

# DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS

---

**Kamila Cristina da Silva Teixeira**

Universidade Federal Fluminense

E-mail: kamilateixeira27@yahoo.com.br

**João Bôsko Hora Góis**

Universidade Federal Fluminense

E-mail: jbhg@uol.com.br

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo examinar práticas relacionadas à promoção da diversidade no mercado de trabalho. Nosso foco se dirige àquelas práticas que buscam valorizar a força de trabalho feminina. Foram identificados os tipos de programas e discutidos os seus efeitos e limites. Os dados para a escrita deste artigo foram coletados em fontes impressas e digitais: relatórios técnicos, material instrucional e artigos de jornais e revistas. Os autores concluem que as práticas examinadas, dado o dramático cenário mais amplo no qual as trabalhadoras se inserem, não conseguem produzir mudanças significativas na situação das mulheres no mercado de trabalho. Contudo, argumentam que tais práticas podem impulsionar a criação de mais iniciativas que, ao longo do tempo, poderão contribuir para o aperfeiçoamento da posição das mulheres no mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade social empresarial; Diversidade; Mulheres; Igualdade.

**Abstract:** In this article we examine some practices related to promoting diversity in the job market. We focus on those practices that seek to give the due value to the female workforce. We identify the types of programs and discuss their impacts and limitations. Data for this article were collected from printed and online sources: technical reports, instructional material and newspapers and magazine's articles. The authors conclude that the examined practices are unable, given the dreadful broader scenario in which female workers are in, to produce significant changes in their situation. Nevertheless, they argue that those practices can propel the spreading of more initiatives that, in the long run, can be beneficial to the betterment of women's position in the labor market.

**Keywords:** Corporate social responsibility; Diversity; Women; Equality.

## Introdução

A existência das práticas voltadas à valorização da diversidade inscreve-se em um complexo e amplo cenário no qual, já há algumas décadas, interligam-se variáveis sociais, econômicas e culturais. Essas, por sua vez, interagem com demandas políticas como aquelas vocalizadas por grupos identitários com longo histórico de estigmatização.

Nesse cenário, segmentos como negros, mulheres, LGBTs, populações indígenas, pessoas com deficiência etc. têm tido maior possibilidade de expressar suas identidades, lutar pelo reconhecimento de suas particularidades e desconstruir imagens negativas que resultam em desigualdades e exclusões. Ademais, por meio de intensas mobilizações, têm exigido igualdade de direitos e a conformação de aparatos de proteção social que lhes-garantam uma vida livre de discriminação, preconceito, violência e subordinação (COSTA, 2005; DOMINGUES, 2007; SANTOS, 2007).

Esse conjunto de exigências - em diferentes lugares, momentos, formas e intensidades - incidiu no setor empresarial. Nos Estados Unidos da América, na década de 1960, pressões sociais desencadearam uma série de manifestações que buscavam influenciar diretamente no controle e monitoramento das atividades das grandes corporações. Movimentos sociais levaram para a arena política o debate acerca dos direitos das minorias à inserção digna e em igualdade de condições com os segmentos majoritários no mercado de trabalho. O movimento negro, por exemplo, passou a exigir a incorporação de um número maior de afrodescendentes no quadro funcional das organizações (CAPPELLIN E GIFFONI, 2007). Diante de diferentes protestos, empresas como a Kodak, Pepsi, Gulf e Sun Oil criaram um quantitativo significativo de vagas para serem preenchidas exclusivamente por trabalhadores desse grupo racial. Contudo, essas iniciativas, assim como aquelas similares dirigidas a outros grupos minoritários, somente ganharam maior abrangência nos Estados Unidos após a criação de leis voltadas a garantir o acesso igualitário ao mundo do trabalho.

O estabelecimento de um aparato legal exerceu o mesmo papel em outros países. No Canadá, por exemplo, foi apenas com a promulgação, na década de 1980, do Equal Employment Act, que as empresas do setor privado, com mais de 100 empregados, regulamentadas pelo poder federal, se viram obrigadas a ampliar o espaço dos segmentos marginalizados e a promover relações mais equitativas e justas no emprego. Processo similar se deu na Irlanda do Norte, que instituiu o Employment and Treatment Order, o qual contém disposições que buscam eliminar a discriminação no emprego com base na religião (TOMEI, 2005).

No Brasil, foi somente na década de 1990 que setores do empresariado passaram a ocupar-se da questão da valorização da diversidade da força de trabalho de forma mais consistente. Diversos fatores contribuíram para isso.

Um deles foi a atuação do movimento sindical. Ele assumiu grande importância ao denunciar em fóruns internacionais o não cumprimento, por parte das empresas brasileiras, das determinações contidas na Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho, que proíbe quaisquer formas de discriminação (por sexo, raça, opinião política etc.) que possam interferir nas condições de acesso e permanência dignas no mercado de trabalho. (FLEURY, 2000).

O movimento feminista foi outro ator importante ao denunciar as desigualdades salariais e de acesso ao emprego formal entre homens e mulheres. Suas denúncias influenciaram a opinião pública e agências governamentais que, posteriormente, pressionaram as empresas a assumirem uma posição mais proativa no enfrentamento dessas desigualdades (BARSTED, 1994; FARAH, 2004).

Outro fator que jogou um papel importante nesse processo foi a atuação do governo federal. Com a cooperação da OIT, ele instituiu, em 1996, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO). O GTEDEO tinha diferentes atribuições relacionadas à implementação de políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego. (BRASIL, 2006). Tal Grupo, composto por representantes do governo, dos trabalhadores e dos empresários, assumiu a tarefa de elaborar um plano para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho com ênfase inicial em ações relacionadas às variáveis raça e gênero (BRASIL, 2006).

Também deve ser destacada como fator relevante a disseminação de práticas de valorização da diversidade da força de trabalho adotadas pelas matrizes de empresas multinacionais – General Electric e Philips, por exemplo – com subsidiárias em nosso país (INSTITUTO ETHOS, 2004; TEIXEIRA, 2011). Essas práticas, no bojo do então ascendente movimento de responsabilidade social empresarial (GÓIS ET AL., 2004; DUARTE, 2013), foram mimetizadas (GÓIS, HANAPPI-EGGER E KOLLEN, 2013), com diferenciados graus de adaptação à realidade brasileira, contribuindo para a expansão do debate sobre valorização da diversidade no ambiente corporativo em nosso país.

Este trabalho tem como objetivos centrais analisar as práticas que visam induzir a valorização da diversidade no mundo empresarial, notadamente aquelas voltadas para a equidade de gênero; e examinar os motivos que po-

dem influenciar as empresas estudadas a desenvolverem tais práticas. Visando atingir esses objetivos, utilizamos a metodologia descrita na próxima seção.

### Aspectos metodológicos

Para a construção da amostra analisada, consultamos as informações disponíveis no *ranking* da Revista Exame que apontou as 100 maiores empresas do Brasil em volume de vendas em 2013. Após essa consulta, separamos as empresas que expõem em seus sítios na internet os seguintes documentos: relatórios de sustentabilidade, código de ética ou conduta e manifestação explícita sobre valorização da diversidade e não discriminação. Do total de 100 empresas, 33 atenderam a esse critério. Dentre essas 33, dez foram selecionadas para a análise: Petrobrás (energia), Tim (telecomunicação), Correios (serviços), Walmart (varejo), Mercedes Benz (autoindústria), Unilever (bens de consumo), Natura (bens de consumo), Basf (química), Suzano (papel e celulose) e Avon (bens de consumo). Essa seleção buscou assegurar que os diferentes setores produtivos fossem representados na amostra.

Ao mesmo tempo, selecionamos os cinco maiores bancos em operação no Brasil: Itaú-Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Santander e Caixa Econômica Federal. Analisar empresas do setor bancário se torna importante porque elas têm um longo histórico, no Brasil e em outros países, de advogar pela valorização da diversidade (FULLERTON, 2013).

