



# O DESAFIO DA DIVERSIDADE

| POR MARIA JOSÉ TONELLI

Enfrentar questões de gênero, raça e idade significa aproveitar o pleno potencial da força de trabalho – e do mercado consumidor – no Brasil.

**A** gestão da diversidade tem se tornado cada vez mais central na área de recursos humanos e na gestão de pessoas. E não se trata de mais um modismo organizacional. Há algum tempo, as grandes empresas vêm percebendo a necessidade de mudar os tradicionais modelos de recrutamento e seleção e de incluir no seu quadro funcional pessoas com formação diversa (não só engenheiros ou administradores de escolas de elite), de diferentes classes sociais, gêneros e etnias. Não é apenas questão de reparar uma injustiça histórica que tem uma trajetória de séculos, mas também de alcançar o consumidor da sociedade, afinal mais de 50% da população é feminina e 50% da população é negra. De acordo com dados da Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), caso as mulheres fossem incluídas na força de trabalho, haveria um aumento de \$ 27 trilhões na economia mundial. No Brasil, as estimativas mostram que a redução das diferenças entre gêneros poderia aumentar em R\$ 382 bilhões o produto interno bruto (PIB) do país.

Falar em diversidade, hoje, inclui abordar diferentes preconceitos. As três grandes formas de discriminação são: sexismo, racismo e etarismo. A classe social também discrimina, e o preconceito contra os mais pobres, os “perdedores”,

está vigente em várias culturas quando a referência é o modelo socioeconômico dominante. Além da presença estruturante na sociedade, paradoxos, preconceitos, estereótipos e discriminação permeiam também as organizações em questões de gênero, raça, idade e classe social.

## QUESTÕES DE GÊNERO

Vários paradoxos compõem a entrada feminina no mercado de trabalho no Brasil. Embora as mulheres brasileiras tenham mais anos de escolaridade do que os homens, elas ganham, em média, 30% a menos do que eles em situações similares de trabalho. Quando se trata de homens e mulheres negros, essa distância aumenta. Além disso, as mulheres trabalham nas funções domésticas quase o dobro das horas comparativamente aos homens. No caso das empreendedoras, apesar de terem sido responsáveis pela criação de 50% dos novos negócios no país, quando se trata de negócios maduros, esses números caem significativamente – e a dificuldade de acesso a crédito tem sido uma questão limitadora.

Mesmo em números praticamente iguais na entrada no mercado de trabalho, as mulheres praticamente não estão representadas no topo das organizações e menos ainda nos conselhos das empresas. Alguma coisa acontece no meio do caminho: teto de vidro, escadas quebradas para a ascensão na carreira e pisos escorregadios. Como mostra o recente relatório do grupo W20 (o grupo de trabalho de mulheres



Embora exista um movimento intenso para promover ambientes mais igualitários no Brasil, a intersecção entre mulheres, mulheres negras, idade e classe social faz a discriminação ser mais acentuada.

do G20), entre as principais queixas das mulheres estão a dificuldade de conciliar a vida profissional com a doméstica e o assédio no trabalho. É no topo que a distância salarial entre homens e mulheres é maior: entre os *chief executive officers* (chefes executivos de ofício – CEOs) europeus mais bem pagos, o *gap* supera 50%. Embora nem sempre as ações discriminatórias estejam claramente manifestas, vieses inconscientes e cascas de banana sutis permeiam o ambiente organizacional.

Esse debate ficou mais evidente na sociedade e nas empresas após a expansão das mídias sociais, que permitiram a difusão de informações antes restritas a pequenos grupos. A questão recorrente do assédio sexual, por exemplo, tem explodido no debate mundial e nacional. Nessa última década, a sociedade brasileira viu florescer inúmeros grupos de mulheres, mulheres negras e LGBT, com integrantes lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros. Os grupos LGBTIQ+ (lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, intersexuais, *queers*, assexuais e qualquer outra forma não representada no acrônimo) ganharam espaço nas empresas, que se abrem para a inclusão de profissionais que queiram deixar clara sua identidade sexual. Embora a sigla sofra questionamentos, ela tem sido usada para indicar identidades de gêneros. Diversas empresas aderiram a políticas de defesa desses grupos, como Carrefour, International Business Machines (IBM), Procter & Gamble (P&G), Accenture, Basf, Caixa Econômica Federal, HSBC, General Electric (GE), DuPont, Pfizer, Whirlpool, Monsanto, entre outras.

