da situação existente; b) imprecisão de termos e definições que permitam recortes claros de segmentos; c) falta de massa crítica que favoreça a construção de caminhos metodológicos para análise dos diversos desdobramentos da diversidade; d) falta de confiabilidade nos dados públicos, especialmente em relação a processos em andamento ou matérias que estão sendo encaminhadas nos poderes legislativo e judiciário, bem como na avaliação de resultados de políticas implantadas; e, e) ausência de um tratamento interdisciplinar da diversidade brasileira, envolvendo a contribuição de saberes oriundos da Antropologia, Sociologia, História, Biologia, Economia, Demografia e Estudos Organizacionais.

NOTA

- 1 Este artigo é parte de uma pesquisa internacional que foi conduzida em vários países por pesquisadores que fazem parte da Cátedra Management & Diversité da Université Paris Dauphine, coordenada por Jen-François Chanlat, da Paris Dauphine, e Mustafá Özbilgin, da Brunei University. A pesquisa será publicada em 2016 em versão francesa (pela PUL) e inglesa (pela Emerald) com o título: “Management & Diversité: comparaisons internationales”. O texto original sofreu algumas modificações, acatando recomendações de pareceristas brasileiros, as quais consistem em: alteração do título (“Managing diversity in Brazil”), enxugamento de texto referente ao cenário, ampliação conceitual e do conteúdo das categorias analisadas, destaque para os aspectos metodológicos e aprofundamento das conclusões. Apesar destas mudanças, consideramos o artigo e o capítulo do livro como equivalentes nacional e internacional.

Submetido à RIGS em: 15 abr. 2015. Aceito para publicação em: 19 maio. 2015.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. Interpretações sobre os retratos dos afrodescendentes na mídia massa. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 119-146, 2008.
- ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. Essa roupa é a minha cara: a contribuição do vestiário de luxo à construção da autoimagem dos homossexuais masculinos. **Organização e Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 513-532, 2011.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ARRUDA, I. E. A. Reflexões sobre o idoso e o programa Universidade da Terceira Idade. **RBCEH**, v. 4, n. 2, p. 94-113, 2007.
- BACHA, E.; SCHWARTZMAN, S. **Brasil: a nova agenda social**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoa com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organização & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.

BARROS, J. d'A. **A construção social da cor**: diferença e desigualdade na formação da sociedade brasileira. Petrópolis: Vozes, 2009.

BELTRÃO, D. C.; BRUNSTEIN, J. Reconhecimento e construção de competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 7-21, 2012.

BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. Pessoa com deficiência intelectual: a nova 'ralé' das organizações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 232-244, 2012.

BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **Revista Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013.

BORGES, F. F. **Inserção de pessoa com deficiência intelectual**: um estudo em empresas situadas na região metropolitana de São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2012.

BRASIL. **Censo 2010**, IBGE. <<http://www.ibge.gov.br>>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Operacional**: Programa Universidade para todos (ProUni) e Fundo de Financiamento Educacional do Ensino Superior (FIES). Brasília, TCU, 2009.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de gestores e pessoas com deficiências em cinco empresas paulistas. **Cadernos Ebape.br**, v. 6, n. 3, p. 1-27, 2008.

BULGARELLI, R. **Diversos, somos todos**. São Paulo: Ed. De Cultura, 2008.

CALDEIRA, J. **História do Brasil com empreendedores**. São Paulo: Mameluco, 2009.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. **Envelhecimento populacional, perda da capacidade laborativa e políticas públicas brasileiras entre 1992 e 2011**. Rio de Janeiro: IPEA, texto para discussão n. 1890, 2013.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELOS, E. P. G.; KLUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 71-99, 2010.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos Ebape.br**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.

_____; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: um estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, número especial, p. 121-138, 2009.

_____; MARQUES, A. L. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 100-129, maio/jun. 2010.

_____; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, jul./set. 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos Ebape.br**, v. 10, n. 1, p. 162-180, mar. 2012.

_____; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 70-83, jan./mar. 2010.

CHANLAT, J-F; DAMERON, S.; DUPUIS, J-P; DE FREITAS, M. E. Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. **Management International**, v. 17, número especial, p. 5-13, 2013.

CLASTRES, P. **A sociedade contra o Estado**. São Paulo: Cosac Naif, 2004.