Por fim, abandonamos o ranking da Exame e realizamos uma busca a mais ampla possível para identificar outras empresas que, em seus sítios na internet, afirmavam defender a valorização da diversidade e desenvolver práticas para grupos historicamente discriminados na sociedade, sobretudo mulheres. Identificamos mais duas organizações. Assim, este estudo foi desenvolvido a partir de um total de 17 empresas.

Em seguida, fizemos vários contatos com todas as empresas da amostra (via e-mail ou telefone) com vistas a buscar informações acerca da disponibilidade em participar do estudo concedendo entrevistas ou facilitando o acesso a fontes documentais não disponíveis na internet. Apenas duas se dispuseram a colaborar.

Essa baixa disponibilidade relaciona-se à ausência de uma cultura corporativa de maior transparência; ao conservadorismo que dificultou, ao longo da história, a construção de uma relação mais estreita entre empresariado e sociedade e à cultura privatista presente na sociedade brasileira.

Em nossa história recente, o debate relativo à transparência e controle social sobre a coisa pública, impulsionado pela Constituição Federal de 1988,

avançou significativamente. A Constituição definiu as bases para a promoção da participação contínua da sociedade civil na fiscalização da aplicação dos recursos públicos. Isto conduziu à criação de uma série de mecanismos participativos e de controle social da gestão governamental, como os conselhos de políticas públicas (GÓIS E BADARÓ, 2010; PIRES E VAZ, 2010) e o Portal da Transparência, vinculado à Controladoria Geral da União.<sup>1</sup>

O movimento de responsabilidade social e a governança corporativa trouxeram este assunto para a agenda das empresas. Porém, a possibilidade de um maior controle social do setor privado ainda está em um estágio inicial. (GRUN, 2003). É evidente que os relatórios de sustentabilidade das grandes corporações podem ser vistos como um mecanismo que contribui para tornar públicas muitas das iniciativas que elas desenvolvem. Contudo, seus dados são muito gerais e, com frequência, superficiais. Em suma, o mundo corporativo ainda constitui um “universo secreto”; uma caixa preta que se apresenta todo o tempo à sociedade, mas que, simultaneamente, evade do escrutínio daquelas a quem ele reclama atenção e mesmo fidelidade.

As duas empresas que se dispuseram a colaborar com o estudo foram aqui denominadas de Empresa I e Empresa II.

A Empresa I, de capital nacional, fundada em 1975, é de médio porte. Pertencente ao setor químico, seu escritório e fábrica estão situados no estado de São Paulo. Em seu sítio na internet, ela afirma que sua missão é “priorizar o ser humano por meio da gestão fundamentada na sustentabilidade econômica, socioambiental e valores de cooperação entre capital e trabalho, humanizando as relações profissionais e investindo em ações de melhoria contínua da qualidade de vida”.<sup>2</sup> Afirma também reconhecer a diversidade e promover a inclusão de grupos historicamente discriminados na sociedade, como mulheres, negros, maiores de 45 anos, pessoas com deficiência, LGBT’s e detentos em semiliberdade. Aponta que sua política de cargos e salários tem como princípios centrais a inclusão e a equidade para garantir promoções justas e transparentes, direcionando seu debate acerca da diversidade mais para o público interno.

A Empresa II é uma multinacional do setor bancário que está presente no Brasil em 545 municípios. Em seu sítio na internet ela destaca que é consciente do seu papel na sociedade e muito em função disso segue uma série de princípios e valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no

---

1 Lançado em 2004, o portal tem como finalidade permitir o acompanhamento e fiscalização dos recursos públicos por parte da população.

2 Discurso da Empresa I divulgado em seu sítio da internet.

tratamento dos negócios. Além disso, informa que valoriza a diversidade e que adota uma política em nível internacional voltada para garantir oportunidades iguais a todas as pessoas, independente de gênero, estado civil, religião, cor, raça, etnia, idade, entre outros.

Subsidiariamente, também trabalhamos com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que, através da Portaria nº 219 de 2008, criou a Comissão de Igualdade de Oportunidades de Gênero, Raça e Etnia, de Pessoas com Deficiência e de Combate à Discriminação. As ações dessa Comissão são implementadas pelas Superintendências Regionais do Trabalho. A pesquisa recaiu sobre o trabalho desenvolvido pela Comissão do Estado do Rio de Janeiro.

Os dados para esse estudo foram extraídos de documentos impressos e digitais (relatórios de sustentabilidade e códigos de conduta, principalmente) das empresas da amostra e de fontes jornalísticas. Também nos servimos dos dados coletados em entrevistas com gestores das empresas e com um representante do Ministério do Trabalho.

A seguir apresentamos as iniciativas empresariais mais prevalentes dirigidas para as mulheres.

### **Inserção e desenvolvimento da carreira**

As ações referentes à carreira estão voltadas para a inserção, o treinamento e a ascensão das mulheres no quadro funcional das empresas. Iniciativas como o estabelecimento de metas para que elas ocupem cargos de gestão podem ser salientadas. O Walmart definiu que as mulheres devem ocupar pelo menos 50% dos cargos de gestão. A Unilever, por sua vez, divulga que sua meta é nomear duas diretoras executivas.

Contudo, as ações que realmente mais se destacam dizem respeito à tutoria, que tem como objetivo orientar profissionalmente as mulheres que já ocupam cargos de gerente para que possam alcançar colocações mais altas na pirâmide organizacional. Os tutores são executivos de ambos os sexos. Na Empresa II, por exemplo, eventos com este objetivo são realizados anualmente desde 2007. Cada edição contou com a participação de cerca de 30 mulheres.

Ações para o desenvolvimento da carreira das trabalhadoras incluem ainda atividades como a “Women Leadership” que busca “integrar” melhor as mulheres ao ambiente empresarial. Essa ação compreende a realização de discussões sobre as peculiaridades dos processos de socialização feminina, sobre como isso tende a gerar padrões de conduta e aquisição de habilidades

diferentes das dos homens, e, ainda, sobre como elas podem conseguir serem mais eficazes e transitar, apesar das barreiras, de modo mais fácil no ambiente corporativo. Na Empresa II, o público-alvo desse programa são as trabalhadoras ocupantes de cargos de gestão que, segundo uma avaliação interna, demonstram potencial para chegar a uma posição mais elevada na estrutura ocupacional.

Também foram identificadas iniciativas na área de recrutamento e seleção. Uma delas é constituída pelo compromisso assumido por gerentes em promover a diversidade no quadro funcional através da propositura do nome de mulheres consideradas qualificadas para ocupar determinadas posições de liderança. Ainda nessa área, observamos ações cujo aspecto principal é a forma de divulgação das vagas. Rompendo com o padrão seguido pelas empresas em geral (anúncio de vagas apenas nas agências de recursos humanos), realiza-se uma articulação com organizações do movimento feminista<sup>3</sup> com vistas a expandir os canais de divulgação das suas vagas, garantir maior diversidade nos processos seletivos e proporcionar a inserção de mais mulheres em seu quadro funcional. Em uma das empresas pesquisadas, essa iniciativa produziu um aumento da participação das mulheres em seu quadro de funcionários. Hoje, de acordo com o censo interno, elas representam mais de 50% da força de trabalho.

Apesar das suas sabidas limitações, essas ações detêm algum grau de importância pelo que geram de oportunidades reais de maior acesso das mulheres já inseridas nas empresas aos centros de poder corporativo. Entretanto, quando postas no cenário mais amplo das formas de inserção feminina no mundo empresarial em particular e no mercado de trabalho como um todo, podem ser consideradas incipientes e de baixo impacto.

