

# DISCURSOS E PRÁTICAS SOBRE A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE NO ÂMBITO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO

Kamila Cristina da Silva Teixeira  
Universidade Federal Fluminense  
E-mail: kamilateixeira27@yahoo.com.br

**Resumo:** Este artigo busca analisar as ações de valorização da diversidade no âmbito empresarial, tendo como foco principal as ações voltadas para as mulheres. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional, a qual desenvolve o Programa Singulares, com vistas a “sensibilizar e conscientizar seus trabalhadores, incentivando uma maior aceitação e integração das diferenças individuais”. Para a coleta de dados consultamos os seguintes documentos: relatórios anuais, Carta da Diversidade, Política de Diversidade, Revista Atitude (publicação interna bimestral que aborda os assuntos na área da sustentabilidade), Código de Ética, Código de Conduta, folders etc. Ademais, realizamos também entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de sustentabilidade.

**Palavras-chave:** diversidade; empresa multinacional; programa singulares; ações para mulheres.

**Abstract:** This essay seeks to analyze the actions of valuing diversity in the business field, focusing mainly on the actions aimed at women. To this end, we conducted a case study on a Dutch multinational company, which develops the Programa Singulares in order to “sensitize and educate their employees, encouraging a greater acceptance and integration of individual differences.” The data analysis was performed through the following documents: annual reports, Letter of Diversity, Diversity Policy, Attitude Magazine (bimonthly publication that covers the internal affairs in the area of sustainability), Code of Ethics, Code of Conduct, folders etc. Moreover, we also performed semi-structured interviews with two managers of the area of corporate sustainability.

**Keywords:** *diversity; multinational company; Programa Singulares; actions for women*

## Introdução

A questão da diversidade despontou no debate contemporâneo como desdobramento do intenso processo de globalização. Tal processo gerou aproximações e interações sociais, políticas, econômicas e culturais, transformando todas as esferas da vida social e fazendo emergir novas identidades que antes eram reprimidas ou estigmatizadas pelos valores culturais tradicionais. Diante disso, grupos de diferentes estilos de vida, orientações sexuais, religiões, gerações, classes sociais etc. tiveram a possibilidade de lutar pelo reconhecimento de suas particularidades, uma vez que elas foram socialmente construídas de forma negativa, resultando na produção de desigualdades e exclusões. Além disso, também passaram a exigir a igualdade de direitos e a criação de aparatos de proteção social que garantissem a eles viver uma vida livre da discriminação, preconceito, violência e subordinação.

Os esforços para que se criasse uma agenda social para a valorização da diversidade no Brasil remonta à década de 1970, quando movimentos sociais ligados às questões de gênero, orientação sexual e etnia passaram a reivindicar uma maior participação e o reconhecimento dos direitos de grupos com histórico de estigmatização e exclusão. No entanto, somente na década de 1990 é que segmentos da sociedade e Estado brasileiros passaram a desenvolver ações voltadas para o enfrentamento do quadro de discriminação vivenciado por estes grupos. Dentre esses segmentos destacamos significativas parcelas do empresariado que, por meio do movimento de responsabilidade social, vem se desincumbindo de programas que afirmam o princípio da igualdade de oportunidades.

A questão da diversidade no setor empresarial está relacionada às lutas dos grupos discriminados por acesso ao emprego em diferentes países do chamado primeiro mundo. Em muitas sociedades marcadas pela presença de minorias étnicas ou religiosas, cujo processo de discriminação tem forte influência nos modos de vida e contribui para o aprofundamento das desigualdades, o acesso às oportunidades no trabalho foi assegurado por meio de legislações anti discriminatórias específicas (Tomei, 2005). Nos Estados Unidos da América, por exemplo, na década de 1960, pressões sociais pela garantia dos direitos civis desencadearam uma série de manifestações que influenciaram diretamente governo e empresas a atuar na garantia do acesso e permanência daqueles grupos no âmbito corporativo. Como referência destas manifestações, Cappellin e Giffoni citam a pressão de organi-

zações religiosas, brancas e negras, sobre grandes empresas, como Kodak e Pepsi, para que contratassem mais trabalhadores negros para compor seus quadros funcionais. Estes protestos resultaram em iniciativas positivas, tanto que as empresas passaram a destinar um número significativo de vagas para os trabalhadores negros. No entanto, o tema da diversidade só foi efetivamente inserido nas agendas empresariais após a criação de medidas governamentais com vistas a garantir o acesso igualitário ao mundo do trabalho. Em resposta à discriminação racial observada nas empresas e em instituições de ensino, o governo norte-americano promulgou regulamentos federais segundo os quais as empresas que tivessem contratos com o governo ou que dele recebessem recursos e benefícios, deveriam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição em função da diversidade da força de trabalho, notadamente mulheres, negros, hispânicos, asiáticos e índios. Pessoas com deficiência só seriam incluídas após 1991 (Fleury, 2000).

Em outros países, o tema da diversidade nas empresas se tornou igualmente relevante a partir da imposição legislativa. O Canadá criou, na década de 1980, o *Equal Employment Act* que obriga empregadores do setor privado regulamentados pelo poder federal e que tenham mais de 100 empregados a ampliar o espaço das minorias (mulheres, minorias visíveis<sup>1</sup>, pessoas com deficiência e indígenas) e promover relações mais equitativas e justas no emprego. Já a Irlanda do Norte criou a *Fair Employment and Treatment Order*, que contém disposições que buscam eliminar a discriminação no emprego com base na religião (Tomei, 2005).

No Brasil, o tema da diversidade assumiu relevância no âmbito empresarial nos anos de 1990 em função de diferentes fatores. Um deles foi o avanço das mobilizações sociais impulsionadas pelo processo de redemocratização do país e pela promulgação da Constituição Federal de 1988. Naquele momento, os movimentos sociais passaram a divulgar com maior intensidade dados de estudos e pesquisas que demonstravam as diferentes situações de violação dos direitos vivenciadas por mulheres, negros e homossexuais, em diversas esferas da vida social, em geral, e no campo do trabalho, em particular. Estas discussões adquiriram grande visibilidade no cenário nacional, exigindo do poder público e das empresas uma posição mais ativa frente às desigualdades racial e sexual existentes no espaço laboral.

---

<sup>1</sup> Segundo Tomei (2005), na legislação canadense o termo minoria visível é empregado para se referir às pessoas que não se incluem entre os povos aborígenes, que não são caucasianos e não são brancos. Sendo assim, inclui os seguintes grupos: chineses, indianos, paquistaneses, cingaleses, negros, filipinos, latino-americanos, população do sudeste Asiático, japoneses, coreanos e populações das Ilhas do Pacífico.

A atuação do movimento sindical também assumiu grande importância e contribuiu para que o tema se destacasse na agenda das empresas, na medida em que sindicalistas em fóruns internacionais, no ano de 1995, passaram a denunciar junto à Organização Internacional do Trabalho o não cumprimento por parte delas das prerrogativas estabelecidas na Convenção nº 111 da OIT, a qual aborda a questão da discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo governo brasileiro em 1965 (Fleury, 2000).