CONCEIÇÃO, E. B. **Programa de promoção de igualdade de oportunidade para todos: experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012)**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

_____; SPINK, P. K. Which foot first: diversity management and affirmative action in Brazilian business. **Management International**, v. 17, número especial, p. 23-36, 2013.

CORREIA, A. M. H.; GONTIJO, M. C. L.; ASSIS, L. B.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Soldadinhos de chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Revista Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 191-211, 2007.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DANTAS, M. Masculino, Feminino, Plural. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade Sexual e Trabalho**, São Paulo: Cengage, 2012, p. 1-20.

FEBRABAN – Programa Febraban de Valorização da Diversidade, São Paulo, 2007.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 298-417, 2013.

FERREIRA, N. T. **Programa Universidade para Todos: uma avaliação da efetividade da política pública**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERREIRA, S. A. **Política de ação afirmativa**: compreendendo a dinâmica da in(ex)clusão na formação acadêmica de estudantes indígenas na Universidade Federal de Tocantins. Tese (Doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

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

FRANCO, H. P. P. A política de cotas para mulheres no legislativo, o feminino e as ações afirmativas. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1109-22, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. Mulheres no lar: machismo ou poder? **GVExecutivo**, v. 12, n. 1, p. 54-57, 2013.

_____. O sexo do trabalho intelectual. IN: FREITAS, M. E; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade Sexual e Trabalho**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 203-236.

_____; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage, 2012.

FREYRE, G. **Casa Grande e Senzala**. Rio de Janeiro: Record, 1996a.

_____. **Sobrados e mocambos**. Rio de Janeiro: Record, 1996b.

GAMIBINI, R. **Espelho índio**: a formação da alma brasileira. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: um estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1353-77, 2010.

GONZAGA, L. A. M.; OLIVEIRA, F. B. Impacto socioeconômico do Programa Universidade para Todos (ProUni): uma análise de política pública em uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro. **Meta: Avaliação**, v. 4, n. 11, p. 210-227, 2012.

GRECO, S. M. S. S. (Org.). **GEM – Empreendedorismo no Brasil**: 2013. Curitiba: IBQP, 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

_____. **Diversidade e Equidade** – metodologia para censo nas empresas. São Paulo: Instituto Ethos, 2008.

_____. **Pesquisa 2010**: Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos/Ibope Inteligência, 2010.

IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras**: um estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

_____. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage, 2012, p.121-148.

_____; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista de Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 57-74, 2013.

_____; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: um estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organização & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.

_____; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. P. Humor de discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 7, p. 890-906, 2010.

_____; VIANA, A. A inserção de surdos no mercado de trabalho: políticas públicas, práticas organizacionais e realidades subjetivas. **Anais do 36 ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

I.SOCIAL CONSULTORIA. **Expectativas e Percepções do Mercado de Trabalho sobre Pessoas com Deficiência** – versão 2012. Disponível em: <<http://www.isocial.com.br>>.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

LIMA, M. P. **Educação profissional de pessoa com deficiência**: um estudo na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

_____; TAVARES, N. V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. O sentido do trabalho para pessoas deficientes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013.

LOPES, E. L.; GARCIA, E.; SANTOS, V. M.; SCHIAVO, M. A. O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 551-564, 2013.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 212-236, 2012.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal/RN. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 177-200, 2013.

MACHADO, M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares no Rio de Janeiro. **Cadernos Ebape.br**, v. 6, n. 3, p. 1-24, 2008.

MADALOZZO, R. CEOs e composição de Conselhos de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MELLO, L.; AVELAR, R. B.; MAROJA, D. Por onde andam as políticas públicas para a população LGBT. **Sociedade e Estado**, v. 27, n. 2, p. 289-313, 2012.

MELO, M. C. O. L.; CAPPELLE, M. C. A.; MAGESTE, G. S.; BRITO, M. J. M. Representações femininas na mídia de negócios brasileira. **Organização & Sociedade**, v. 11, n. 31, p. 103-118, 2004.

MOREIRA, N. C.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C.; CKAGNAROFF, I. B. Empoderamento das mulheres beneficiárias do Programa Bolsa Família na percepção dos agentes dos centros de referência de assistência social. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 403-423, 2012.

MOTTA, F. C. P.; PAULA, A. P. P. Meia-idade, individuação e organizações. **Organização & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 17-30, 2005.