Apesar de estarem investindo mais nas carreiras e apresentarem um nível de escolaridade mais elevado do que os homens, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para alcançar os cargos de comando nas empresas. Quando alcançam, predominam em organizações que atuam em áreas tradicionalmente femininas e que se mostram mais abertas ao trabalho das mulheres: a assistência social, a educação, a cultura, a saúde e a administração pública (BRUSCHINI E PUPPIN, 2004; CAPPELIN, 2008). Predominam igualmente em cargos menos estratégicos para as companhias – recursos humanos, administração e relações públicas (alcançando mais de 50% do total de cargos) – e com remunerações mais baixas (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2010). Além disso, como salienta HIRATA (2010), referindo-se às indústrias, as chefias femininas são ainda em pequeno número e,

---

3 Essa parceria também é realizada com o movimento negro.

quando existem, as mulheres enfrentam dificuldades com subordinados do sexo masculino.

A pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” evidencia como esse cenário é generalizado. Ela mostra que as mulheres estão sub-representadas nos níveis mais elevados da hierarquia ocupacional das empresas: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo (Instituto Ethos, 2010).

Já a análise da situação das mulheres brasileiras nos conselhos de administração e presidência mostra que elas ainda continuam praticamente invisíveis nos centros de decisão das grandes corporações do setor público e privado. No Brasil, somente cerca de 5% a 7% dos cargos de maior responsabilidade decisória são ocupados pelas mulheres. Esse número tende a diminuir quando se avalia a participação delas em companhias de maior impacto no país. Nesse caso, o percentual cai para 2%.<sup>4</sup>

Mesmo onde elas representam a maior parte da força de trabalho contratada, dificilmente estão proporcionalmente presentes nos espaços decisórios. Na empresa Il, por exemplo, as mulheres constituem mais de 50% do total de funcionários. Contudo, elas ocupam apenas cerca de 30% dos cargos nos níveis hierárquicos mais elevados.

Também deve ser destacado que as ações implementadas, principalmente as de tutoria, muitas vezes acabam por reforçar o poder masculino no interior das empresas. Tais ações podem constituir fortes mecanismos produtores e reprodutores de hierarquias, visto que os homens, na figura dos executivos, são definidos como aqueles que possuem o domínio do “saber empresarial” e, por isso, devem ensinar as mulheres o caminho para o desenvolvimento de suas carreiras.

Isso ocorre porque, nas organizações, os modelos e as referências de sucesso ainda são marcados pelas imagens dos personagens masculinos. Além disso, nesses espaços, os valores de competência, de responsabilidade e de liderança, os quais fazem parte do dia a dia dos executivos, foram historicamente construídos e legitimados por homens para outros homens (CAPPELIN, 2008). Assim, quando ocorre, a ascensão feminina na estrutura ocupacional das empresas é conquistada a duras penas e com a reprodução da herança cultural que robustece a dominação dos homens sobre as mulheres.

---

4 Informação disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/2013/01/cotas-e-outras-politicas-de-apoio-a-mulheres-em-cargos-de-lideranca/>> Acesso: 13/01/2014.



## As iniciativas no âmbito da maternidade

As ações voltadas a assegurar direitos reprodutivos também aparecem com frequência na agenda de diversas empresas.

Um dos aspectos mais importantes é o aumento do número de meses da licença-maternidade. Embora legalmente sejam obrigadas a conceder 4 meses, empresas como a Petrobrás, o Walmart, a TIM, a Natura a Basf e a Unilever ampliaram essa licença para seis meses. Também identificamos a disponibilização de salas de apoio à amamentação, coleta e armazenamento de leite; a concessão de licença maternidade para mães adotantes ou com guarda judicial que pode variar de 30 a 120 dias; a oferta de berçário para atender às mães com crianças de zero a dois anos; a concessão de auxílio-creche; a criação de cursos para gestantes; a realização de palestras sobre temas relacionados a crianças e jovens; o reembolso de gastos com creche por 24 meses; o incentivo pecuniário à educação infantil de até um salário mínimo; o estabelecimento de vagas preferenciais, em estacionamentos, para gestantes.

Destaquem-se também os esforços de ampliação da licença paternidade. Em algumas empresas aqui estudadas, o trabalhador pode optar por gozã-la por até três meses (05 dias previstos pela legislação, 55 dias além dos cinco previstos pela legislação concedidos pela empresa e 01 mês de férias).<sup>5</sup> Isso ajuda a reforçar a ideia de que o cuidado com a prole deve ser mais equitativamente dividido entre pais e mães. Essa postura, contudo, não é incorporada por amplos segmentos do setor empresarial brasileiro. De acordo com Bruschini e Ricoldi, “são poucas as empresas que se mostram mais sensíveis aos problemas familiares de seus empregados, sejam eles homens ou mulheres” (2012, p. 279). Muito pelo contrário, as iniciativas empresariais tendem a ser modeladas por um viés maternalista que, ao ampliar os direitos relativos ao campo da reprodução, são direcionadas prioritariamente para as mulheres. Isso, por sua vez, reafirma concepções correntes de que cabe somente a elas o cuidado com as crianças na primeira infância e contribui para reforçar os estereótipos de gênero os quais atuam como fortes mecanismos indutores do aprofundamento das desigualdades e das desvantagens entre os sexos na divisão do trabalho doméstico e, conseqüentemente, no mercado de trabalho.

A legislação brasileira contribui para tanto na medida em que institui um significativo desequilíbrio, entre homens e mulheres, nos direitos que permitem a conciliação entre a carreira profissional e a maternidade e a paternida-

---

5 A licença paternidade, nesses casos, em algumas empresas, pode ser requerida durante o primeiro ano de vida do filho ou filha do funcionário e deve ser consentida pela sua companheira, pois é ela quem encaminha a solicitação para a área de Recursos Humanos, expondo a sua necessidade e vontade.

de. Tais direitos focalizam prioritariamente as mulheres, garantindo a estabilidade das gestantes no emprego, a licença maternidade de 120 dias, que pode ser prorrogada por mais 02 meses, e creches nos primeiros anos de vida dos filhos ou filhas de mães trabalhadoras. Já a licença paternidade, garantida pela Constituição Federal de 1988, tem duração de apenas cinco dias corridos após o nascimento do filho ou filha e só têm acesso a ela os trabalhadores regidos pela CLT e servidores públicos. Essa legislação precisa ser revista, tanto pela necessidade de desnaturalizar as chamadas “funções maternais femininas” como pela presença, já de longas datas, dos chamados “novos arranjos familiares”. (PERUCCHI E BEIRÃO, 2007). Em tais arranjos, muitas vezes, é um homem quem dedica maior tempo aos cuidados da prole, inclusive aos filhos e filhas que estão vivendo ainda a chamada primeira infância.

A ausência de uma legislação mais ampla e revisora das diferenças; a carência de serviços públicos especializados; e a permanência na sociedade de valores culturais (que se reproduzem no âmbito empresarial) os quais atribuem às mulheres o dever de realizar as atividades domésticas contribuem etc. para reforçar a ideia de que os homens possuem melhor capacitação para cumprir os compromissos laborais, posto que estariam mais “livres” das tarefas nos domicílios. Isso, por sua vez, impõe limites às oportunidades das trabalhadoras e impede a superação das múltiplas desigualdades experimentadas por elas, tanto na esfera doméstica, como no espaço laboral.

### **A igualdade salarial entre mulheres e homens**

No Brasil, a partir das primeiras décadas do século XX, as reivindicações sociais e a necessidade de regulamentação do mercado de trabalho levaram à criação, na década de 1930, de mecanismos legais de proteção das trabalhadoras. A Constituição de 1934, por exemplo, garantiu a isonomia salarial entre mulheres e homens. Contudo, alguns anos mais tarde, as mulheres foram colocadas em posição de desvantagem, posto que o decreto-lei 2.548/1940 permitiu que fossem pagos a elas dez por cento menos que o valor fixado para o salário mínimo. Isso somente seria revertido pela Constituição de 1967 e pela Emenda Constitucional nº 01, de 17 de outubro de 1969, as quais instituíram a proibição de diferenciação salarial por motivo de sexo e estado civil (CAPPELIN, 2008). Com a promulgação da Constituição de 1988, o Estado brasileiro reafirmou sua postura contrária à desigualdade salarial entre homens e mulheres. No entanto, essa é uma realidade que ainda está longe de ser superada.