A tomada de duas iniciativas pelo governo brasileiro pode ser vista como outra referência que merece destaque para explicar tal processo. A primeira dessas iniciativas foi a criação pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em 1996, do Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO). Tal Grupo tem a missão de elaborar um Plano de Ação para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho. Inicialmente, a questão da discriminação se concentrou em dois eixos: gênero e raça, ainda que o objetivo do programa seja contemplar todos os grupos discriminados (*ibid.*). Já a segunda consistiu na regulamentação do art. 93 da Lei nº 8.213/1991 em 1999, que estabelece mecanismos que obrigam a contratação de pessoas com deficiência por parte das empresas por meio do sistema de cotas. A legislação define que empresas com mais de 100 funcionários devem contratar 2% de pessoas com deficiência; com 201 a 500 funcionários, 3%; de 501 a 1.000 funcionários, 4%; e de 1.001 funcionários em diante, 5% (Brasil, 1999).<sup>2</sup>

Também devemos salientar como fator interveniente nesse processo de inserção do tema da diversidade na agenda das empresas a expansão do movimento de responsabilidade social. Diante da implantação de ajustes estruturais impostos pela política neoliberal, assistimos à redefinição do papel do Estado e sua relação com a sociedade civil. É neste contexto que o governo convoca parcerias com as organizações do denominado terceiro setor para atuar em benefício público (Yasbek, 1995). Assim, o empresário passa a atuar nas sequelas da questão social, desenvolvendo um conjunto de ações para o seu enfrentamento (Cappellin *et alii.*, 2002; Cesar, 2008). É a partir deste momento que as empresas começam a disseminar discursos e práticas, mesmo que ainda de forma incipiente, voltadas para atender as demandas dos grupos estigmatizados na sociedade. Logo, diversas pesquisas e reportagens sobre o tema ganham destaque na mídia, levando para o meio empresarial a importância de se valorizar a diversidade.

---

<sup>2</sup> A intensificação desse debate no âmbito empresarial também está relacionada à disseminação de políticas e práticas para diversidade adotadas pelas subsidiárias de empresas multinacionais no país. Estas empresas, em função da influência de suas matrizes, passaram a adotar iniciativas voltadas para os grupos minoritários.

de em um país tão heterogêneo quanto o Brasil, e as vantagens empresariais relacionadas a essa valorização.

Atualmente, verificamos o crescimento do número de empresas que divulgam discursos e práticas voltados para a valorização da diversidade e para garantia da igualdade de oportunidades aos grupos minoritários no trabalho. Nesse artigo, analisamos as ações de valorização da diversidade no âmbito de uma dessas empresas, a Philips do Brasil, focalizando as ações que ela desenvolve voltadas para as mulheres.

O estudo foi realizado em 2010. Extraímos dados dos seguintes documentos: relatórios anuais da Philips compreendendo o período entre 2004 e 2008; Carta da Diversidade; Política de Diversidade; Revista Atitude (publicação interna bimestral que aborda os assuntos na área da sustentabilidade); Código de Ética; Código de Conduta; folders etc. Alguns destes documentos estão disponíveis na internet e outros foram disponibilizados pela empresa. Visando captar uma visão mais abrangente sobre o tema, realizamos também entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de sustentabilidade, os quais são aqui identificados como Entrevistado I e Entrevistado II.

A Philips é uma empresa multinacional holandesa que atua no Brasil desde 1924 na área de tecnologia. Na companhia, a responsabilidade social empresarial é pensada como sendo de natureza individual, ambiental, econômica e social. A Política de Diversidade e o Programa Singulares, os quais contemplam os grupos em desvantagem na sociedade como público alvo, estão inseridos na responsabilidade individual da empresa. Segundo o discurso empresarial, estas iniciativas buscam “sensibilizar e conscientizar seus trabalhadores, incentivando uma maior aceitação e integração das diferenças individuais” (Philips, 2004: 19).

Com vistas a apresentar os dados e argumentos da melhor forma, dividimos o presente artigo em duas partes. Na primeira, buscamos traçar o histórico do Programa Singulares e de suas ações, demonstrando como se conformou o processo de expansão do tema da diversidade na Philips do Brasil. No segundo momento, por sua vez, tentamos analisar as ações voltadas para o público feminino, enfocando o lugar da força de trabalho feminina na companhia.

## **A valorização da diversidade na Philips: uma análise do Programa Singulares**

O debate sobre a valorização da diversidade na Philips do Brasil despontou no início do século XXI, quando algumas ações passaram a ser desenvolvidas pela empresa. No ano de 2003, o tema adquiriu maiores proporções e a companhia passou a agregar tais ações em um só programa. Assim, foi implementado o Programa Singulares, visando “conscientizar e disseminar, entre todos os colaboradores da empresa, a aceitação e o incentivo à diversidade de cada indivíduo, motivando a integração e a interação de todos” (Philips, 2004: 19). O Singulares é uma ação permanente e ficou definido como o programa de diversidade e inclusão da Philips do Brasil.

A escolha em implementar um programa no Brasil ocorreu devido a dois aspectos principais: primeiro, porque a Philips Global já estava desenvolvendo este debate, por meio de uma diretoria, com metas “bem agressivas” para aumentar a diversificação da sua força de trabalho nos diferentes lugares em que atua; e, segundo, porque o movimento da diversidade e inclusão estava ganhando força no Brasil. Assim, o assunto se consolidou na empresa por meio do Programa Singulares, que se desdobrou em uma série de ações voltadas para seu público interno.

Analisando os documentos da empresa, verificamos que o conceito de diversidade adotado pela Philips está relacionado à proposta de igualdade de oportunidade, como se pode ver no trecho a seguir: “Para a Philips, promover a diversidade significa criar uma cultura empresarial em que indivíduos de todas as etnias, gêneros, tipos de formação e orientação sexual possam ter as mesmas oportunidades no mercado de trabalho” (Philips, 2005: 02).

Porém, o Entrevistado I amplia esta visão ao fazer referência à geração de outros impactos que a empresa espera alcançar em diferentes áreas estratégicas. Assim, embora o conceito esteja relacionado ao atendimento das demandas dos grupos historicamente discriminados, também expressa os interesses empresariais.

A gente entende diversidade não só como as questões das pessoas, mas também focando imagem, investimento social, relações com os stakeholders, demografia interna, gestão de pessoas, cultura organizacional, clima organizacional, produtos e serviços (...). Este é o nosso conceito amplo de diversidade e inclusão. Não focamos somente na demografia como faz muitas empresas. (Entrevistado I).

O discurso nos permite afirmar que, para a Philips, a valorização da diversidade não se apresenta apenas como um princípio igualitário, mas também como uma estratégia competitiva que pode gerar benefícios e ser um diferencial para os negócios da empresa.

Tentando aprofundar um pouco mais o assunto, apresentaremos o Comitê Singulares que teve como atividade inicial a elaboração do Programa Singulares.

## **Comitê Singulares: um ação de gestão participativa?**

No discurso da empresa, a criação do Comitê Singulares se destaca como uma das formas que a Philips encontrou para se dedicar à questão da diversidade. Para a empresa, ele contribuiu para o desenvolvimento do tema no ambiente corporativo porque promoveu o diálogo entre os funcionários das diferentes áreas da companhia (corporativa, iluminação, consumo e cuidados com a saúde).

Inicialmente, o Comitê foi constituído por pessoas alocadas nas diferentes áreas, visando garantir uma maior interação entre todos os setores da empresa e a área corporativa (responsável pela discussão). O Entrevistado I nos informou que os integrantes foram escolhidos a partir de alguns critérios, tais como gostar do assunto, ter representatividade dentro da companhia, apresentar “fácil trânsito”, apresentar algum poder de decisão e ter capacidade de contribuir com sugestões positivas. Estava aqui subjacente a ideia de que para que o Comitê pudesse desenvolver suas ações com êxito, as pessoas deveriam ter identificação com o assunto e/ou ocupar alguma posição estratégica na companhia. Tais aspectos eram vistos como fundamentais para mobilizar um número maior de adeptos e garantir que decisões favoráveis fossem tomadas, possibilitando a institucionalização e a implementação das iniciativas voltadas para a valorização da diversidade no âmbito da Philips.

