

COMO AS
EMPRESAS
PODEM
(E DEVEM)
VALORIZAR A
DIVERSIDADE

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL

BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade
é uma publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente
aos seus associados

Realização

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Rua Francisco Leitão, 469 – 14º andar – Conj. 1407

05414-020 – São Paulo – SP

Tel./Fax: (0xx11) 3068.8539

e-mail: ethos@ethos.org.br

site: www.ethos.org.br

Agradecimentos

Às empresas participantes do Grupo Temático sobre Diversidade:

Fundação BankBoston, Cummins, FMC do Brasil, Monsanto, Pão de Açúcar, White Martins.

À Fundação BankBoston que patrocinou a produção desta publicação.

Colaboradores do Instituto Ethos

Leno F. Silva (coordenador), Marcelo A. Linguitte, Maria Lúcia Zulzke, Oded Grajew,

Patrícia Kanashiro, Valdemar de Oliveira Neto.

Colaboração técnica

OIT – Organização Internacional Trabalho, por intermédio de seu representante no Brasil,

Dr. Armand Pereira e Sérgio A. P. Esteves, diretor executivo da AMCE Negócios Sustentáveis

e consultor da OIT Brasil para assuntos de diversidade.

Redação

Sérgio Alli

Projeto gráfico e edição de arte

Planeta Terra Criação e Produção

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.

São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

Vários autores.

ISBN 85-88046-01-6

1. Comportamento organizacional 2. Diversidade no local de
trabalho 3. Responsabilidade social 4. Sucesso em negócios.

00-3859

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Diversidade : Comportamento organizacional:

Administração de empresas 658

Tiragem: 5.000 exemplares

São Paulo, setembro de 2000

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, sem o prévio consentimento, por escrito, do Instituto Ethos.

APRESENTAÇÃO	5
DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL	9
Igualdade de oportunidades	11
Valor estratégico	11
Ética e competitividade	12
DIVERSIDADE NO BRASIL	13
Herança de discriminação	15
Subordinação das mulheres	16
Leis e acordos internacionais	17
O QUE DIVERSIDADE TEM A VER COM ÉTICA NAS EMPRESAS?	19
Oportunidades de trabalho	21
Espaço existencial	22
POR QUE A DIVERSIDADE É CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS?	23
Fator crítico de sucesso	26
Adaptação ao perfil dos clientes	26
Desempenho financeiro fortalecido	27
Rotatividade reduzida	27
Produtividade melhorada	28
Aumento da satisfação no trabalho	28
Menor vulnerabilidade legal	29
Imagem corporativa valorizada	29
Maior flexibilidade	29
Reconhecimento adequado	30
COMO SUA EMPRESA TEM TRATADO A DIVERSIDADE?	31
1. Qual é o compromisso da direção da empresa com a diversidade?	34
2. Em que medida a empresa incorpora a diversidade nos cargos de gestão?	34
3. Que grau de diversidade é expresso no quadro de funcionários?	35
4. Quais as questões específicas de diversidade que têm impactos mais relevantes na empresa?	35
COMO COMEÇAR UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE?	37
Compromisso da direção	40
Participação das equipes	40
Estratégia	41
Avaliação	41
Integração	41

COMO A EMPRESA PODE INCENTIVAR A DIVERSIDADE?	43
Informações sobre os funcionários	45
Recrutamento	45
Desenvolvimento e remuneração	46
Suporte a novos funcionários	46
Treinamento e comunicação	47
Avaliação de desempenho	47
Consultoria	47
Multiplicação	48
Disseminação	48
Parcerias	48
Envolvimento comunitário	49
Marketing	49
COMO MEDIR OS RESULTADOS DE UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE?	51
Predefinir indicadores	53
Acompanhar mudanças	53
Incentivar a adesão	54
Desenvolver ferramentas	54
QUE TEMAS DE DIVERSIDADE PODEM SER ABORDADOS POR SUA EMPRESA?	55
Gênero	58
Raça e etnia	58
Portadores de deficiências	58
Crenças e opiniões	59
Idade	59
Temas específicos	60
A DIVERSIDADE NA PRÁTICA	61
Intermédica	63
Fundação BankBoston	64
White Martins	65
Avape	66
Gelre	67
Pão de Açúcar	68
Prodam	69
REFERÊNCIAS	71
Sites internacionais	73
Sites no Brasil	73
Publicações	74
Busca temática	75

APRESENTAÇÃO

O cenário de aceleradas mudanças que caracteriza o mundo nesta virada de século impõe às empresas novos desafios e demandas. Produtividade, competitividade e compromisso social são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com primazia em sua agenda de responsabilidade social e de considerá-la um tema decisivo para seu desempenho organizacional. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa. Essa iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, buscando promover o avanço de práticas empresariais socialmente responsáveis, apresenta o manual *Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade*. Com ele pretende-se contribuir para a discussão do tema e estimular a implementação de iniciativas corporativas de valorização da diversidade que tenham como meta enfrentar os preconceitos no ambiente de trabalho e no âmbito das relações empresariais.