Esse é um dos campos mais frágeis de intervenção das empresas analisadas no que toca ao desejo de conferir um tratamento isonômico a homens e mulheres.

A TIM informa que vem fazendo um “esforço para diminuir a diferença na remuneração média entre mulheres e homens” (TIM, 2011, p. 27). Contudo, nesta empresa, a diferença salarial por sexo aumenta na medida em que se analisam os números referentes aos cargos mais altos na estrutura ocupacional, como gerentes e diretores. O mesmo ocorre no Bradesco e, por isso, este banco afirma que vem atuando para melhorar a remuneração das mulheres, sobretudo, em cargos de maior escalão (Bradesco, 2012). Nesta instituição financeira, a diferença no salário médio entre mulheres e homens permeia toda a estrutura ocupacional, exceto no nível de superintendência, como pode ser verificado na tabela a seguir.

**TABELA 1 - PROPORÇÃO DE SALÁRIO MÉDIO FEMININO EM RELAÇÃO AO MASCULINO NO BRADESCO**

<b>Nível</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Conselho de Administração</b>	63%	77%	78%
<b>Diretoria Estatutária</b>	87%	82%	95%
<b>Superintendência</b>	103%	105%	106%
<b>Gerência</b>	87%	87%	87%
<b>Supervisão/Técnicos</b>	92%	92%	93%
<b>Administrativo</b>	76%	78%	78%
<b>Operacional</b>	97%	97%	97%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (BRADESCO, 2012, p. 38).

Essa situação se repete na Natura, como se pode ver na tabela abaixo.

**TABELA 2 – PROPORÇÃO DO SALÁRIO DAS MULHERES EM RELAÇÃO AOS HOMENS NA NATURA**

<b>Nível</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Operacional</b>	-16%	-21%	-22%
<b>Administrativo</b>	30%	34%	16%
<b>Gerência</b>	-4%	-7%	-7%
<b>Diretoria</b>	-19%	-17%	-14%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (NATURA, 2012, p. 59).

Os casos da TIM, do Bradesco e da Natura corroboram as estatísticas nacionais e os estudos sobre rendimentos, sexo e mercado de trabalho. Esses estudos apontam que as mulheres auferem rendimentos inferiores se comparados com os homens no mercado de trabalho em geral, em todos os grupos de trabalhadores, e que a desigualdade aumenta significativamente quando se olha para os grupos que auferem rendimentos mais altos. De acordo com Leone e Baltar (2006), desde a década de 1990, verifica-se uma elevação dos rendimentos das mulheres. No entanto, essa elevação não foi capaz de eliminar a enorme diferença existente entre elas e os homens.<sup>6</sup> Dados divulgados pelo IBGE (2012a) demonstram que o rendimento médio das mulheres em 2011 foi de R\$ 1.343,81, o que equivale a 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63) no mesmo período.

A desigualdade salarial se faz presente mesmo em atividades e setores de trabalho onde as mulheres predominam, onde desempenham funções similares às dos seus colegas de profissão, em segmentos mais qualificados e quando ingressam em cargos de prestígio (BRUSCHINI E PUPPIN, 2004; SOARES, 2010). Em suma, trata-se de um fenômeno generalizado por todo o mercado de trabalho. Nas instituições financeiras, por exemplo, 14% dos empregados masculinos auferem rendimentos acima de dez salários mínimos, enquanto que apenas 5,6% das empregadas estão na mesma posição. O mesmo ocorre na administração pública, apesar do número mais elevado de mulheres no quadro funcional (MELO E SABBATO, 2011A).

## **Saúde e Qualidade de Vida**

○ tema saúde da mulher também faz parte da agenda de parte das empresas estudadas.

A análise dos dados mostrou a presença de um grande e diversificado número de ações nessa área: disponibilização de ginecologista para atendimento ambulatorial; campanhas de cunho educativo; realização de exames preventivos contra o câncer de mama e de útero; incentivo à realização de atividades de condicionamento físico com a concessão para as executivas de um “subsídio academia”; palestras periódicas com vistas à sensibilização de seus funcionários, mulheres e homens; oficinas sobre diversos assuntos ligados à saúde reprodutiva e à sexualidade etc. ○ representante de uma das empresas estudadas afirma que as ações que ela desenvolve abordam

---

6 Segundo o IBGE, entre 2003 e 2011, o rendimento do trabalho das mulheres aumentou 24,9%, enquanto que o dos homens apresentou um aumento de 22,3% (Brasil, 2012).

[...] aspectos físicos, psicológicos e culturais que predisõem ou não autocuidado sexual e reprodutivo. Num primeiro momento foram realizadas atividades de sensibilização, que se desdobraram em oficinas de: desenvolvimento da sexualidade e autoestima; direitos reprodutivos; planejamento familiar; autocuidado em saúde sexual e reprodutiva; sexualidade adulta, erotismo, consumo e meios de comunicação; e maternidade, vínculo, parto normal e aleitamento.<sup>7</sup>

Essa diversidade de ações não deve esconder o fato de que as iniciativas com ênfase na saúde da mulher nas empresas analisadas tendem a focar mais em questões relacionadas à segurança no trabalho, bem como nos programas de qualidade de vida no trabalho.

As transformações no mundo do trabalho ocasionadas pela introdução do modelo de produção apoiado nas inovações tecnológicas e na flexibilização da produção com vistas a garantir a produtividade, a qualidade do produto e o lucro vem incidindo negativamente na saúde dos trabalhadores de ambos os sexos.

A acumulação flexível e as suas novas formas de gestão da força de trabalho organizam o trabalho em torno do modelo flexibilizado, o qual exige um trabalhador mais dinâmico, mais criativo e polivalente (TUMOLO, 1997). Tais exigências, postas para atender à produção, provocam uma redução “da capacidade potencial e/ou efetiva corporal e psíquica” (LAURELL E NORIEGA, 1989, P. 110). Ademais, produzem o surgimento de “novas” doenças, um “mal-estar difuso” como as denominou Lacaz (2000). Isso quer dizer que a implantação de novas tecnologias, a informatização e as modificações nos processos de trabalho em nível macro e micro provocam mudanças nos perfis de morbidade e de mortalidade dos trabalhadores e das trabalhadoras. Muito em função disso é que se observa a existência de um perfil duplo nos modos de adoecer e de morrer da força de trabalho. Tal perfil se conforma a partir da combinação da permanência de acidentes típicos do trabalho com o surgimento de “novas” doenças que não possuem uma causalidade relacionada diretamente ao processo produtivo. São as chamadas doenças crônicas não transmissíveis, tais como câncer, estresse, hipertensão, diabetes, doenças cardiovasculares, dependência química, entre outras.

É nesse contexto, conjugado com as precárias e insuficientes políticas públicas no campo da saúde do trabalhador, que ações dirigidas às mulheres nas empresas passam a ser desenvolvidas. Assim, em nome da melhoria da qualidade de vida no trabalho e do estímulo de hábitos de vida saudáveis também para as trabalhadoras, ganham destaque no discurso empresarial as iniciativas de prevenção e promoção da saúde e melhoria da “qualidade de vida no trabalho”.

---

7 Informações disponíveis no documento “Programa Cultivando Nossa Gente”, disponibilizado pela empresa em questão.

A expressão “qualidade de vida no trabalho” (QVT) foi cunhada no segundo pós-guerra e, desde aquele momento, passou por algumas alterações. Na década de 1960, enfatizava aspectos da reação individual do trabalhador. Na década seguinte propunha melhorias nos ambientes de trabalho com a finalidade de gerar maior produtividade e satisfação. Por fim, na década de 1980, o conceito assumiu uma conotação mais crítica e progressista. Ele passou, segundo Lacaz (2000), a referir-se ao enfrentamento das questões ligadas à qualidade e à produtividade e a dialogar com noções como “motivação”, “satisfação” e “saúde e segurança no trabalho”.