A sua instituição também permitiu à empresa encaminhar o diálogo sobre a diversidade por meio de um espaço de participação onde interesses e assuntos em comum seriam discutidos. Permitiu também que tema da diversidade fosse levado para as diferentes áreas da Philips, descentralizando o debate. Ao mesmo tempo, contribuiu para que as demandas apresentadas pelos diferentes trabalhadores pudessem ser representadas e discutidas, favorecendo a tomada de iniciativas no campo da valorização da diversidade, compatíveis com a realidade da companhia.

Analisando a questão da representação a partir do referencial de Labra (2007), verificamos que este pode ser um momento ambíguo. Isso porque, por um lado, pode ser visto como um processo em que um determinado indivíduo ou grupo atua em nome do coletivo e, por outro, pode apresentar a dificuldade de definir quem representa quem e quais demandas devem ser priorizadas, principalmente, quando há interesses em disputa. Nesse sentido, podemos afirmar que os espaços de participação também podem ser ocupados por pessoas que visam seus próprios interesses. Por este motivo é que a equipe responsável em definir os participantes do Comitê utilizou critérios de escolha. Para o Entrevistado II, **“algumas pessoas poderiam ver este momento como uma oportunidade de lograr privilégios devido à chance de obter evidência e estar mais perto do presidente da empresa. Nesse caso, os interesses particularistas impediriam o bom funcionamento do Comitê”**.

As reuniões do Comitê eram mensais ou bimestrais e, a partir delas, eram gerados relatórios apresentados ao presidente e à diretoria principal da empresa. Além disso, a equipe contava com um consultor que debatia o assunto e auxiliava no estabelecimento de metas e planos. Após o estabelecimento dos planos de ação, as atividades eram separadas e cada membro ficava responsável em trabalhar independentemente dentro de sua tarefa diária. A principal ação do Comitê consistiu na elaboração do Programa Singulares.

Muito em função disso, o Comitê era percebido como importante, constituindo um relevante espaço de participação. Porém, o Entrevistado I ressaltou alguns pontos que identificam suas limitações:

No mundo de hoje a gente não tem muito tempo para se dedicar a várias coisas. Então, alguns participantes entendiam o Comitê como mais um trabalho, enquanto aqueles apaixonados faziam, além disso, mais esse trabalho. Dependendo da pessoa ele ia muito bem, dependendo da pessoa não ia conforme a gente desejava, ia muito devagar. Mas, era um caldeirão muito bacana de ideias, de vontade de mudanças e de realmente trazer o tema da diversidade para o debate. Muito bacana!

Já na opinião do Entrevistado II o Comitê pode ser considerado essencial para o desenvolvimento do trabalho, tendo seu formato envolvido uma equipe multifuncional e multidisciplinar onde as pessoas que conhecem suas áreas e que têm uma visão ampliada podem contribuir para a expansão do debate.



É importante ressaltar que, no momento da pesquisa, o Comitê Singulares estava com suas atividades paralisadas. Alguns dos seus membros saíram e foram poucos os que permaneceram na empresa para dar continuidade ao trabalho. Segundo o Entrevistado II, esta situação foi reflexo da saída de trabalhadores da empresa em função de desligamento, aposentadoria e transferência para outros países e de algumas mudanças ocasionadas pela troca de presidente e gestores internos. Por isso, em 2009, a equipe de sustentabilidade achou mais pertinente as pessoas se dedicarem aos seus próprios trabalhos e que a questão da diversidade fosse sendo divulgada apenas através de algumas ações de conscientização e comunicação.

## As Ações do Programa Singulares

A Philips afirma que o principal desafio do mundo atual é enfrentar as desigualdades sociais. Partindo deste pressuposto, ela criou um programa de responsabilidade social, denominado Singulares, com ações para estimular a igualdade de oportunidade e o desenvolvimento social (Philips, 2005). A sua implementação teve início em 2003. Inicialmente, pelo fato de a questão da diversidade ser um assunto bem abrangente, envolvendo diferentes grupos minoritários, foram definidos três eixos para serem trabalhados: mulheres, negros e pessoas com deficiência.

Podemos ressaltar que, no discurso, a proposta inicial das ações não se reduz apenas em “abrir as portas” da empresa para estes grupos, pois também possui a finalidade de contribuir para que possa haver a redistribuição de poder e dos recursos. Nesse sentido, o foco do Programa não se restringe à mudança da demografia interna, mas igualmente na própria organização do trabalho.

Sua primeira etapa de ações buscou conscientizar e sensibilizar os funcionários quanto ao tema. Para tanto, a equipe realizou um festival de filmes (curta-metragem) e debates com especialistas sobre a questão da diversidade. Além disso, foram distribuídos *folders* indicando uma série de filmes que tratavam do tema, como, por exemplo, “Uma lição de amor”, que conta a história de vida de uma pessoa vivendo com deficiência mental, que luta contra o preconceito; e o filme brasileiro “Uma onda no mar”, que discute desigualdade social, racismo e liberdade de expressão.

Em outra ação, os funcionários de cada unidade da empresa foram atores de uma peça teatral com diferentes montagens. Ela teve como ob-

jetivo mobilizar um grande número de pessoas para discutir sobre a diversidade. Segundo a empresa, 4.500 trabalhadores tiveram a oportunidade de debater o assunto naquele momento (Philips, 2004: 19). As ações de conscientização tiveram como proposta mostrar que a sociedade é formada por grupos que possuem identidades diferentes. No entanto, algumas diferenças foram construídas historicamente como negativas, gerando preconceitos, violência, desigualdade e exclusão do acesso aos direitos de cidadania. Para o Entrevistado I, estas ações são necessárias para que uma série de valores e pré-conceitos sejam desconstruídos, possibilitando que grupos em vulnerabilidade, como mulheres, negros, pessoas com deficiência, homossexuais etc. tenham as mesmas oportunidades de desfrutar uma vida livre de discriminação e preconceito.

Ao desenvolver as atividades em todas as unidades de produção, verificamos que há uma descentralização das ações do programa. Isso mostra que a equipe estava engajada em levar a discussão para a empresa como um todo, mesmo que estas unidades estivessem distantes do escritório central, o qual concentra os responsáveis em definir as discussões e ações de valorização da diversidade.

Em um segundo momento, a difusão da discussão e a expansão do modelo do Comitê para a América Latina se apresentaram como prioridades do Programa. Assim, alguns funcionários dos países onde a Philips possui suas atividades produtivas foram convidados para participar. A equipe da subsidiária brasileira ficou responsável por esta ação porque a Philips Brasil era a sede da companhia para América Latina naquele período.

No ano de 2004, o Singulares definiu as ações que teriam as mulheres como foco. Tais ações serão descritas e analisadas posteriormente. Já no ano de 2005 foram realizadas atividades de conscientização e ações que tinham como público-alvo mulheres e pessoas com deficiência.