Esta publicação foi elaborada a partir da contribuição de várias empresas associadas ao Instituto Ethos e tomou também como parâmetro o conhecimento acumulado sobre o tema em outros países. Neste plano, foram referências importantes a cooperação técnica da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e o conteúdo dos portais na Internet do BSR (Business for Social Responsibility) – entidade empresarial internacional da qual o Instituto Ethos é parceiro e que

visa apoiar empresas a alcançar sucesso nos negócios implementando práticas socialmente responsáveis, que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente – e do DiversityInc.com – que reúne inúmeras organizações e empresas engajadas na questão da diversidade.



DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL



———— Igualdade de oportunidades

———— Valor estratégico

———— Ética e competitividade

Igualdade de oportunidades

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

A valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência assentados em relações socialmente mais justas.

Valor estratégico

Num mundo que vive sob a tendência da globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as sociedades. Ela fortalece seu poder de integração ao novo contexto, caracterizado pelo intenso fluxo de capitais e das comunicações, pelo surgimento de novas ondas migratórias e pela constituição de megacorporações transnacionais. O mundo, que convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento de conflitos assentados na intolerância étnica, religiosa e cultural, em relação aos quais a diversidade pode ser um importante instrumento de superação.

Por seu significado abrangente, a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas, como partícipes desse processo, devem assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades.

Ética e competitividade

Todos os segmentos de negócios sofrem, à sua maneira, os impactos da globalização e das mudanças culturais e demográficas das sociedades. Para muitas empresas, a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade. Para tanto, elas têm investido em ações de atração, manutenção e incentivo a uma mão-de-obra cada vez mais diversificada. Tradicionalmente, essas ações estavam voltadas quase apenas para as questões de raça e gênero. Hoje, as empresas vêm ampliando sua definição de diversidade, passando a considerar questões como condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras diferenças. Também estão tornando-se mais inclusivas, criando ambientes de trabalho receptivos a trabalhadores tradicionalmente discriminados, estigmatizados ou marginalizados.

Praticar e valorizar a diversidade são ações que se traduzem no combate ao preconceito e à discriminação. Entretanto, se é fácil encontrar no senso comum a aceitação da premissa de que o preconceito deve ser combatido, é complexo converter essa proposição em mudanças efetivas de culturas, comportamentos, hábitos e rotinas.



DIVERSIDADE NO BRASIL

- 
- Herança de discriminação
 - Subordinação das mulheres
 - Leis e acordos internacionais

Herança de discriminação

O contexto atual da sociedade brasileira, caracterizado por profundas diferenças e uma estrutura de oportunidades marcada por condutas discriminatórias, revela traços herdados de nosso processo de formação. A colonização europeia promoveu, em larga escala, o extermínio das populações indígenas que aqui habitavam. De um total estimado em 6 milhões de pessoas no século XVI, os povos indígenas foram reduzidos a um contingente que hoje soma 350 mil remanescentes que conseguiram preservar suas línguas e costumes, segundo dados do ISA (Instituto Socioambiental). A escravidão negra, base da economia da colônia e do império, nos séculos XVIII e XIX, também deixou cicatrizes indeléveis, que ainda repercutem nas desigualdades e preconceitos existentes no Brasil.

O final da escravidão não aboliu as práticas e valores escravistas da sociedade. Após a libertação, os negros livres permaneceram, de modo geral, ocupando as posições mais subalternas e não tiveram condições de disputar as oportunidades de trabalho oferecidas pela economia do início da República, na maioria destinadas às novas levas de imigrantes europeus. Esse foi um fator determinante para que, no presente, os negros permaneçam como o principal contingente das camadas pobres do país, reafirmando o estigma da servidão do passado.

O preconceito racial persiste em nossa cultura, ainda que de forma menos explícita que a de outros povos, num comportamento que já foi denominado de “racismo cordial”. Em 1995, pesquisa com esse título realizada em todo o país pelo Instituto Datafolha mostrou que 89% dos entrevistados achavam que os brancos têm preconceito em relação aos negros, mas apenas 10% dos não-negros afirmaram ter preconceito.

Subordinação das mulheres

Por outro lado, quando se examina na história brasileira a questão de gênero e o papel destinado às mulheres, percebe-se que a tradição patriarcal da família brasileira legou ao gênero feminino uma condição de subordinação que só nas décadas mais recentes tem sido alterada. A inferiorização das mulheres se manifesta em diferentes esferas da vida, especialmente nas relações de trabalho. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 1981 as mulheres correspondiam a 31,3% do total de trabalhadores. Em 1997, as 30,4 milhões de mulheres que trabalhavam já representavam 40,4% do total da população economicamente ativa. Entretanto, apesar da participação crescente, as mulheres ainda trabalham em condições piores que as dos homens. Elas recebem, em geral, menos que os homens, mesmo quando estão em ocupações semelhantes. Cerca de 12 milhões de mulheres trabalham em condições precárias e 4,8 milhões são empregadas domésticas. Por outro lado, cerca de 25% das famílias brasileiras são chefiadas por mulheres.