MUGNOL, M.; GISI, M. L. Avaliação de políticas públicas educacionais: os resultados do ProUni. **Revista Conjectura: Filosofia e Educação**, v. 18, nº especial, p. 122-139, 2013.

MULLER, M. I.; KNAUTH, D. R. Desigualdades no SUS: o caso do atendimento às travestis é 'babado'. **Cadernos Ebape.br**, v. 6, n. 2, p. 1-14, 2008.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

NERI, M. **A nova classe média**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

NKOMO, S. M.; COX Jr. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análises e novas questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2º vol. 1999, p. 334-360.

OLIVEIRA, L. N.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. Escolha profissional no curso de Administração: tendências empreendedoras e gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 151-167, 2008.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 670-683, 2010.

PEREIRA, S. J. N.; AYROSA, E. A. T. Corpos consumidos: a cultura do consumo gay carioca. **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 295-313, 2012.

PEREIRA, S. J. N.; AYROSA, E. A. T.; OJIMA, S. Consumo entre gays: compreendendo a construção de identidade homossexual através do consumo. **Cadernos Ebape.br**, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2006.

PRADO, P. **Retrato do Brasil**. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

QUEIROZ, H. A. G. Gestão da Diversidade: um estudo em duas empresas mineiras. ENCONTRO DA ANPAD, 36., **Anais...**, São Paulo, 2009.

RAMOS, A. **Sociedade Indígena**. São Paulo: Ática, 1986.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: formação e sentido do Brasil. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

_____. **Os índios e a civilização**: a integração das populações indígenas no Brasil moderno, 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. É possível falar em geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

ROSA, B. S. **A influência dos fóruns de educação e diversidade étnico-racial na implementação da política de promoção da igualdade racial**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SAETA, B. R. P.; POPADIUK, S.; TEIXEIRA, M. L. M. Avaliação de serviços educacionais no ensino superior: o ponto de vista de alunos regulares e de vestibulandos portadores de deficiência. **Organização & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 27-39, 2003.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SÃO PAULO, E. Preliminary studies on affirmative action in a Brazilian university. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 27-45, 2010.

SARAIVA, L. A. S. Além dos estigmas profissionais. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 149-168.

_____; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHOMMER, A. **História do Brasil vira-lata**. São Paulo: Casarão do Verbo, 2012.

SICHEROLOLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO Jr., V. M. Gestão de diversidade nas organizações: uma análise das melhores empresas para trabalhar no Brasil. João Pessoa, III **EnGPR**, 2011.

SILVA, K. R. A. **Políticas para inclusão de alunos com deficiência**: um estudo na UEB Dissertação (Mestrado profissional) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

SILVA, M. O. S.; YAZBEK, M. C. (Org.). **Políticas Públicas de trabalho e renda no Brasil contemporâneo**. 3ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organização & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.

SORJ, B.; ALMEIDA, M. H. **Sociedade e política no Brasil pós-64**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re) produção de heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.

SOUZA, J. **A ralé brasileira**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba/PR. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 29-44, 2006.

TANNUS, G. **Inclusão escolar e planejamento educacional individualizado**: avaliação de um programa de formação para profissionais. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

TEIXEIRA, R. M.; SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Educação sistematizada: a morte lenta da cultura parakanã. **Organização & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 565-585, jul./set. 2009.

TILLY, C. **Durable Inequality**. Berkeley: Univertiy of California Press, 1999.

TREVISAN, J. S. **Devassos no paraíso**: a homossexualidade, da colônia à atualidade. Rio de Janeiro: Record, 2000.

VALLE, J. W.; CONNOR, D.J. **Ressignificando a deficiência**: da abordagem social às práticas inclusivas na escola. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

VEIGA, J.; FERREIRA, M. B. R. (Org.). **Desafios atuais da educação escolar indígena**. Campinas, ALB; Brasília, Núcleo de Cultura e Educação Indígena, 2005.

**Maria Ester de
Freitas**

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Pós-doutorado em Administração Intercultural, pela HEC/França. Professora titular da EAESP/FGV. Autora de livros e artigos em Estudos Organizacionais, Culturas e Cultura Organizacional, Recursos Humanos Internacionais, Psicossociologia das Organizações, Administração intercultural, Diversidade e Qualidade do ambiente de trabalho, particularmente aspectos relacionados às relações interpessoais e à ocorrência e prevenção de assédio moral no trabalho.