Um marco nesse contexto foi a criação do Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT). Idealizado pela OIT na passagem dos anos de 1960 para os anos de 1970, ele foi resultante das lutas dos trabalhadores. O PIACT consolidou-se a partir de uma visão segundo a qual a qualidade de vida no trabalho tem como pressuposto uma “maior participação do trabalhador na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado” (LACAZ, 2000, p. 152). Assim, “os trabalhadores são vistos como sujeitos, estando sua realização calcada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades” (Idem. *Ibidem*). O PIACT buscava conciliar duas tendências relacionadas ao conceito de QVT. Uma voltada para a melhoria da qualidade geral de vida e a outra referente à participação dos trabalhadores e trabalhadoras nas decisões que envolvem a vida profissional (MENDES, 1988).

Dessa forma, o PIACT buscava superar a ideia de apenas prevenir os acidentes e doenças que têm relação direta com o trabalho para avançar na discussão sobre os agravos que apresentam relação sutil com ele. Incorporando, portanto, de acordo com Lacaz (2000), as doenças e acidentes que se manifestam também na população em geral, mas que em determinadas categorias de trabalhadores assumem um perfil diferenciado. Esta não é a proposta predominante nas empresas, pois as práticas que atendem ao trabalhador no coletivo e se voltam para a melhoria efetiva das condições de trabalho são pouco adotadas, privilegiando apenas aquelas que garantem a produção e o lucro. Assim, segundo Lacaz, no âmbito empresarial, a qualidade de vida no trabalho assume uma vertente conservadora, na medida em que as iniciativas adotadas pouco interferem na organização do trabalho, restringindo-se a ações individualistas que propõem e incentivam a prática de hábitos de vida saudáveis. Tais iniciativas atribuem “[...] ao próprio trabalhador a responsabilidade de adaptar-se, de modo a otimizar sua qualidade de vida e trabalho” (LACAZ, 2000, p. 153). Esse é viés muito diferente da perspectiva progressista e que busca a participação dos trabalhadores e trabalhadoras no processo de identificação

e controle dos agravos nos locais de trabalho, assim como das consequências desses agravos para a sua situação de saúde, de doença e de morte.

### **Campanhas de sensibilização**

Outras duas iniciativas também assumem centralidade no discurso do empresariado brasileiro.

A primeira são as ações de sensibilização e conscientização que visam promover a valorização da diversidade e combater as diferentes formas de discriminação. Elas são direcionadas para os segmentos mais vulneráveis da nossa sociedade e, por isso, também incluem as mulheres.

Essas ações, geralmente, assumem o formato de campanhas, palestras, debates e divulgação de material educativo com o propósito de socializar informações e eliciar discussões acerca de temas relacionados aos direitos humanos, à presença das mulheres nas organizações, às conquistas femininas, à conciliação entre vida familiar e trabalho, entre outros.

Assim, os Correios afirmam que vêm desenvolvendo “práticas para sensibilizar seu corpo de funcionários, tipicamente diversificado, dentro de um processo de educação continuada, que visa promover os direitos humanos, a igualdade de gênero e raça e eliminar todo tipo de discriminação”.<sup>8</sup> Do mesmo modo, a TIM informa que lançou, em 2011, uma campanha interna para conscientizar seus colaboradores sobre o tema da diversidade e da não discriminação por gênero ou sexo.

Já a Unilever divulga que organizou palestras com especialistas nacionais e internacionais para discutir temas como a presença feminina nas corporações e nas posições de liderança, entre outros assuntos. Além disso, organizou grupos de trabalho, com a presença de até 15 mulheres em cada um deles, para debater tópicos sobre gênero e carreira nas organizações. Em 2012, segundo a empresa, foram realizados quatro encontros com a participação de 160 pessoas, sendo 119 mulheres.

O Walmart, por sua vez, explicita que suas iniciativas no âmbito da conscientização e sensibilização se desdobram em diferentes atividades, dentre elas a elaboração de um Guia sobre Diversidade que contém apontamentos que dizem respeito à questão do gênero; e a criação do “Museu da Inclusão”, que tratou do tema das mulheres por meio de palestras direcionadas para as-

---

8 Informação disponível no sítio dos Correios. < <http://www.correios.com.br/sobre-correios/sustentabilidade/inclusao-social> > Acesso: 15/12/2013.

suntos relativos às “características” femininas e masculinas, a movimentos e conquistas femininas, bem como à importância do equilíbrio dos gêneros nas companhias. Ademais, informa que adota ações para conscientizar trabalhadores e trabalhadoras sobre o como conciliar a vida familiar e profissional.

A Empresa I, ao seu turno, informa que criou, nos anos 2000, uma política de diversidade. Tal política, em 2007, foi ampliada, com a finalidade de promover a diversidade de gênero e raça por meio de diversas ações, dentre elas aquelas com ênfase na conscientização e sensibilização. A companhia destaca que organiza palestras e outros eventos para os funcionários, com vistas a conscientizá-los sobre as questões de gênero. Como exemplo, vale citar a atividade realizada em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, que contou com a participação dos funcionários e da comunidade do entorno, bem como de representantes do poder público. No evento foi exibido o filme “Mulheres do Brasil: Presente!” e logo após foi realizado um debate acerca do papel da mulher na sociedade brasileira e os avanços das políticas públicas para elas.

Convém sublinhar que desenvolver ações de cunho educativo é uma tradição do empresariado brasileiro. A atuação nesse campo teve início com as vilas operárias, quando o empresariado buscava formar uma mão de obra qualificada e disciplinada. (LOPES, 1979; TEIXEIRA, 1990) e se expandiu e ganhou mais densidade por meio da criação das instituições do Sistema S – SESC, SESI e SENAI – na década de 1940. Naquele momento, teve início um processo de implementação de iniciativas com caráter profissionalizante e serviços voltados para a educação popular (IAMAMOTO E CARVALHO, 1986). As suas propostas não tinham apenas a finalidade de moldar o comportamento do trabalhador para o trabalho *strito senso*, mas também intervir sobre a sua formação moral para que ele pudesse viver em acordo com os valores e normas então prevalentes na sociedade. Isso, ao seu turno, implicou a criação de uma pedagogia voltada para a domesticação das mulheres, a qual reafirmava que o seu local era o espaço privado e o seu papel, embora visto como relevante, era o de coadjuvante. Sua função precípua era a de assegurar a estabilidade e harmonia familiar e que seus maridos e prole tivessem uma vida “moralmente saudável” (GÓIS, 2001).

Além da realização de palestras, workshops e similares, outras ferramentas têm sido utilizadas pelas empresas como parte da sua estratégia de conscientização, a exemplo do estabelecimento de canais de comunicação entre as empresas e seus funcionários nos moldes de Canal de Denúncias ou Linha Ética. Essa ferramenta, com cunho mais coercitivo, funciona como um mecanismo que está voltado para prevenir e reduzir casos de violações dos prin-



cípios instituídos no Código de Ética ou no Código de Conduta das empresas.

Através de uma linha telefônica, os funcionários das organizações que dispõem desse serviço podem falar anonimamente sobre tópicos relevantes e fazer denúncias de diversas ordens, incluindo casos de discriminação, preconceito, violação dos direitos humanos e dos direitos laborais no ambiente de trabalho. As empresas acreditam que tal medida pode contribuir também para prevenir e impedir casos de discriminação e de preconceito que envolvam a questão de gênero.