A realidade da Philips reflete a análise de alguns especialistas na discussão sobre diversidade no âmbito empresarial quando dizem que, embora as empresas adotem uma visão ampla sobre o conceito de diversidade, várias delas restringem suas ações a um ou dois grupos de pessoas historicamente discriminados no mercado de trabalho. Frequentemente, mulheres e pessoas com deficiência são os principais (ou únicos) beneficiários dessas iniciativas. Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato de no Brasil existir uma legislação que força as empresas a destinarem vagas em seu quadro funcional para pessoas com deficiência. Ao mesmo tempo,

as mulheres ao longo das três últimas décadas se constituíram, dentre as diferentes 'minorias', em um ator político forte o suficiente para conseguir ter muitas das suas demandas reconhecidas e atendidas. Por outro lado, no que concerne à população negra, verificamos que no Brasil existe uma negação do preconceito devido ao mito da democracia racial.<sup>3</sup> Esta negação contribui para mascarar práticas discriminatórias dirigidas contra ela quando falamos sobre o mundo do labor. Denise Fernandes, líder do Programa de Valorização da Diversidade da empresa CPFL, relatou que em palestras de sensibilização sobre o tema da diversidade, quando se aborda a questão racial, a reação da plateia é visivelmente de hostilidade e menosprezo, como se perguntassem: "*O que eles querem aqui?!?*"<sup>4</sup>

Exemplos que refletem diferentes tipos de discriminação não são difíceis de encontrar no domínio corporativo, mesmo depois de várias empresas alegarem que possuem práticas de valorização da diversidade com ações específicas em prol da população negra. A própria Philips reproduz esta realidade quando informa que também definiu os trabalhadores negros como público-alvo do Programa e nenhuma ação mais contundente para este grupo pode ser vista dentre aquelas contidas no Singulares.

No que concerne às ações para as pessoas com deficiência, a sede da Philips em São Paulo e a fábrica de Manaus foram adaptadas para recebê-las, sejam elas funcionárias ou visitantes. Estes locais foram escolhidos como pioneiros porque o fluxo é muito intenso já que em cada um deles circula cerca de mil pessoas diariamente.

Outras ações de conscientização e treinamento continuaram sendo desenvolvidas ao longo dos anos. O conceito de diversidade e inclusão foi divulgado para os diversos representantes de todas as unidades da empresa no Brasil. A diretoria mundial de diversidade realizou um *workshop* falando sobre a importância do tema para a promoção dos direitos humanos e para a valorização e expansão dos negócios.

Diante disso, identificamos que o discurso da diversidade assumido pela Philips está em consonância com aquele que ganhou força no mundo empresarial, em consequência das transformações que ocorreram no

---

<sup>3</sup> O mito da democracia racial começou a ser produzido na década de 1930 quando o país iniciava a sua industrialização e, ao mesmo tempo, seus intelectuais debatiam a definição de uma identidade nacional. Esses intelectuais defendiam "a ideia de que o Brasil era uma sociedade sem 'linha de cor', ou seja, uma sociedade sem barreiras legais que impedissem a ascensão social de pessoas de cor a cargos oficiais ou a posições de riqueza e prestígio" (Guimarães apud Heringer, 2002: 58).

<sup>4</sup> A Diversidade nas Empresas, Inclusão e Negócios. Disponível no sítio: <[www.bengalalegal.com](http://www.bengalalegal.com)> Acesso em: 23 fev. 2010.

sistema capitalista. Tais transformações exigiram das companhias diversas mudanças para sobreviver no mercado globalizado, fazendo-as abordar o tema da diversidade tanto pelo viés da responsabilidade social quanto pelo viés da vantagem competitiva. Identificamos também que, com a estratégia de relacionar a valorização da diversidade aos negócios da empresa, a Philips buscou a adesão dos funcionários para o debate. Mesmo porque, em um primeiro momento, a gerência local apresentou uma resistência e olhava o programa com certa desconfiança. **“Por serem pessoas focadas em negócios, os gerentes não entendiam o que o assunto tinha haver com os negócios e o que poderia trazer de retorno para empresa” (Entrevistado I).**

Além das ações de conscientização, a companhia preparou uma Política de Diversidade e Inclusão em consonância com a realidade latino-americana.

No ano de 2006, permaneceram as atividades que buscavam conscientizar os funcionários por meio de informativos na *intranet*, em murais, *e-mails* e na *Revista Atitude*, especialmente, em datas específicas, como, por exemplo, o Dia Internacional da Mulher e o Dia da Consciência Negra. Ademais, a equipe organizou um evento para lançar a Política de Diversidade e obter as assinaturas dos principais executivos da região com a finalidade de garantir a sua consolidação na companhia. No discurso da empresa, a Política se destaca como um dos elementos fundamentais de negócios de toda organização Philips, isso porque seus proponentes acreditam que ela está coerente com a proposta de desenvolvimento econômico e social da região e a expansão dos seus negócios.

Outra ação do programa foi a realização de reuniões mensais de planejamento com o Comitê regional (América Latina) aqui no Brasil. Os dados produzidos a partir destes encontros foram apresentados por meio de *workshops* para o diretor global e para os executivos da Argentina, Chile e Brasil. A Philips também apoiou a pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, realizada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Em 2007, a Philips do Brasil passou por um processo de reestruturação de sua política interna em consequência da troca de presidência. Por este motivo, o Programa Singulares começou a passar por algumas limitações e suas propostas se concentram nas ações de conscientização e sensibilização.

Com vistas a elaborar um plano de ação de melhorias e reconhecimento da diversidade nas diferentes áreas da empresa no país foram realizadas palestras para treinamento com os gestores líderes das unidades de Recife (PE), Capuava (Mauá- SP), Manaus (AM) e Varginha (MG). Em tais palestras, a equipe do Singulares apresentou o conceito de diversidade, o modo de operacionalização do programa e a política referente ao tema.

Ademais, foi realizada uma grande campanha de comunicação interna denominada “Inclua Diversidade em sua Vida”, que relacionou a questão da diversidade aos negócios e aos produtos comercializados pela empresa. Ela durou quatro meses e contou com cartazes, *banners* e protetores de tela de computador. Cabe destacar, que com esta ação a organização buscou informar aos funcionários o que o tema da diversidade tinha relação com as atividades produtivas da Philips, mostrando quais os principais impactos destas iniciativas nas relações com o público interno, clientes, fornecedores e com a comunidade em geral. Isso significa que a empresa adotou uma ação típica das instituições econômicas que têm como foco principal de suas estratégias o aumento da produtividade e o lucro.

A Philips também participou de uma pesquisa desenvolvida pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, cujo tema era a diversidade nas organizações.

Nos anos de 2008 e 2009, o Singulares restringiu suas ações em função das mudanças que se iniciaram em 2007 na empresa, que impactaram diretamente na implementação do programa. Apesar desse momento vivenciado pela companhia e, principalmente, pelo programa, a subsidiária brasileira conseguiu bater as metas de inserção de pessoas com deficiência em seu quadro funcional no ano de 2008.

O Entrevistado II nos revelou que muitas questões referentes ao programa são determinadas pelo presidente da empresa. Em 2009, o presidente interino estava priorizando alguns assuntos. Assim, aqueles referentes à área de sustentabilidade que demandavam decisões mais incisivas estacionaram. Por isso, as atividades do Singulares ficaram restritas à comunicação interna. Ademais, ele ressaltou que atualmente o programa está sendo retomado. A equipe está tentando continuar com seu vínculo na área da sustentabilidade, porém, exigindo um posicionamento mais ativo da área de Recursos Humanos. Isso implica na definição e criação de ações mais sistematizadas em relação à seleção, treinamento e metas que assegurem uma maior valorização, na prática, das ideias de inclusão e diversidade.

De acordo com o Entrevistado I, a equipe responsável pelo programa resolveu reduzir as ações apenas para comunicação interna porque em meio a um processo de mudança de gestão não seria fácil continuar divulgando a questão da diversidade.