Transformar as condições que impõem a exclusão e a subordinação social a grandes parcelas de negros e mulheres faz parte do horizonte que as políticas de valorização da diversidade se propõem a atingir. Publicado em 1999, com base em pesquisa do Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos), o “Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho” mostrou que os negros recebem salários menores que os não-negros, ocupam a maior parte dos postos de trabalho precários, estão mais sujeitos ao desemprego e mais distantes dos cargos de chefia. A pesquisa foi realizada em seis regiões metropolitanas brasileiras e constatou que a taxa de desemprego entre os negros, em relação aos não-negros, chega a ser 45% maior em Salvador e 41% maior em São Paulo.

Segundo a pesquisa, os maiores salários ficam com os homens não-negros, seguidos pelas mulheres não-negras, que por sua vez recebem salários maiores que os homens negros. O último lugar da escala salarial é o das mulheres negras, vítimas do duplo preconceito. Na Grande São Paulo, em dezembro de 1998, o rendimento médio mensal dos homens não-negros era de R\$ 1.188,00; o

das mulheres não-negras, R\$ 750,00; o dos homens negros, R\$ 601,00; e o das mulheres negras, R\$ 399,00. Do total de negros empregados, 8,7% ocupam postos de direção e planejamento, proporção que entre os brancos é de 18%.

Esses dados são ratificados pelos resultados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios), realizada em 1998 pelo IBGE, e que apontou, para o Brasil, a seguinte escala de rendimentos médios mensais: homens brancos, R\$ 726,89; mulheres brancas, R\$ 572,86; homens negros, R\$ 337,13; mulheres negras, R\$ 289,22.

Em contrapartida, pesquisa divulgada em 1999 pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), órgão do Ministério do Planejamento, mostrou que, nas capitais brasileiras, a classe média negra teve um crescimento relativo de 10% a partir de 1992, representando um contingente expressivo de pessoas que se incorporaram ao mercado consumidor e de trabalho.

Os preconceitos contra negros e mulheres estão enraizados na sociedade brasileira e devem estar sob o foco de políticas de valorização da diversidade. Mas deve-se sempre considerar que os preconceitos manifestam-se de muitas maneiras, especialmente contra segmentos minoritários da sociedade, como os portadores de necessidades especiais ou grupos estigmatizados por sua orientação sexual ou por suas crenças.

Leis e acordos internacionais

As empresas interessadas em promover a diversidade e combater o preconceito devem estar prevenidas de que o discurso, isoladamente, tem sido ineficaz para mudar comportamentos discriminatórios. No Brasil, não é por falta de leis que o preconceito resiste.

Um levantamento de 1997 registrou a existência no país de 26 medidas legislativas federais relacionadas ao racismo e à discriminação, além de outras quatrocentas de âmbitos estadual e municipal. A Constituição Federal considera o racismo crime inafiançável e imprescritível. A Lei 7.716/89, atualizada pela lei 9.459/97, estabelece pena de um a três anos de reclusão e multa para quem induzir, incitar ou praticar os crimes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

O Brasil é signatário, desde 1965, da Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho, assumindo o compromisso de formular e aplicar uma política nacional que tenha por fim promover a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão. Na definição da Convenção nº 111, discriminação compreende “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão”. O país também assinou outros acordos internacionais relativos à discriminação, como a Convenção nº 100 da OIT sobre Igualdade de Remuneração de Mão-de-Obra Feminina por um Trabalho de Igual Valor, de 1951; a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial, de 1966; a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, a Convenção nº. 169 da OIT, sobre os Direitos dos Povos Indígenas e Tribais; e a Declaração de Princípios Fundamentais e de Direitos no Trabalho da OIT, de 1998.



**O QUE
DIVERSIDADE
TEM
A VER COM
ÉTICA NAS
EMPRESAS?**



———— Oportunidades de trabalho

———— Espaço existencial

Oportunidades de trabalho

As empresas estão entre os principais promotores de oportunidades de trabalho e de realização profissional. Por outro lado, existem dados expressivos da permanência de práticas discriminatórias no âmbito das relações de trabalho no Brasil. Exatamente porque oferecem as oportunidades, as empresas estão especialmente sujeitas a serem protagonistas de situações de discriminação.

A pesquisa “Direito e Relações Raciais”, realizada pelo advogado Hédio Silva Júnior, analisou 250 boletins de ocorrência policial relacionados a denúncias de discriminação e racismo, em São Paulo, entre 1996 e 1997. Do total, 60% dos casos indicam que a discriminação ocorreu no local de trabalho, na maioria ligada aos processos de admissão e demissão de funcionários.

Ao recrutar, treinar ou promover seus funcionários as empresas estão atendendo a necessidades próprias de seus negócios. Mas, ao mesmo tempo, estão cumprindo parte indispensável de seu papel social, oferecendo novas vagas ou desenvolvendo profissionalmente seus funcionários.

As empresas podem, nesses processos, adotar uma postura consciente de promoção da diversidade ou omitir-se diante dos preconceitos e desigualdades existentes na sociedade, acabando por reproduzi-los internamente.

Tem crescido, nos últimos anos, a percepção do custo que a manutenção da lógica discriminatória tem para a sociedade e para as empresas, pelo impacto negativo que provoca na qualidade de vida da comunidade como um todo. Cresce também a compreensão de que a valorização da diversidade traz inúmeras conseqüências enriquecedoras na vida das empresas e da sociedade.