As ações de conscientização e sensibilização expressam as preocupações das empresas em alertar para a existência e coibir atitudes discriminatórias que gerem obstáculos à melhoria do *status* e da participação feminina em diversas esferas da vida social, inclusive no emprego e na ocupação. É importante, contudo, mais uma vez, problematizar o alcance dessas ações nos marcos mais amplos do mercado de trabalho no Brasil. Tomemos como exemplo a situação das mulheres negras.

Segundo um gestor do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) entrevistado para esse estudo, a mulher negra, pobre, de baixa escolaridade e com mais de 40 anos é extremamente discriminada no mercado de trabalho. Ele ressalta que

Ela é a última, é a última que a pessoa vai lá e pega. É impressionante como acontece isso na prática. [...] Então, assim, se essa mulher for a partir de 40 anos de idade então acabou. As portas do mercado de trabalho estão fechadas para ela. Estão mesmo! A gente percebe isso não através da Comissão, mas através do projeto de inspeção que a gente vê na prática o que acontece: ela relegada a último plano. Isso é muito cruel!

Essa análise do gestor baseada no olhar cotidiano é consistente com o que dizem diferentes estudiosos das relações entre raça e emprego. Ao analisar a situação das mulheres negras no mercado de trabalho, Lima et al (2014) destacam que elas enfrentam significativas desvantagens em relação às mulheres brancas. Já o estudo de Teixeira (2010) evidenciou que no quadro funcional da empresa Philips do Brasil, a presença de mulheres negras era quase insignificante. Em um universo de 1.305 trabalhadoras, apenas 74 eram pretas ou pardas. Os dados da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, por sua vez, reafirmam essa tendência ao demonstrar que as mulheres negras se encontram em extrema vulnerabilidade no mercado de trabalho, apresentando uma baixíssima inserção no quadro funcional das empresas investigadas. Elas correspondem a menos de 10% do total de trabalhadoras (Instituto Ethos, 2010).

Uma das variáveis que pode explicar esse cenário é a dificuldade das mulheres negras em conseguir alcançar maiores patamares de escolaridade. Analisando a realidade dessas mulheres, Martini e Silva (2009) informam que a inserção precoce delas no mercado, geralmente em posições mais 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. É essa falta de qualificação implica prejuízos, na medida em que reduzem as chances de melhor alocação no mercado e ascensão profissional. Já Borges (2009) 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. Soma-se a tudo isso as percepções sobre a mulher negra como portadora de uma inferioridade natural a qual a tornaria inapta para atividades laborais que não aquelas que envolvem um grande uso de força física.

Na próxima seção, continuamos a examinar as ações das empresas voltadas a incidir sobre as desigualdades de gênero, enfatizando aquelas ações dirigidas ao público externo e à cadeia de valor.

### **As iniciativas empresariais para as mulheres que incidem sobre o público externo e sobre a cadeia de valor**

As iniciativas empresariais para o público externo feminino são desenvolvidas de forma variada e envolvem diferentes temas relacionados a mulheres de vários segmentos (da cidade, do campo, crianças, adolescentes, adultas etc.). Elas são implementadas, em geral, em parceria com o poder público, em nível federal, estadual e municipal, confirmando o que já vem sendo apontado pela literatura na área (BEGHIN, 2005; CÉSAR, 2008; PELIANO, 2001); com o mundo acadêmico; com organizações não governamentais; e também com outras empresas.

A violência contra a mulher é uma das questões preferenciais das empresas estudadas. A Petrobrás, a Volvo Caminhões e o Grupo CCR interviram nesse campo ao patrocinar o projeto “Caravana Siga Bem”, voltado para os caminhoneiros que rodam pelas estradas de todo o país. O projeto percorreu 41 municípios de 18 estados em 2012. Embora seu público-alvo não seja especificamente as mulheres, naquele ano o projeto atingiu o público feminino ao promover debates referentes à violência contra a mulher e à exploração sexual de crianças e adolescentes.

Dada a discussão corrente sobre a participação qualificada das mulheres no mercado de trabalho e a elevação dos seus rendimentos, empresas também vêm implementando ações que contribuam para o desenvolvimento profissional e econômico feminino na comunidade e na cadeia de valor. É o que propõe o “Mais Mulher 360: Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher”, do qual participam empresas como o Walmart, Unilever e Pepsico. O “Mais Mulher 360” emergiu com o apoio do Governo Federal, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), em colaboração com organizações não governamentais, academia e em conjunto com outras empresas.<sup>9</sup> Valendo-se de grupos de trabalho, tem como suas principais áreas de atuação a carreira, empreendedorismo, políticas públicas, família e educação e mídia.<sup>10</sup>

No mesmo diapasão, vemos a participação de empresas, como o Walmart, na implementação do Programa “Mulheres Gerando Autonomia”, em São Bernardo do Campo, também em parceira com agências governamentais locais e nacionais. Nesta cidade, o programa objetivou capacitar e qualificar 240 mulheres para atuar na construção civil, visando facilitar o ingresso delas no mercado de trabalho e possibilitar alternativas para a geração de renda. O seu público-alvo foram mulheres em vulnerabilidade socioeconômica ou em situação de violência doméstica.<sup>11</sup>

A Empresa I também realiza ações voltadas para o público externo, com ênfase em atividades de conscientização que abordam a desigualdade de gênero. Em suas dependências, em um espaço denominado Quiosque Ágora, promove sessões de cinema para crianças e adolescentes da comunidade do entorno com vistas a promover reflexões sobre esse tema, além de outros como raça, etnia e cultura popular. Para tanto, exhibe filmes como “Cidade das Mulheres” e “Mulheres do Brasil: Presente!” e promove palestras e dinâmicas de grupo, sobretudo em datas comemorativas relacionadas às mulheres.

Concluindo esta seção, vale ressaltar que parte das corporações estudadas requer que as empresas que lhes fornecem insumos ou prestam serviços – ou seja, as que fazem parte da sua cadeia de valor – assumam formalmente, através de cláusulas contratuais, que não cometerão nenhum ato que discrimine as mulheres.

---

9 Informação disponível no sítio do Movimento Mulher 360. Disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/movimento/>> Acesso: 13/01/2014.

10 As informações sobre o projeto estão disponíveis na página eletrônica: <<http://movimentomulher360.com.br>>. Acesso: 13/01/2014.

11 As informações sobre o programa foram colhidas no sítio: <<http://www.cut.org.br/destaque-central/29290/iniciativa-inedita-na-regiao>> Acesso: 01/04/2014.

## À guisa de conclusão

O debate sobre a chamada responsabilidade social empresarial é eivado de tensões, principalmente no que diz respeito às motivações pelas quais as empresas, nas últimas décadas, têm consolidado ações no vasto campo denominado de “social”, o qual inclui a desigualdade de gênero.

Embora não se possa afirmar a inexistência de relações entre empresas e sociedade fundadas numa perspectiva minimamente solidária, nas quais elas se sintam responsáveis pela redução das desigualdades de gênero, os benefícios econômicos são um dos fatores determinantes que as levam a desenvolver iniciativas sociais direcionadas ao público feminino. Um dos entrevistados sumariou essa duplicidade de motivações nos seguintes termos:

“[...] tem um papel que a gente considera que é social, que é de transformação mesmo e que a gente faz porque a gente considera que é o certo a fazer. E tem obviamente todo um *case* comercial que a gente entende. Estudos mostram que empresas com diversidade de gênero, diversidade de maneira geral, acabam sendo mais produtivas e mais lucrativas. Então, tem um *case* comercial forte do ponto de vista de ter uma base de colaboradores que reflita a base de clientes também”.

As empresas também levam em conta que muitas mulheres são chefes de família, representam grande parte dos clientes e estão à frente nas decisões de consumo. Não apenas daquelas compras relacionadas a alimentos, cosméticos, joias, roupas e eletrodomésticos, mas também as que dizem respeito à aquisição de produtos como microcomputadores; bens duráveis, como automóveis; e serviços como previdência privada e seguro de vida (Instituto Ethos, 2004).