Mesmo sendo um programa institucionalizado na subsidiária brasileira, o Singulares sofreu limitações por abordar um tema, que podemos considerar, um tanto polêmico e difícil de ser discutido amplamente sem ser visto com algum preconceito inicialmente. Isso nos remete à discussão de Bulgarelli (2008) sobre o fato de que as organizações brasileiras não estão tão abertas à questão tal como elas afirmam estar. A valorização da diversidade ainda se concentra no plano dos discursos. As empresas adotam práticas preconceituosas e possuem mecanismos de discriminação que, muitas vezes, não são percebidos e, por isso, não conseguem ser reconhecidos e considerados como uma atitude negativa que exclui e contribui para a perpetuação da vulnerabilidade vivenciada por vários grupos populacionais na esfera do trabalho.

Analisando as ações do Programa Singulares expostas anteriormente verificamos que elas estão, basicamente, concentradas naquelas que buscam a conscientização e sensibilização quanto ao tema da diversidade. Isso revela que a empresa, mesmo relacionando as ações do programa ao seu processo produtivo, está preocupada em informar sobre a existência de grupos em desvantagem na sociedade e na própria companhia; e alertar para que atitudes que propõem a melhoria no *status* e na participação destes grupos em diferentes esferas da vida social, inclusive no emprego e na ocupação, são de extrema necessidade.

O Entrevistado I nos informou que a ideia central do programa vai ao encontro da percepção acima porque sua proposta é contribuir para o enfrentamento da discriminação e do preconceito no ambiente corporativo. Para ele, não adianta ter apenas uma política de diversidade e uma ação de coerção (Linha Ética).<sup>5</sup> É necessário também implementar ações de educação e conscientização para informar e transformar a realidade.

O Entrevistado II também apresenta sua visão na mesma direção. Suas palavras demonstram tal afirmação.

---

<sup>5</sup> A Linha Ética é um canal de comunicação entre a Philips e seus funcionários. A ferramenta foi criada para facilitar o relato de violações dos Princípios Gerais de Negócios da empresa e às políticas relacionadas. Por meio de um telefone 0800, o funcionário pode falar anonimamente sobre questões relevantes e denunciar qualquer desvio de conduta, como abuso de poder, discriminação, assédio moral etc. (Philips, 2004).

Na Philips, pelo menos na área de sustentabilidade, a equipe sempre quer que quem entrou na empresa saia melhor, saia com um conceito de cidadania e de diversidade. Para isso, as ações de conscientização são necessárias para que haja uma educação, para que a pessoa saia diferente de como entrou. Melhor, sempre melhor! Então, o programa se torna um grande difusor na empresa e pode combater a questão da discriminação e do preconceito. (Entrevistado II).

Diante do exposto, verificamos que a empresa também está engajada em desenvolver ações de acordo com a perspectiva que busca a mudança cultural, que busca transformar essa realidade de preconceito e discriminação para que todos tenham acesso aos direitos e as mesmas oportunidades. A fala do Entrevistado I torna patente esta proposta: **“A gente trabalhou muito com conscientização e este é o foco que a gente vai continuar fazendo ao longo dos anos. Para que haja mudança cultural, o trabalho é muito importante.”**

Se por um lado as práticas de valorização da diversidade podem ser consideradas positivas por focar em grupos com histórico de vulnerabilidade e exclusão e, assim, permitir que eles sejam respeitados em suas individualidades, por outro, podem também adquirir um viés negativo, quando são vistas como uma ação discriminatória. Assim, grupos em situações de desvantagem podem não querer ser classificados como minoria, temendo a estigmatização (Tomei, 2005).

O Entrevistado I nos esclareceu que a perspectiva positiva predominou na empresa. Ele acrescenta que na Philips os funcionários tiveram uma boa receptividade quanto ao Singulares. No que tange às ações, elas foram sempre bem recebidas e as campanhas de conscientização muito elogiadas.

Quando indagado sobre as dificuldades enfrentadas pelo programa, o Entrevistado I mencionou algumas. Ele nos certificou que as atividades planejadas em nível local são as mais difíceis de serem implementadas porque, na verdade, algumas delas acabam sendo esquecidas e não são colocadas em prática. Já aquelas ligadas à comunicação e conscientização e que seguem regras internacionais de bolsas, como as metas para inserção de mulheres estipuladas pela *Dow Jones*, são mais fáceis de serem realizadas.

A dificuldade em diversificar a demografia interna da empresa também pode ser considerada como outra limitação do programa. O Programa Singulares não tem poder de influenciar diretamente na formação de um quadro funcional diverso uma vez que a escolha de um funcionário no processo seletivo não depende apenas das áreas de sustentabilidade e recursos humanos, depende também da aprovação da gerência. **“Se um gerente quiser uma loirinha mais bonitinha ao invés de uma negra, ele vai escolher ela. No final, sempre são as pessoas que decidem; é a responsabilidade individual (Entrevistado I).”**

Podemos observar nessa afirmação que ao mesmo tempo em que a empresa adota uma visão progressista, declarando que *promover a diversidade significa criar uma cultura empresarial em que indivíduos de todas as raças, gêneros, tipos de formação e orientação sexual possam ter as mesmas oportunidades no trabalho*, a prática continua sendo conservadora, limitando o acesso e criando meios para excluir os segmentos em desvantagem na sociedade. Nesse caso, a empresa parece moderna, porém há gestores que invocam princípios preconceituosos para filtrar as diversas minorias, restringindo o acesso delas ao quadro funcional da empresa.

Existe outro fator que pode ser utilizado para explicar a dificuldade em diversificar a demografia interna: a falta do estabelecimento de metas pelo programa para a admissão de trabalhadores que fazem parte de grupos historicamente excluídos. A Philips do Brasil decidiu não estabelecer metas e cotas para a inserção de minorias na empresa, ainda que a decisão estivesse à época da pesquisa sendo revista pela equipe para ser discutida com a nova presidência.

Diante disso, cabe aqui ressaltar que as ações de conscientização são fundamentais para a mudança cultural, contudo, sendo implementadas isoladamente não garantem a diversificação da demografia interna da companhia. Nesse sentido, metas e cotas também são necessárias para que os grupos minoritários tenham as mesmas oportunidades no momento de inserção e ascensão no quadro ocupacional da empresa.

Pela Tabela 1 podemos observar que na Philips os trabalhadores ainda são escolhidos de acordo com o padrão dominante.



**Tabela 1** Composição do corpo de funcionários da Philips no Brasil (2007)

TOTAL DE FUNCIONÁRIO	4.035	(%) <sup>6</sup>
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	158	3,9%
MULHERES	1.305	32,3%
HOMENS	2.730	67,7%
MULHERES PRETAS E PARDAS	74	1,8%
HOMENS PRETOS E PARDOS	167	4,1%
ACIMA DE 45 ANOS	620	15,3%
ESTAGIÁRIOS	134	3,3%
MENORES APRENDIZES	65	1,6%

**Fonte:** Relatório Anual, 2007-2008, p. 82.

Os homens brancos e jovens são predominantes entre os trabalhadores da subsidiária brasileira. Isso quer dizer que os trabalhadores brancos permanecem em situação vantajosa e se fazem traduzir além de sua representação demográfica na sociedade. A Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio (PNAD), realizada em 2009, demonstra que a população brasileira é composta em maior proporção por pretos e pardos. No referido ano, 51,1% dos brasileiros se declararam pretos e pardos, enquanto que 48,2% se declararam brancos (Brasil, 2010). Os dados da Tabela 1 revelam que existe uma sub-representação de homens pretos e pardos na Philips, reafirmando a realidade expressa por outras companhias brasileiras. As pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos, entre os anos de 2003 e 2010 demonstram que aumentou a proporção de trabalhadores negros no quadro funcional das companhias estudadas, passando de 23,4% para 31,1%, mas sem superar significativamente as diferenças raciais. O presente contexto indica que a desigualdade racial se expressa de forma significativa no meio empresarial.