A globalização da economia aumentou os vínculos entre a competitividade das empresas e o desempenho da economia do país. O pleno desenvolvimento do potencial econômico e cultural do Brasil tem como pressuposto a obtenção de êxitos no combate à discriminação, à desigualdade e à exclusão social.

Espaço existencial

As empresas são também um importantíssimo espaço existencial para seus funcionários. As pessoas vivem no ambiente de trabalho grande parte de seu tempo e nele estabelecem relações profissionais, interpessoais e institucionais de grande relevância. Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação.

Além disso, os valores e o comportamento das empresas repercutem nas suas relações com clientes, fornecedores e com a comunidade. A prática do pluralismo e da não-discriminação tem elevado potencial de multiplicação junto a esses parceiros, refletindo-se de forma positiva no relacionamento com clientes e fornecedores.



**POR QUE A
DIVERSIDADE É
CADA VEZ MAIS
IMPORTANTE
PARA AS
EMPRESAS?**

- 
- Fator crítico de sucesso
 - Adaptação ao perfil dos clientes
 - Desempenho financeiro fortalecido
 - Rotatividade reduzida
 - Produtividade melhorada
 - Aumento da satisfação no trabalho
 - Menor vulnerabilidade legal
 - Imagem corporativa valorizada
 - Maior flexibilidade
 - Reconhecimento adequado

O cenário econômico contemporâneo apresenta fortes demandas por produtividade e competitividade, mas é acompanhado de demandas e expectativas em relação ao caráter ético e legal da atuação das empresas. Diante da tendência de disponibilidade cada vez maior dos recursos tecnológicos, a vantagem competitiva de uma empresa será determinada em grande medida pela qualidade da relação que ela mantém com as pessoas, interna e externamente. E essa qualidade está diretamente relacionada ao problema da inclusão ou exclusão de diferentes grupos sociais, com suas múltiplas culturas, visões de mundo e estilos de trabalho.

Fator crítico de sucesso

Para as empresas, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.

A pesquisa “Percepção dos Consumidores Brasileiros da Responsabilidade Social nas Empresas”, do Instituto Ethos em parceria com o jornal *Valor Econômico*, realizada pelo Instituto Indicator, mostrou como a questão tem ganho relevância. Para 85% dos entrevistados, em onze capitais brasileiras, as empresas têm total responsabilidade na definição de uma postura que vise tratar todos os seus funcionários e candidatos a emprego de forma justa, independente de sexo, raça, religião ou preferência sexual.

Adaptação ao perfil dos clientes

Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. Estima-se, nos Estados Unidos, que as minorias e as mulheres contribuam anualmente com mais de US\$ 1,5 trilhão para a economia local. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados. No Canadá, por exemplo, o Banco de Montreal aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995, após ter empregado funcionários de língua chinesa.

Desempenho financeiro fortalecido

Diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas:

- Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam.
- A pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural”, elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa.
- Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%.

Os programas de diversidade também têm sido um fator diferencial para muitas empresas na atração de novos investidores.

Rotatividade reduzida

A experiência de várias empresas mostra que a atenção à diversidade pode conduzir a uma redução da troca de mão-de-obra. Um exemplo disso encontra-se na empresa norte-americana Carolina Fine Snacks, que após começar a empregar pessoas com deficiências, teve a rotatividade de seus empregados, para um período de seis meses, reduzida de 80% para menos de 5%, ao mesmo tempo em que a produtividade cresceu de 70% para 95%.

Produtividade melhorada

Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa. Testemunhos nesse sentido, mostrando que uma força de trabalho mais diversificada e unida ajuda a gerar idéias novas e a aumentar rendimentos, são oferecidos por muitas empresas de expressão mundial, como Intel, DuPont e General Motors.

Aumento da satisfação no trabalho

O Estudo Nacional das Mudanças na Força de Trabalho realizado em 1997 pelo instituto norte-americano The Families & Work, indica que, ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não-discriminação e o respeito, pode-se concluir que “empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais” e que os “empregados cujos ambientes de trabalho são de incentivo e respondem às suas necessidades individuais são os mais leais”. Num estudo da European Business Network for Social Cohesion, feito em 1996, com mais de 75 companhias européias, cerca de 33% dos empregados citaram a motivação e o moral como razões para que começassem a envolver-se com a “coesão social”, um conceito novo, usado por governos europeus e organizações não-governamentais para incentivar, nas empresas, o envolvimento com a comunidade, promover o crescimento dos postos de trabalho e da empregabilidade e impedir a exclusão social de alguns grupos da população.

Menor vulnerabilidade legal

As empresas que estabeleceram programas da diversidade e métodos de gestão voltados para detectar e prevenir situações potenciais de discriminação e de assédio sexual são menos vulneráveis frente às exigências das legislações, que em muitos países estabelecem penalidades que podem chegar a vários milhões de dólares. Um tratamento mais justo aos empregados e a possibilidade de expressarem suas queixas reduz o número de ações trabalhistas motivada por discriminação.