Esse debate vem sendo levantado por revistas especializadas. Na capa da edição 968 da revista *Exame*, a manchete apresentada era “O maior mercado emergente do mundo. Não é a China e nem a Índia. São as mulheres. Juntas, elas despejaram 12 trilhões de dólares na economia mundial, em 2009. Só no Brasil, foram 800 bilhões de reais [...]”.<sup>12</sup>

As iniciativas para o público feminino também podem estar relacionadas com a proposta de valorização da imagem das empresas. É razoável pensar que as ações desenvolvidas por uma empresa como a Avon podem estar sendo impulsionadas por esta razão.

A empresa definiu como prioritários dois assuntos de grande relevância para as mulheres e alta importância social: saúde e maternidade. Essa postura pode favorecer a melhoria da sua imagem e credibilidade frente à sociedade

---

12 Meyer, C & Aragão, M. O maior dos mercados emergentes. Revista *Exame*. Edição 968, n. 9, 19/05/2010, ano 44. Editora Abril.

em geral, e às mulheres em particular. Pode contribuir para a produção de uma minimização das críticas que recaem sobre a organização. A Avon possui cerca de 1,2 milhão de revendedoras que atuam com baixas remunerações e sem vínculo empregatício formal. Combinados, esses dois elementos fazem com que geralmente elas não tenham acesso à aposentadoria, auxílio doença e acidente de trabalho, salário maternidade, seguro desemprego etc., uma vez que, para terem acesso a esses direitos, trabalhadores e trabalhadoras autônomas precisam contribuir por conta própria para a previdência social e, muitas vezes, os rendimentos auferidos por meio desse trabalho não possibilita a realização da contribuição. De acordo com a PNAD, apenas 23,7% dos trabalhadores por conta própria contribuíram para a previdência social, em 2012 (Brasil, 2013).

Além de deslocar o foco da crítica, a postura da Avon pode contribuir para destacar seu desempenho no mercado, aumentar a lucratividade dos negócios e atrair novos parceiros para seus processos econômicos, bem como fortalecer seu poder na sociedade, pois passa a ser reconhecida como promotora do bem-estar social (CESAR, 2008).

Outro fator vinculado aos benefícios econômicos está relacionado ao debate muito em voga sobre faturamento das empresas que possuem mulheres em seus cargos de chefia. Estudos divulgados por organismos supranacionais que advogam pela equidade de gênero constataram uma relação entre a presença de mulheres em equipes de gestão das corporações e o desempenho organizacional e financeiro das companhias, sugerindo que empresas onde as mulheres estão mais fortemente representadas nos níveis de direção e alta gerência são aquelas que também representam um melhor desempenho. Já os estudos direcionados para a liderança feminina mostraram que comportamentos frequentemente associados às mulheres reforçam o desempenho da organização em diferentes dimensões e, por isso, são essenciais para o enfrentamento dos desafios colocados ao setor empresarial.<sup>13</sup>

Por fim, considera-se que a adoção de iniciativas para as mulheres também pode ser uma medida preventiva contra o aumento de demandas. Existe uma tendência das empresas anteciparem a legislação com vistas a evitar a regulação por parte do Estado e, conseqüentemente, a imposição de ações afirmativas por meio de políticas de cotas.

Um último comentário. Como assinalado em algumas passagens, muitas

---

13 McKinsey&Company, *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Disponível no sítio: <[http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf)> e McKinsey&Company, *Women Matter 2: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2008. Disponível em: <[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)> Acesso: 07/02/2014.

das ações desenvolvidas pelas empresas, principalmente as voltadas para o público externo e para a cadeia de valor, são realizadas em parceria com agências estatais. Esse não é um aspecto central desse artigo, mas não pode ser negligenciado. Ele expressa continuidades e incorporação de novos aspectos no nosso sistema de proteção social e de provisão de serviços sociais. Parte da literatura sobre a questão tem considerado esse tipo de arranjo (o qual também envolve entidades da sociedade civil) como regressivo, uma vez dado como certo que somente o Estado deve se ocupar de tal provisão. Visto sob uma angulação diferente, há pelos menos dois aspectos relevantes e benéficos a serem aqui destacados.

O primeiro aspecto diz respeito ao fato de que o empresariado constitui um segmento importante das elites brasileiras. Sem dúvida, uma descrição desse segmento, dada a sua histórica atuação predatória, pode ser feita usando termos derogatórios, posto que em muitos contextos ele pode ser conservador e mesmo reacionário. Contudo, não se pode esquecer que as elites empresariais sabidamente desempenham um papel fundamental nos processos de modernização e mudança social no Brasil (DINIZ, 1978; LEOPOLDI 2000) e no mundo (DAHL, 1971; SCHUMPETER, 2011). Vale salientar que nenhuma mudança importante ocorreu no Brasil sem que parte das nossas elites, guiadas pelas mais diferentes motivações, tenha dado alguma contribuição, como demonstram os estudos sobre a abolição da escravidão (CARVALHO, 2011) e a derrocada do regime militar instalado em 1964 (DREIFUSS, 1984).

O segundo aspecto diz respeito às inovações que as práticas produzidas no campo da responsabilidade social empresarial podem produzir. Esse é um debate fundamental na compreensão do processo de policy making em nosso país. Sem dúvidas, é o Estado que assume muitas vezes o protagonismo na criação das políticas sociais. Isso, contudo, não pode obscurecer o fato de que organizações filantrópicas, organizações não-governamentais, empresas etc. têm demonstrado uma importante força criativa na produção de modelos de políticas públicas, como fica evidente, por exemplo, na estruturação da atenção à epidemia de HIV/Aids no Brasil (GÓIS, 2001) e da assistência à maternidade (MOTT, 2001). Nesses e em tanto outros casos, foram entidades da sociedade civil que desenharam e implementaram estratégias protecionistas as quais, posteriormente, foram incorporadas pelas agências estatais ou incluídas na agenda social brasileira.

Esse processo vem se dando também pela via da atuação empresarial no campo da igualdade de gênero e tratamento igualitário entre pessoas homos-

sexuais e heterossexuais. A Empresa I, por exemplo, afirma que uma de suas atividades realizadas no Dia Internacional da Mulher foi inserida na grade curricular da Escola Sara Mazzeu, escola pública do bairro onde a empresa está localizada. Impacto bem maior tem tido o Fórum Empresarial LGBT examinado por Góis et al. (2015), o qual tem disseminado a adoção de uma postura mais respeitosa e inclusiva das diferentes orientações sexuais e identidades de gênero entre as grandes corporações.

Diferente das grandes políticas públicas geradas para funcionarem por muitos anos e que têm definidas de uma só vez os seus contornos, as ações implementada, pelas empresas voltada, para a equidade de gênero são estruturadas gradativamente através da eleição de experiências bem-sucedidas de outros países, mais ou menos ‘traduzidas’ para a realidade brasileira; são sujeitas a descontinuidades; operam com financiamento limitado etc. A despeito disso, vale repetir: tais ações são fundamentais, tanto pelos benefícios concretos que geram, como pelo reforço da inserção das ações da equidade de gênero no mundo empresarial e no mapa político mais amplo dos direitos sociais no Brasil.

### **Referências**

BARSTED, L. A. L. Em Busca do Tempo Perdido: mulher e políticas públicas no Brasil 1983-1993. **Estudos Feministas** nº especial, 2 sem. Rio de Janeiro, 1994:38-54.

BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade nem direito**. São Paulo: Cortez, 2005.

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**. Fundação Perseu Abramo: São Paulo, 2005: 61-69.

BRASIL. **Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos** – combatendo a discriminação de gênero e raça nas relações de trabalho. Brasília: MPT, 2006. Disponível em: <[www.pgt.mpt.gov.br/atuacao/discriminacao/coordigualdade-programas.html](http://www.pgt.mpt.gov.br/atuacao/discriminacao/coordigualdade-programas.html)>.