No que concerne à situação das mulheres, a tabela aponta que elas vêm ampliando sua participação no quadro funcional, porém, a presença de trabalhadoras pretas e pardas pode ser considerada insignificante. Os dados da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, publicada em 2010, apontam coincidência com os resultados aqui apresentados. Eles revelam que as mulheres negras encontram-se em extrema vulnerabilidade no mercado de trabalho porque apresentam uma baixíssima inserção no quadro ocupacional das empresas investigadas. Elas correspondem a menos de 10% do total de trabalhadoras (Instituto Ethos, 2010).

<sup>6</sup> Porcentagem calculada considerando o total de trabalhadores. Vale ressaltar que um trabalhador pode pertencer a mais de um grupo especificado na tabela.

A literatura que aborda as questões de gênero, raça e mercado de trabalho afirma que o cenário em tela pode ser explicado pela dificuldade da mulher negra conseguir alcançar maiores patamares de escolaridade. Analisando a realidade dessas trabalhadoras, Martini & Silva (2005) afirmam que a inserção precoce delas no mercado, geralmente em posições precarizadas e com maior vulnerabilidade em relação ao acesso aos direitos trabalhistas, influencia negativamente na possibilidade de conseguirem alcançar uma formação profissional mais qualificada e especializada. Já Borges (2005) lembra que mesmo as que apresentam um desempenho educacional mais elevado têm baixa participação em níveis ocupacionais que exigem mais de dez anos de estudo e formação universitária. Nesse sentido, cabe ressaltar que a invisibilidade delas nas empresas também está relacionada ao preconceito racial e de gênero.

A Tabela 1 também mostra que, no ano de 2007, a empresa não tinha sequer conseguido cumprir a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, pois tal grupo era representado por 3,9% do total de trabalhadores. O Instituto Ethos vem divulgando que existe uma baixa participação de pessoas com deficiência nas companhias brasileiras. No quadro funcional das empresas analisadas pela pesquisa publicada em 2010 por esse Instituto estes trabalhadores ocupavam apenas 1,5% do total de vagas.

A análise apresentada nos permite afirmar que a Philips do Brasil, apesar de advogar pela valorização da diversidade, ainda não tem conseguido promover a equidade e o tratamento igualitário a todos os trabalhadores em termos de oportunidade de acesso democrático ao seu quadro funcional. Por este motivo, se torna importante afirmar que existem critérios para a seleção de profissionais com base na cultura do preconceito e da intolerância, uma vez que a companhia ainda prioriza aqueles trabalhadores que se encaixam no padrão dominante. Tal postura acaba contrariando o discurso da igualdade de oportunidade adotada pela própria empresa.

## **As Mulheres como Público Alvo do Programa Singulares**

Como vimos no item anterior, as ações do Programa Singulares tiveram como público inicial as mulheres. Isto se deve ao fato de a Philips reconhecer que existe uma nítida desigualdade entre homens e mulheres na sociedade e no âmbito da própria empresa. Tais desigualdades são aprofundadas pela discriminação que faz com que as mulheres tenham maior desvantagem em relação aos homens em diversas esferas da vida social.

No que tange ao mercado de trabalho, os dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) divulgada pelo IBGE, em janeiro de 2010, confirmam esta realidade ao mostrar que as mulheres ainda têm mais dificuldade de ocupar as vagas disponíveis no mercado.

**Tabela 2** Distribuição da população ocupada por região metropolitana

POPULAÇÃO OCUPADA (%)	TOTAL	RECIFE	SALVADOR	BELO HORIZONTE	RIO DE JANEIRO	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE
<b>SEXO</b>							
Masculino	54,6	55,9	52,9	54,1	55,0	54,6	54,8
Feminino	45,4	44,1	47,1	45,9	45,0	45,4	45,2

**Fonte:** Brasil, 2010.

Com os dados da tabela podemos observar que os homens são maioria entre os ocupados nas seis regiões metropolitanas do Brasil. O total da população feminina ocupada no período era de 45,4%, enquanto que os homens 54,6%.

De acordo com o IBGE, a maior desigualdade se expressa na capital pernambucana, pois em Recife elas representam 44,1% da população ocupada, enquanto eles 55,9%. A menor disparidade também pode ser vista em outra capital nordestina. Em Salvador, as mulheres ocupam 47,1% dos postos de trabalho e os homens 52,9% (Brasil, 2010).

É importante destacar que as desvantagens entre mulheres e homens também se expressam nas relações de trabalho. Elas se manifestam em diversos âmbitos, como o salarial, divisão de tarefas, nos critérios que definem a qualificação e na disciplina e controle do trabalho. O cenário aponta que ainda estamos longe de atingir a igualdade de fato. Não obstante, devemos ressaltar que, nas últimas décadas, o debate sobre os direitos humanos das mulheres avançou significativamente, contribuindo para a instituição de aparatos de proteção social que vem tentando transformar esta realidade perversa. A criação destes aparatos de proteção está relacionada à evolução dos instrumentos nacionais e internacionais que têm reconhecido a situação de vulnerabilidade das mulheres e que, portanto, torna necessário criar meios para eliminar as desvantagens e as desigualdades sociais presentes no cotidiano delas.

Assim, a questão de gênero passou a se constituir como uma das principais pautas na agenda pública brasileira recente e foram criadas leis, políticas e ações pelo poder público com a finalidade de superar e transformar

a realidade de desigualdade, preconceito e violência ainda vivenciada por muitas brasileiras.

O interesse em corrigir tradicionais desigualdades também tem, como dissemos anteriormente neste artigo, levado parcelas significativas do empresariado a se engajarem neste movimento. Deste modo, diversas empresas passaram, mesmo que ainda de forma incipiente, a desenvolver ações para as mulheres no âmbito corporativo. A Philips vem participando de tal processo.

No ano de 2004, o Singulares elegeu a questão da mulher como tema central e adotou a primeira ação específica para as trabalhadoras na empresa. Naquele momento, foi realizada uma pesquisa interna para melhor conhecer as funcionárias da Philips do Brasil.

A pesquisa abordou itens como: faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar, dupla jornada, percepção sobre crescimento profissional e satisfação na carreira. Os resultados foram divulgados para todos da empresa. No total, participaram 625 mulheres definidas por sorteio, representando uma amostra de cargos agrupados em gerente, analista, assistente, assistente de produção e área comercial.

No terceiro ano do programa, as ações se concentraram em palestras para discutir a questão da mulher na empresa. Para tanto, foram convidados especialistas para debater temas como: as diferenças entre homens e mulheres; mulher e trabalho e mulher e maternidade. Tais palestras não ficavam restritas às mulheres. Os homens também participavam, com presença significativa. Os entrevistados consideram que esta participação foi muito importante para conscientizá-los sobre o preconceito e as limitações presentes no dia a dia das mulheres no espaço corporativo.

Partindo do pressuposto que permanece difícil o acesso de mulheres a cargos de comando no mundo empresarial, a empresa criou, em 2006, a *LatAm Women Network*. Um comitê composto por diversas gerentes da companhia que tem como objetivo incentivar as funcionárias latino-americanas a compartilhar informações e ideias sobre as seguintes questões: desenvolvimento profissional da mulher na empresa, considerando os aspectos da vida pessoal e as questões de gênero; e as barreiras que impedem a sua ascensão na carreira e as soluções para tanto.