Imagem corporativa valorizada

Quando se constata que a valorização da diversidade é uma macro-tendência verificável nos mais diferentes países, percebe-se a importância estratégica de praticá-la internamente. O tema tem sido alvo de atenção constante da mídia, especialmente quando empresas dão exemplos de racismo ou discriminação sexual. A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem junto aos consumidores e à opinião pública. Por outro lado, na medida em que a diversidade seja um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, ela pode agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado.

Maior flexibilidade

Incorporações, fusões e desmembramentos de empresas têm sido cada vez mais comuns. Também é crescente a tendência à terceirização de operações. Uma cultura organizacional pluralista favorece a adaptação a essas mudanças.

São processos que muitas vezes impõem a convivência de grupos com diferentes culturas e particularidades. Uma política de promoção da diversidade pode tornar a empresa mais flexível, aumentando sua capacidade para se adaptar a novas situações.

Reconhecimento adequado

Na medida em que o estímulo à diversidade representa um reforço à expressão dos talentos e potencialidades individuais, ele torna a empresa mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência. Um ambiente de discriminação pode reprimir talentos e comprometer a capacidade da empresa de reconhecer adequadamente o desempenho de seus funcionários e dirigentes.



**COMO SUA
EMPRESA TEM
TRATADO A
DIVERSIDADE?**

- 
- 1. Qual é o compromisso da direção da empresa com a diversidade?
 - 2. Em que medida a empresa incorpora a diversidade nos cargos de gestão?
 - 3. Que grau de diversidade é expresso no quadro de funcionários?
 - 4. Quais as questões específicas de diversidade que têm impactos mais relevantes na empresa?

Uma primeira iniciativa para a empresa que quer consolidar seus compromissos com a diversidade é avaliar em que medida essa questão já é percebida e praticada internamente. Essa avaliação deve abranger diferentes níveis da empresa e vários aspectos relacionados à não-discriminação.

1. Qual é o compromisso da direção da empresa com a diversidade?

Praticar diversidade implica mudar comportamentos, muitos deles arraigados. Mudanças desse tipo requerem uma opção clara da direção da empresa para que o êxito seja alcançado. É essencial que haja um compromisso expresso de seus dirigentes para que o valor seja assumido pelo conjunto da empresa. Para tanto, é aconselhável que esses dirigentes realizem um processo coletivo em que explicitem suas visões sobre o significado e a importância social da diversidade e busquem desenvolver um entendimento comum acerca do compromisso que pretendam assumir em termos de uma política efetiva de não-discriminação na empresa.

2. Em que medida a empresa incorpora a diversidade nos cargos de gestão?

Nas organizações, o acesso a cargos de gerência e direção é um aspecto-chave em termos da diversidade interna. Cabe à empresa avaliar, nesse ponto, a proporção de mulheres, negros e membros de grupos minoritários que ocupam esses cargos e que razões estão na origem dessa proporção. Se é um fato que geralmente essas pessoas têm menor acesso a cargos de gestão, a maneira como isso se dá em cada empresa depende de diversos fatores particulares, entre os quais o tamanho e o ramo de atividade em que atua. Para algumas profissões, por exemplo, a discriminação tem início já no processo educacional, o que se percebe no fato de que há carreiras universitárias em que mulheres e negros são tradicionalmente minoritários.

3. Que grau de diversidade é expresso no quadro de funcionários?

Um diagnóstico do perfil de diversidade de seu quadro de pessoal pode ser extremamente útil para a empresa. Em primeiro lugar, leva a uma caracterização consistente do corpo de funcionários, ferramenta fundamental para programas de recursos humanos e comunicação. Em segundo lugar, estabelece o cenário que servirá como ponto de partida para a implantação de um programa de valorização da diversidade. Esse estudo deve permitir conhecer, por exemplo, a proporção de mulheres e negros no total de funcionários, além de analisar essa população sob a ótica de outros critérios que possam ser reveladores de discriminação, como a existência de defasagens de remuneração.

4. Quais as questões específicas de diversidade que têm impactos mais relevantes na empresa?

Inúmeros fatores influenciam na importância que a diversidade pode ter para cada empresa. O ramo de negócios, a variedade de fornecedores e a amplitude do leque de consumidores dos produtos são alguns desses fatores, em relação aos quais a adoção de uma postura de não-discriminação pode produzir resultados positivos. Uma maneira de avaliar essa influência é analisar eventuais focos de conflito na organização e verificar em que medida eles estão sendo provocados por posturas discriminatórias. Pode-se constatar, por exemplo, a existência de privilégios não justificáveis para determinados grupos ou setores. Nesses casos, cabe refletir como a adoção de incentivos à diversidade pode contribuir para solucionar esses conflitos. Pesquisas de clima organizacional e pesquisas qualitativas com grupos de funcionários podem ser instrumentos auxiliares na execução desse diagnóstico.