----- Pesquisa Mensal do Emprego. **A Mulher no Mercado de Trabalho: perguntas e respostas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

----- **Síntese dos Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Série: Estudos e Pesquisas: informação demográfica e socioeconômica. n. 32. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

- BRUSCHINI, M.C.A.; PUPPIN, A.B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan/abr. 2004:105-138.
- ; RICOLDI, A.M. Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. **Estudos Feministas**. n.20, v. 1. Florianópolis, 2012:259-344.
- CAPPELLIN, P. As Desigualdades Impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Revista Gênero**, v. 9, n. 1. Niterói, 2008:89-126. 277.
- ; GIFFONI, R. As Empresas em Sociedades Contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e Sul. **Caderno CRH**, v. 20, n. 51. Salvador, 2007:419-434.
- CARVALHO, J. M. **A Construção da Ordem**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- CESAR, M. J. **Empresa Cidadã: uma estratégia de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2008.
- COSTA, A.A.A. O Movimento Feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Gênero**, v. 5, n.2, 1 sem. Niterói, 2005:9-35.
- DAHL, R. **Polyarchy: participation and opposition**. New Haven, Yale University Press, 1971.
- DINIZ, E. **Empresário, Estado e capitalismo no Brasil: 1930/1945**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- DOMINGUES, P. Movimento Negro Brasileiro: alguns apontamentos históricos. **Tempo**, v. 12 n. 23, 2007:100-122.
- DREIFUSS, R.A. 1964: **A conquista do Estado**. Petrópolis: Vozes, 1964.
- DUARTE, F.J.M. **A produção do campo da responsabilidade social no Brasil e nos Estados Unidos: atores, ideias e instrumentos**. (Tese de Doutorado –Política Social). Universidade Federal Fluminense, 2013.
- FARAH, M.F.S. Gênero e Políticas Públicas. **Estudos Feministas**, n. 12(1): 360. Florianópolis, 2004:47-70.
- FLEURY, M.T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 03. São Paulo, 2000:18-25.
- FULLERTON, M. Diversity and inclusion – LGBT inclusion means business. **Strategic HR Review**, vol. 12, n. 2, 2013.



- GÓIS, J.B.H. A Construção das ONGs/AIDS brasileiras: história, ideias e autorrepresentações (1985-1998). **Revista Ser Social**, Brasília, 2001.
- GÓIS, J.B.H. Reprodução da hierarquia entre os gêneros e a preocupação com as condições de vida das mulheres - a condição feminina no discurso do serviço social. **Revista Gênero**, vol. 1, n.2, 2001.
- GÓIS, J. B. H.; Santos, A. O.; Costa, I. S. Responsabilidade social empresarial e solidariedade: uma análise dos discursos dos seus atores. **Serviço social & sociedade** v. 25, n. 78, 2004.
- ; BADARÓ, L.D. Poliarquias e Participação Social no Brasil: estudo de um Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente. **Textos & Contextos**, vol. 9, n.2, 2010.
- GÓIS, J.B.H., HANAPPI-EGGER, E., KOLLEN, T. National Differentiations of Diversity Management: A Historic institutional Framework for a Comparison of Europe and South America. **The International Journal of organizational diversity**, 12(3), 2013:41-52.
- GÓIS, J.B.H., DUARTE, F.J.M., PINHEIRO, J.L. E TEIXEIRA, K.C.S. Sexual Orientation Diversity Management in Brazil. In: KHOLLEN, T. (org.) **Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations - Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity**. Viena (upcoming).
- GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. In: **RBCS**, v. 18, n. 52. 2003:139-161.
- HIRATA, H. Conciliação entre Trabalho Produtivo e Reprodutivo: emprego, responsabilidades familiares e obstáculos socioculturais à igualdade de gênero. **Revista do Observatório da Igualdade de Gênero**. Brasília: SPM, 2010:45-49.
- IAMAMOTO, M.; CARVALHO, R. **Relações Sociais e Serviço Social no Brasil: Esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 5ª Edição. São Paulo: Cortez, 1986.
- INSTITUTO ETHOS. **O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.
- ; Ibope. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2010.
- LACAZ, F.A.C. Saúde dos Trabalhadores: cenário e desafios. **Caderno de Saúde Pública**. v. 13. Rio de Janeiro, 1997:7-19.
- . Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 5, n. 1. Rio de Janeiro, 2000:151-161.

- LAUREL, A.C.; NORIEGA, N. **Processo de trabalho e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Editora HUCITEC, 1989: 99-144.
- LEONE, E.T.; BALTAR, P. Diferenças de rendimentos do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. **Revista brasileira de estudos populacionais**. v.23, n. 2. São Paulo, 2006:355-367.
- LEOPOLDI, M.A.P. **Política e interesses**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- LIMA, M. et al. Articulando Gênero e Raça: a participação das mulheres negras no mercado de trabalho (1995-2009). In: MARCONDES, M.M. et al (orgs.) **Dossiê Mulheres Negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2013:53-80. Disponível em < [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_dossie\\_mulheres\\_negras.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_dossie_mulheres_negras.pdf)>.
- LOPES, J.S.L. Fábrica e Vila Operária: considerações sobre uma forma de servidão burguesa. In: LOPES, J.S.L. et al (orgs.) **Mudança Social no Nordeste**. Rio de Janeiro: Paz na Terra, 1979:41-91.
- 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**. Fundação Perseu Abramo: São Paulo, 2005:96-101.
- MELO, H.P.; SABBATO, A. DI. A Estrutura Econômica num Prisma de Gênero: PNAD/IBGE 2008. **Revista Gênero**. v. 12, n. 1. Niterói, 2011:23-59.
- MENDES, R. Impacto dos efeitos da ocupação sobre a saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Coletiva**. 22. 1988:311-326.
- MOTT, M.L. Maternalismo, políticas públicas e benemerência no Brasil (1930-1945). **Cadernos Pagu**, n.16, 2001.
- Peliano, A.M.T.M.; SILVA, E.R.A. **Bondade ou Interesse? Como e por quê as empresas atuam na área social**. Brasília: Ipea, 2001.
- PEREUCCHI, J E BEIRÃO, A. M. Novos arranjos familiares: paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. **Psicologia Clínica**, vol.19, n.2, 2007.
- PIRES, R.R.C E VAZ, A.C.N. Participação faz diferença? Uma avaliação das características e efeitos da institucionalização da participação nos municípios brasileiros. In: L. AVRITZER (org.). **A dinâmica da participação local no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010.

- SANTOS, G.G.C. Mobilizações Homossexuais e Estado no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. vol. 22, n. 63. 2007:121-173.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Mansfield Center: Martino Publishing, 2011.
- SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Relatório Anual 2009/2010. Mulheres, Poder e Decisão**. Brasília: Observatório Brasil da Igualdade de Gênero/ SPM., 2010.
- SOARES, V. Práticas discriminatórias e segregação no mercado de trabalho. In: **Igualdade de remuneração entre homens e mulheres: desafios e experiências**. São Paulo, CUT e Fundação Friedrich Ebert, 2010:21-26.
- TEIXEIRA, K.C.S. **O tema da diversidade na agenda da responsabilidade social: um estudo de caso**. Niterói, 2010. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Escola de Serviço Social, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2010.
- TEIXEIRA, P.P. **A fábrica do sonho: trajetória do industrial Jorge Street**. Rio de Janeiro: Paz na Terra, 1990.
- TOMEI, M. **Ação afirmativa para igualdade racial: características, impactos e desafios**. Documento elaborado no âmbito do Projeto Igualdade Racial. OIT/Brasil, 2005.
- TUMOLO, P. S. Metamorfoses no mundo do trabalho: revisão de algumas linhas de análise. **Educação e sociedade**, vol.18, n.59, 1997.

Recebido em outubro de 2015

Aceito em novembro de 2015