O comitê funciona como um conselho consultor para tratar de questões relativas ao gênero, imprimindo uma visão feminina na estratégia e

gestão de negócios. Ademais, essas líderes também têm o papel de participar de processos de orientação profissional para auxiliar as gerentes no desenvolvimento de suas carreiras (Philips, 2006).

Paralelamente às atividades mais específicas, a rede também promove eventos especiais, como palestras e campanhas de conscientização. Um exemplo foi a palestra ministrada pela Monja Coen Sensei, da ONG Zen do Brasil, que após uma breve meditação, fez uma exposição sobre o papel do indivíduo como irradiador de transformações na sua própria vida (*ibid.*).

No que tange à dinâmica de funcionamento, a *LatAm Women Network* se reunia mensalmente ou bimestralmente. Nas reuniões, as executivas e seus mentores (líderes que ocupavam cargos de vice-presidente e presidente) discutiam sobre diversidade e sobre a questão de gênero no mundo corporativo, de forma ampliada. Os registros produzidos eram divididos por assunto para que, posteriormente, pudesse ser formada uma literatura. Contudo, devido à mudança de presidência ocorrida na empresa (como exposto no item anterior) o trabalho não teve continuidade. Nesse período, todos os vice-presidentes mudaram e diversas executivas saíram da empresa, resultando na desestruturação do comitê.

Quanto às dificuldades enfrentadas pelo comitê, o Entrevistado II nos afirmou que, em função da participação de diversos executivos, muitos gestores viram a ação como uma oportunidade para fazer política interna. Nesse caso, eles buscavam envolver as pessoas para transformá-las em aliadas e informantes de outros setores. Outra dificuldade apontada era a falta de domínio do tema pelos gestores. Além disso, nem metade das reuniões propostas era efetivamente realizada. Para este mesmo entrevistado, havia certo medo em falar do assunto: **“eles não estavam preparados para encarar uma mulher falando sobre negócios e desenvolvimento de carreira”**.

Por fim, no que tange à continuidade do projeto, o Entrevistado II ressaltou que atualmente ele está sendo revisto para que os pontos negativos sejam corrigidos. Ao ser indagado a respeito de sua opinião sobre as ações para as mulheres desenvolvidas pelo programa, o Entrevistado I nos informou que acredita que elas são fundamentais, principalmente por envolver atividades de conscientização e que estimulam o desenvolvimento das mulheres dentro da própria empresa. Ademais, apontou que a *LatAm Women Network* tem um trabalho bem organizado, mas que, no entanto, precisa ser revisto para que não sofra os impactos de mudanças internas

quando for retomado. Ao ser indagado sobre a mesma pergunta, o Entrevistado II nos respondeu que as ações continuam sendo necessárias, sobretudo, se analisarmos a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Para ele, tais ações contribuíram para que mais mulheres conseguissem alcançar os quadros de liderança na empresa de forma não forçada e/ou imposta.

Diante deste cenário, observa-se que a subsidiária brasileira tem se empenhado em desenvolver ações que contribuem para o enfrentamento do preconceito e da desigualdade vivenciados pelas mulheres na empresa. Portanto, elas precisam ter continuidade para que a realidade expressa nos indicadores brasileiros sobre a questão da mulher no espaço do labor e a realidade da própria empresa, na qual existe o predomínio da força de trabalho masculina, possa ser transformada.

## O Lugar das Mulheres na Philips

Analisando a configuração da Philips, verificamos que ela é uma empresa com áreas de negócio que podem ser rotuladas como espaços “masculinos”. A Tabela 3 demonstra que a presença de mulheres não prevalecia em nenhuma área de negócio da Philips no ano de 2005. Além disso, nos setores de iluminação, corporativo, telecomunicações e semicondutores elas sequer conseguiam chegar a 50% da força de trabalho total.

**Tabela 3** Número de Funcionários por Área de Negócio (2005)

ÁREAS DE NEGÓCIO	HOMENS	MULHERES
Eletrônicos de consumo	1.199	585
Iluminação	972	371
Aparelhos domésticos e cuidados pessoais	234	148
Sistemas médicos	161	109
Áreas corporativas	144	61
Telecomunicações	100	23
Semicondutores	18	7

**Fonte:** Adaptado do Relatório Anual, 2005, p. 38.

Apesar dos dados não serem muito recentes, esta era a realidade da companhia no momento da pesquisa. Na Philips, em 2010, os homens ainda prevaleciam entre os funcionários contratados pela empresa. Isso porque, o seu processo produtivo exige trabalhadores formados por profissões predominantemente masculinas nas quais as mulheres estão menos presentes: a engenharia é a principal delas.

Historicamente, criou-se na sociedade uma divisão em relação às atividades desempenhadas pelas mulheres e pelos homens. Esta situação tem contribuído para a reprodução de um tipo de discriminação em que as próprias mulheres estabelecem limites para seus espaços de atuação no trabalho. Diante disso, muitas delas ainda não conseguem nem se imaginar em espaços profissionais ditos “masculinos”, como por exemplo, na operação de máquinas, na tecnologia da informação ou na engenharia elétrica, e nem almejam espaços de poder que geralmente são redutos de executivos.

Em grande parte das empresas com processos industriais no país, como a Philips, as mulheres estão ausentes dos postos de trabalho que exigem a manipulação de máquinas mais pesadas e níveis mais elevados de qualificação (Santos, 2006). Socialmente foram construídos estereótipos em torno das diferenças físicas e comportamentais das mulheres que as rotularam como “sexo frágil” e com capacidades e habilidades diferentes e/ou inferiores em relação aos homens. Tais estereótipos, produzidos e reproduzidos no imaginário dos agentes sociais, passaram a ser utilizados também para excluir as mulheres de diversas ocupações. No caso da indústria metalúrgica elas representam apenas 15% do total de trabalhadores, como revela a informação apresentada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT).<sup>7</sup>

No que concerne à participação das mulheres em cargos de comando na Philips, podemos afirmar que a desigualdade permanece.

**Tabela 4** Funcionários em Cargos de Gestão por Recorte de Gênero (2007)

<b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS EM CARGOS DE GESTÃO</b>	476
<b>HOMENS EM CARGOS DE GESTÃO</b>	388
<b>MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO</b>	88

**Fonte:** Adaptado do Relatório Anual, 2007-2008, p. 82.

A Tabela 4 mostra que no ano de 2007, do total de funcionários em cargos de gestão na empresa (476), as mulheres representam apenas 18,5%, enquanto os homens 81,5%. Isso reforça a ideia de que ainda existem barreiras que impedem ou retardam a ascensão das mulheres na empresa.

Ao analisar o perfil das executivas brasileiras, Bruschini e Puppini (2004) salientam que empregos femininos em nível de diretoria predominam em empresas de serviços comunitários e sociais. Nesse caso, os cargos de comando ocupados por mulheres apresentam-se em número

<sup>7</sup> A informação está disponível no sítio Portal dos Metalúrgicos do Brasil <[www.cnmcut.org.br](http://www.cnmcut.org.br)> Acesso em: 28 fev. 2010.

elevado em áreas tradicionalmente femininas, como a social, a da cultura e da saúde.