**COMO
COMEÇAR UM
PROGRAMA DE
DIVERSIDADE?**

- 
- **Compromisso da direção**
 - **Participação das equipes**
 - **Estratégia**
 - **Avaliação**
 - **Integração**

Para dar início a um programa de incentivo à diversidade as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do problema e elaborar uma estrutura geral para esse programa. A experiência tem mostrado que esse é um processo que não se efetiva sem a superação de resistências culturais e uma profunda revisão de valores e atitudes. Mais que criar normas e proibições, as empresas só vão obter resultados positivos se houver um ambiente de trabalho democrático e se seus programas de diversidade tiverem uma dimensão educativa.

Vale ressaltar que a implementação de um programa de diversidade não deve prescindir de parcerias entre a empresa e entidades representativas – sindicatos, organizações não-governamentais –, que tenham experiência no trabalho com a diversidade e no relacionamento com os segmentos socialmente discriminados, que contribuam para o diálogo e a definição de estratégias de atuação. Estreitar o relacionamento dessas entidades pode enriquecer a discussão e facilitar os processos de planejamento das ações. Em alguns casos, essa parceria pode também receber a contribuição de uma consultoria contratada. O importante é que a empresa tenha um apoio efetivo nesse processo.

Após a estruturação do programa, devem ser definidas estratégias de longo prazo, que levem em conta parâmetros de avaliação de seu sucesso, além de uma campanha de lançamento e um plano de implantação.

Compromisso da direção

Um programa bem-sucedido de diversidade exige o compromisso de todos os setores da empresa, a começar por sua direção. É preciso que ela assuma a diversidade como um valor essencial da empresa, expresse-a em sua declaração de missão e incorpore-a ao seu planejamento estratégico. Também devem ser definidos os princípios contra a discriminação assumidos pela empresa, os objetivos na sua efetivação e a alocação de recursos que permitam atingi-los. A adesão da direção à diversidade deve fazer com que ela também seja adotada como um critério orientador dos planos de sucessão.

Participação das equipes

Embora a sustentação da direção seja fundamental, desenvolver um programa de diversidade deve ser uma missão da empresa como um todo. Além dos gestores, o programa deve envolver todos os níveis da organização e contar com uma equipe específica designada para coordenar esse trabalho. Sempre que possível, essa equipe deve expressar a própria diversidade que pretende implantar. Dessa maneira, uma equipe com características multiculturais tem maiores recursos para assegurar que o programa contemple os interesses e as necessidades dos vários grupos culturais presentes na empresa. A presença de um membro da diretoria nessa equipe não deve ser simbólica, uma vez que sua atuação, de certa maneira, refletirá o compromisso de toda a direção da empresa.

Estratégia

A partir do diagnóstico da diversidade na organização, sua diretoria e a equipe responsável pela sua implementação devem ter uma compreensão clara dos objetivos que pretendem alcançar. É preciso definir os interesses fundamentais da empresa na questão, delinear o cenário de como ela gostaria de ser em relação à diversidade e o que é atingível a curto, médio e longo prazos.

Avaliação

A avaliação permanente dos resultados é um componente imprescindível para um programa de diversidade. Há várias maneiras pelas quais as empresas podem traduzir em números os impactos de um programa desse tipo no conjunto de suas atividades e negócios. Assim, elas devem decidir como planejam medir os resultados de seu programa antes de iniciá-lo. Também devem estabelecer os critérios de reconhecimento de gestores e empregados, conforme seu desempenho em relação à diversidade.

Integração

O programa de diversidade não deve ser concebido como uma iniciativa isolada. Antes, deve estar refletido em cada aspecto do negócio e nas relações com os empregados, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade. A integração do público interno é fator decisivo. Nesse âmbito, é necessário investir em treinamento e capacitação, com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade. Esse tipo de promoção pode ir contra alguns interesses e gerar situações de resistência. Os responsáveis pela implementação desses programas devem ser preparados para isso, dispondo de meios e recursos para que essas questões possam ser trabalhadas.



**COMO A
EMPRESA PODE
INCENTIVAR A
DIVERSIDADE?**

- 
- Informações sobre os funcionários
 - Recrutamento
 - Desenvolvimento e remuneração
 - Suporte a novos funcionários
 - Treinamento e comunicação
 - Avaliação de desempenho
 - Consultoria
 - Multiplicação
 - Disseminação
 - Parcerias
 - Envolvimento comunitário
 - Marketing

Informações sobre os funcionários

Realize um acompanhamento das informações a respeito de seus empregados, identificando as discrepâncias e mudanças nas situações comparativas de mulheres, negros ou outros grupos relevantes para sua empresa.

É preciso prever as características que interessam e a maneira de obtê-las. Pode-se, por exemplo, garantir a disponibilidade de informações sobre a cor da pele de seus empregados em seus registros. As informações sobre os funcionários possibilitam múltiplas análises, diagnosticando, por exemplo, as condições de acesso aos cargos de gestão e direção por diferentes grupos e disparidades salariais. Outras questões podem ser verificadas, mantendo-se o cuidado com o sigilo das informações individuais, visando preservar o direito à privacidade. Esse acompanhamento deve servir de base para o estabelecimento de metas de diversidade a serem alcançadas.

Recrutamento

Comprometa-se a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes. Recrute seu pessoal de formas e fontes diversificadas.