A iniciativa da ONU Mulheres, com os *Women's Empowerment Principles* (WEPs), tem ajudado a reverter essas formas discriminatórias, buscando a adesão das empresas brasileiras aos seguintes princípios de empoderamento feminino: estimular o envolvimento da alta liderança com a igualdade de gênero; tratar homens e mulheres de maneira justa no trabalho, respeitando e dando suporte aos direitos humanos e à não discriminação; assegurar saúde, segurança e bem-estar para todos os trabalhadores – mulheres e

homens; promover a educação, o treinamento e o desenvolvimento profissional das mulheres; implantar práticas de *marketing* e *supply chain* que possam empoderar as mulheres; promover a igualdade por meio de iniciativas na comunidade; e mensurar e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade de gênero. Além dos WEPs, o movimento HeforShe (Ele Para Ela) tem buscado trazer os homens para o debate e o apoio a tais mudanças. Afinal, homens e mulheres merecem justiça e direitos humanos no mundo do trabalho, e os homens também têm questionado os modelos de masculinidade que restringem seus papéis sociais. A divisão binária entre homens e mulheres não é suficiente para explicar a diversidade que caracteriza as feminilidades e as masculinidades presentes e apenas reforça essas características como polos opostos e excludentes. Sabemos, até pela história recente, que identidades e identidades de gênero têm sido produzidas e reinventadas nas sociedades contemporâneas.

## QUESTÕES RACIAIS

Se a questão da entrada e ascensão da mulher branca no mercado de trabalho é considerada desigual, essa disparidade multiplica-se quando se trata da mulher negra, que compõe mais de um quarto da população de trabalhadores no país. O racismo é estruturante da desigualdade na sociedade brasileira, e o sexismo para com a mulher negra intersecciona dois preconceitos, potencializando sua expressão. As mulheres negras, independentemente de seu grau de instrução, são o grupo mais alijado do mercado de trabalho e em sua remuneração. São elas que mais sofrem práticas discriminatórias no trabalho e exercem os trabalhos mais precários.

## QUESTÕES DE IDADE

Mais recentemente, o tema do envelhecimento e da discriminação por idade tem chamado atenção, uma vez que a população brasileira passa por um rápido processo de envelhecimento. Considerado um país jovem por muitas décadas, o Brasil enfrenta muito rapidamente questões



A redução das diferenças entre gêneros poderia aumentar em R\$ 382 bilhões o produto interno bruto (PIB) do Brasil.

que países europeus levaram décadas para se adaptar. Nosso processo de mudança precisará ser veloz, já que, em 2030, a maioria da população economicamente ativa terá mais de 40 anos.

Com o Brasil ainda acostumado à visão de país jovem, o preconceito contra o idoso é veiculado das mais diversas formas, especialmente por sua suposta não adaptação às novas tecnologias. Ainda que essa questão exista, ela atinge com maior intensidade a população mais pobre, interseccionando aqui pobreza e idade. Mesmo quando o país estava em crescimento e pleno emprego, a mão de obra mais velha não era vista como uma alternativa à falta de talentos do mercado. Entretanto, para o futuro, a experiência dessa população será ainda mais necessária. Duas pesquisas sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil realizadas pelo Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), em parceria com a PricewaterhouseCoopers (PwC), em 2013, e com apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e do Banco do Brasil, em 2018, mostram que as empresas ainda não estão preparadas para o envelhecimento da mão de obra no país, pois, embora seus gestores reconheçam o processo de envelhecimento, as empresas não adotam políticas nem práticas de gestão da idade.

## CLASSE SOCIAL

As empresas têm feito esforços para a inclusão de profissionais que ultrapassam os muros das escolas de elite. Tal inclusão decorre de vários fatores, mas um deles é o fato de que esses profissionais estão mais próximos das necessidades da população brasileira. Várias empresas também passaram a incentivar a inovação que resulta de grupos pertencentes a comunidades e favelas, bem como do empreendedorismo social desenvolvido por (e com) esses grupos.

Em síntese, embora exista um movimento intenso para promover ambientes mais igualitários em nosso país, a intersecção entre mulheres, mulheres negras, idade e classe social faz a discriminação ser mais acentuada. Não falta trabalho para as áreas de gestão de pessoas nem de recursos humanos, que precisam vencer barreiras estruturais para a inclusão de grupos tradicionalmente excluídos do mercado qualificado de trabalho. ●

### PARA SABER MAIS:

- Alexandre Carrieri, Juliana Teixeira e Marco César Nascimento. *Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*, 2016.
- Geledes Instituto da Mulher Negra. Disponível em: [geledes.org.br](http://geledes.org.br)
- Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP). Disponível em: [eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/neop](http://eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/neop)
- ONU Mulheres Brasil. *Princípios de empoderamento das mulheres da ONU alcança o marco de 150 empresas signatárias no Brasil*, 2017. Disponível em: [onmulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil](http://onmulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil)

MARIA JOSÉ TONELLI > Professora da FGV EAESP e editora chefe da GV-executivo > [maria.jose.tonelli@fgv.br](mailto:maria.jose.tonelli@fgv.br)