Apesar das mulheres estarem investindo mais em suas carreiras, elas ainda enfrentam dificuldades para alcançar os cargos executivos, principalmente em empresas onde no processo produtivo predomina a força de trabalho masculina, como é o caso da Philips. As estatísticas nacionais apontam que, atualmente, as mulheres estudam um ano a mais que os homens e que elas predominam nos cursos universitários. Mesmo obtendo mais anos de estudo, as mulheres ainda não conseguem superar os homens nos cargos de comando nas organizações. Enquanto que 5,5% dos homens brasileiros ocupavam os cargos de gestão no país, apenas 4,2% das mulheres exerciam a mesma função.<sup>8</sup>

De acordo com a bibliografia especializada, persiste em nossa sociedade um padrão de comportamento que atribui à mulher obrigação de se desincumbir das atividades domésticas. Isso é um obstáculo considerável ao exercício de cargos executivos que requerem um maior grau de comprometimento devido atribuições como longa jornada de trabalho, viagens, constantes cursos de especialização, entre outros. Diante disso, podemos salientar que preconceitos e discriminações cristalizados na ordem social atuam como poderosos elementos que operam na reprodução das desigualdades de gênero, limitando a oportunidade das mulheres ascenderem no quadro funcional das organizações.

Ao perguntarmos para o Entrevistado I sobre as dificuldades que impedem a ascensão das mulheres no quadro funcional da Philips, ele nos respondeu que ainda existe preconceito pelo fato de a empresa estar inserida em uma cultura machista e porque a Philips é uma empresa com processo produtivo predominantemente masculino. Esclareceu também que, apesar de ter que avançar muito no assunto, a empresa está se empenhando para mudar esta realidade e, por isso, vem focando as ações do 'Singulares' em atividades de conscientização com vistas a desconstruir a cultura machista que impossibilita a mulher ascender na carreira profissional.

---

<sup>8</sup> Informações baseadas na PNAD de 2007. Disponível no sítio: <[www.noticias.uol.com.br](http://www.noticias.uol.com.br)> Acesso em: 01 mar. 2010.



## Considerações Finais

A experiência estudada nesse artigo mostra que a questão da diversidade na vida corporativa vem sendo tratada, de um lado, como forma de garantia dos direitos humanos dos grupos historicamente discriminados; por outro lado, ela também é associada aos benefícios econômicos que podem ser adquiridos pela empresa. Igualmente, ela é utilizada como uma estratégia de “marketing social”, pois a empresa ao focalizar suas ações em minorias discriminadas passa a ser reconhecida e admirada por seus funcionários e clientes (atuais e potenciais). Nesse caso, ela tem a possibilidade de reverter a imagem do empresariado preconceituoso que historicamente priorizou o homem branco acima de 25 anos como modelo ideal de trabalhador. Também podemos acrescentar que ao investir em ações que valorizam as diferentes identidades, a companhia busca a adesão e o consentimento dos trabalhadores às necessidades impostas pelo processo produtivo. Desse modo, ela procura amenizar os conflitos existentes na relação capital e trabalho por meio de práticas que envolvem seus funcionários. No momento da expansão das forças produtivas, as práticas desenvolvidas pelas empresas voltavam-se para o controle e disciplinamento do trabalhador através de uma intervenção mais coercitiva. Atualmente, a necessidade é a mesma, mas as estratégias sofreram modificações na tentativa de se modelar um trabalhador mais cooperativo com o desempenho dos seus negócios.

Dito isto, cabe indagar: quais as consequências de iniciativas como o Programa Singulares para a sociedade? A atuação de agentes privados junto à questão social parece implicar na redução da esfera pública e da própria noção de cidadania, uma vez que as ações desenvolvidas pelo empresariado atendem a um grupo restrito de indivíduos e não são garantidas a todos igualmente. Além disso, esta situação representa riscos políticos porque acaba por reafirmar a centralidade da empresa como ator capacitado para assumir o desafio de articular estrategicamente o desempenho econômico com o social (Cappellin *et alii.*, 2002).

Ao mesmo tempo, não podemos deixar de destacar que a valorização da diversidade não beneficia apenas a empresa, já que ela gera benefícios positivos para alguns grupos que vivenciam situações de vulnerabilidade no mercado de trabalho. Ao se debruçar sobre o tema da diversidade, por meio das ações de conscientização e sensibilização, a empresa pode contribuir para o rompimento com práticas discriminatórias e de intole-

rância que se materializam em diferentes razões ligadas a raça, gênero, orientação sexual etc. que ainda se perpetuam na sociedade e se reproduzem no âmbito empresarial. Nesse sentido, as iniciativas de sensibilização e conscientização são importantes para a desconstrução desta cultura que se apresenta como um entrave para que grupos com histórico de estigmatização e exclusão tenham acesso mais igualitário às oportunidades no mundo do trabalho.

## Referências

BORGES, R. S. Pensando a transversalidade de gênero e raça. In: SANTOS, G. & SILVA, M. P. (org.) *Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005, pp. 61-69.

BRASIL. *Constituição Federal*. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. 2.d., Brasília: Ipea, 2006.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Mensal de Emprego*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, jan., 2010.

\_\_\_\_\_. *Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, jan., 2010.

BRUSCHINI, C. & PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do século XX. In: *Cadernos de Pesquisa*, v.34. São Paulo, 2004: 105-138.

BULGARELLI, R. *Diversos Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Cultura, 2008.

CAPPELLIN, P. *et alii*. As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. & CAPPELLIN, P. (orgs.) *Empresa, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002, pp. 253-277.

CESAR, M. J. *Empresa Cidadã, uma estratégia de hegemonia*. São Paulo: Cortez, 2008.

FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. In: *Revista de Administração de Empresas* v. 40, n.3. São Paulo, 2000, pp. 18-25.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas Brasileiras e Suas Ações Afirmativas*. São Paulo, 2010. Disponível no sítio <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>

LABRA, M. E. *Existe uma política de participação e controle social no setor saúde?* Contribuições para um debate urgente. Rio de Janeiro: CEBES, 2007.

MARTINI, A. F. & SILVA, J. F. Discriminação no mercado de trabalho – desafios de combate ao racismo no bojo da população economicamente ativa no Brasil. In: SANTOS, G. & SILVA, M. P. (org.) *Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005, pp. 96-101.

PHILIPS, *General Business Principles*. Amsterdã, 2003. Disponível no sítio: <[www.philips.com](http://www.philips.com)> Acesso em: 06 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da diversidade. In: *Revista Atitude*. Brasil, fev.-mar., 2004.

\_\_\_\_\_. *A Philips e a Sustentabilidade: Relatório Anual, 2004*. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso em: 10 out. 2009.

\_\_\_\_\_. *Criando Valores: Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2005*. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso em: 10 out. 2009.

\_\_\_\_\_. *Singulares*. Brasil, 2005. Material de distribuição interna.

\_\_\_\_\_. *Melhorando Vidas, Gerando Valor: Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2006*. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso em: 10 out. 2009.

\_\_\_\_\_. *Simpler, Stronger, better*. Annual Report, 2007. Disponível no sítio: <[www.philips.com](http://www.philips.com)> Acesso em: 06 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. *Um Futuro todo Dia*. Relatório de Sustentabilidade América Latina, 2007-2008. Disponível no sítio: <[www.sustentabilidadephilips.com.br](http://www.sustentabilidadephilips.com.br)> Acesso: 10 out. 2009

SANTOS, T. S. Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista do Vale dos Sinos: visualizando práticas e representações. In: *Mulher e Trabalho*. v.06. Porto Alegre, 2006, pp. 59-74. Disponível: <[www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2006/artigo4.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2006/artigo4.pdf)> Acesso em: 01 nov. 2009.

TOMEI, M. *Ação Afirmativa para igualdade Racial: características, impactos e desafios*. Documento elaborado no âmbito do Projeto Igualdade Racial. OIT/Brasil, 2005, pp. 01-58.

YASBEK, M. C. A Política Social Brasileira nos Anos 90: refilantropização da questão social. In: *Cadernos Abong*. n.3. São Paulo: Abong, 1995, pp. 7-18.