Para atrair uma grande variedade de profissionais, anuncie também na mídia alternativa: centros comunitários, instituições religiosas, entidades sociais e outras localidades visitadas pelo tipo de público que você está interessado em atrair.

A rápida expansão da Internet tende a fazer dela uma ferramenta importante de recrutamento, possibilitando melhorar a diversidade pela própria abrangência da rede e o fácil acesso a bancos de dados de empregos e de profissionais, inclusive aqueles oriundos de grupos minoritários.

Nos Estados Unidos, uma forte tendência no recrutamento é a captação *on-line* de novos empregados qualificados, via Internet. A popularidade desse

novo recurso é surpreendente. Segundo o *Wall Street Journal*, existiam, em 1999, nos Estados Unidos, 2.500 sites de profissões na Internet, e inúmeras grandes empresas passaram a recrutar on-line uma parcela significativa de seus novos empregados.

Desenvolvimento e remuneração

Adote a diversidade como uma parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração das pessoas da empresa.

Podem ser fixadas metas corretivas, quando se constatar a desproporção indevida de determinado grupo. Pode-se, por exemplo, privilegiar o recrutamento de mulheres e negros quando eles estiverem sub-representados na empresa. O mesmo método pode ser adotado nas políticas de promoção e remuneração. Existem empresas que estabelecem critérios de desempate em favor dos discriminados. Assim, quando dois funcionários de qualificação equivalente disputam uma vaga ou promoção, pode-se optar por aquele que represente melhor grupos ou características que sejam minoritários na empresa.

Suporte a novos funcionários

Inclua em seus programas de integração a atenção para a diversidade, favorecendo a transposição de barreiras hierárquicas e a permeabilidade de grupos já constituídos internamente.

Pode-se designar membros da gestão para cumprirem o papel de mentores dos funcionários que ingressam na empresa, acompanhando-os em seu processo de adaptação ao trabalho. Numa empresa que tenha como tradição promover internamente seus funcionários e que tenha o tempo de empresa como um dos valores de sua cultura, pode ser mais difícil avaliar corretamente as contribuições dos empregados mais novos ou assegurar-lhes os recursos para que possam ser bem-sucedidos.

Treinamento e comunicação

Promova ações de treinamento e comunicação regulares para todos os funcionários.

O diálogo entre eles deve ser promovido e estimulado como forma de agregar valores e avaliar tanto os resultados quanto o progresso das iniciativas de diversidade na empresa. O treinamento deve buscar ajudar as pessoas a trabalhar juntas com mais sucesso e a resolver conflitos que tenham por base questões de diferenciação. A implantação de programas de comunicação pode fortalecer a diversidade, favorecendo a busca de objetivos comuns em equipes diversificadas e a contribuição individual dos empregados.

Avaliação de desempenho

Torne o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos os gestores e empregados.

Nessa avaliação podem ser considerados aspectos como a habilidade de trabalhar produtivamente com diferentes tipos de pessoas e o apoio à criação de uma cultura que valorize a diversidade.

Consultoria

Dimensione sua necessidade de apoio externo e contrate especialistas e instituições tecnicamente capacitadas para subsidiar a implementação de políticas de diversidade.

Na seleção de uma consultoria são critérios importantes sua adesão aos valores da empresa, sua credibilidade e ampla compreensão da diversidade e da

necessidade de que ela seja adotada como uma estratégia da organização, e não apenas como um programa de treinamento. Outro critério importante é a capacidade do consultor oferecer serviços sob medida para as necessidades da empresa.

Multiplicação

Busque multiplicar a cultura da diversidade junto às demais empresas de seu setor de atividade, por meio de entidades associativas ou sindicatos patronais.

A interlocução entre as empresas é um fator de potencialização das políticas de diversidade. Pode-se estabelecer pactos, acordos e políticas setoriais que reforcem essa perspectiva.

Disseminação

Implemente iniciativas para disseminar sua política de diversidade junto a seus parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e junto às comunidades em que atua.

A promoção de campanhas e intercâmbios de experiência contribuiu para a prática pluralista. A empresa pode ainda privilegiar parceiros que também pratiquem políticas dessa natureza.

Parcerias

Estabeleça parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção da diversidade.

As parcerias têm se revelado proficuas tanto internamente, para a empresa, pela contribuição dessas entidades no recrutamento de pessoas e na implementação de programas de diversidade, como pela repercussão social

que podem trazer, viabilizando projetos que a empresa não poderia empreender sozinha.

Existem diversos programas governamentais que funcionam em parceria com as empresas e têm em sua adesão fator decisivo para o sucesso. No Brasil, diversas entidades empresariais atuam em parceria com órgãos oficiais na implantação de políticas públicas que têm impacto na diversidade, como programas de alfabetização e de profissionalização promovidos pelas entidades do sistema “S” (Senac, Senai, Senar, Senat, Sesc e Sesi).

Envolvimento comunitário

Reforce as relações comunitárias da empresa.

É possível investir de múltiplas maneiras em iniciativas da comunidade que visem a qualificação de trabalhadores socialmente excluídos, aumentando a variedade de candidatos e de fontes de recrutamento.

Marketing

Assegure que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade e marketing de seus produtos. Faça também marketing institucional de suas iniciativas pela valorização da diversidade.

Além de influenciar positivamente a imagem da empresa, o marketing institucional é legítimo por seu caráter exemplar, contribuindo para a formação de uma cultura de valorização da diversidade. A comunicação dessas ações deve ser proporcional aos investimentos e coerente com os princípios e resultados do programa de diversidade implementado pela empresa.



**COMO MEDIR OS
RESULTADOS DE
UM PROGRAMA DE
DIVERSIDADE?**

- 
- Predefinir indicadores
 - Acompanhar mudanças
 - Incentivar a adesão
 - Desenvolver ferramentas

Predefinir indicadores

Vários tipos de dados podem ser coletados e monitorados para medir os resultados do programa de diversidade. O importante é predefinir os indicadores, para que se tenha dados disponíveis e confiáveis, que possam ter sua evolução acompanhada no tempo e que sirvam de incentivo para os comportamentos e atitudes desejados.

Deve-se procurar medir a influência da diversidade no desempenho organizacional buscando-se a correlação entre o ambiente inclusivo e o desempenho dos negócios da empresa. Quando os indicadores operacionais e financeiros da empresa são combinados com outros indicadores, eles podem expressar de modo significativo a contribuição das iniciativas da diversidade para os resultados dos negócios.

Acompanhar mudanças

Os indicadores que podem ser acompanhados para permitir o monitoramento das mudanças e os impactos de um programa de diversidade não são os mesmos para todas as empresas. Eles podem variar de acordo com o tipo de negócio, o tamanho e a situação particular de cada uma. Em geral, costumam abordar:

- taxas de absentismo;
- taxas de rotatividade e retenção (especialmente de categorias-chaves, como mulheres ou negros) e custos associados;
- proporção de oferta de empregos entre essas categorias-chaves;
- penetração dos produtos da empresa em segmentos diversificados do mercado;
- satisfação do cliente;

- produtividade;
- taxas de inovação (por exemplo, número de idéias novas geradas pelos empregados);
- custos de ações judiciais.

Incentivar a adesão

Além dos indicadores operacionais, deve-se construir instrumentos que permitam mensurar o comportamento individual, mostrando o desempenho dos empregados nas atitudes relacionadas com a diversidade. Esses indicadores devem servir para a empresa avaliar a eficácia de seus programas de treinamento e identificar áreas com problemas específicos relacionados à diversidade. Devem ser monitorados ainda os compromissos da direção da empresa e a adesão dos gestores aos objetivos do programa de diversidade, com a incorporação desse critério em sua avaliação de desempenho.

Desenvolver ferramentas

Existem, em número crescente, consultorias capacitadas para elaborar sistemas de acompanhamento da diversidade adequados às particularidades de cada organização. Há também metodologias voltadas para a medição da diversidade e softwares que calculam e acompanham esses indicadores, como, por exemplo, o sistema Metrilink, desenvolvido nos Estados Unidos pela empresa Hubbard & Hubbard. Ele baseia-se num modelo de medição da diversidade exposto no livro *Measuring Diversity Results*, de Edward Hubbard (Global Insights Publishing, 1997).



**QUE TEMAS DE
DIVERSIDADE
PODEM SER
ABORDADOS POR
SUA EMPRESA?**

- 
- Gênero
 - Raça e etnia
 - Portadores de deficiências
 - Crenças e opiniões
 - Idade
 - Temas específicos

A promoção da diversidade se apresenta, em cada empresa, com características distintas e específicas. Além do compromisso abrangente com a diversidade, cabe a cada empresa determinar que aspectos particulares devem estar sob o foco de suas políticas.

Gênero

As questões de gênero dizem respeito aos atributos positivos ou negativos que se aplicam como distinções entre homens e mulheres, determinando os papéis, funções e relações que desempenham na sociedade. Além de buscar maior equilíbrio na proporção entre profissionais de ambos os sexos na empresa, programas voltados para questões de gênero devem olhar criticamente para a tradição que considera determinadas ocupações como características de um dos dois sexos, sem razões objetivas que a justifiquem. A mudança no perfil de gênero de funções tidas como masculinas ou femininas pode ser facilitada pela incorporação de tecnologia e de novos métodos de trabalho.

Raça e etnia

Dependendo da localização territorial da empresa, da comunidade em que está inserida e da composição de seu público, diferentes aspectos ligados a características étnicas ou raciais podem ter impacto interno na empresa, devendo ser objeto de políticas de não-discriminação.

No Brasil, além do preconceito contra negros, é reconhecida a existência, por exemplo, de uma cultura discriminatória na região Sudeste, em relação a migrantes nordestinos, ou nas áreas fronteiriças com o Paraguai, em relação a trabalhadores imigrantes daquele país.

Portadores de deficiências

Os trabalhadores portadores de necessidades especiais são, via de regra, vítimas de obstáculos e dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a esse aspecto, e o investi-

mento das empresas na incorporação dessas pessoas tem um relevante impacto social. Há inúmeras organizações da sociedade com experiência no trabalho junto aos portadores de deficiências que podem ser apoiadas pela empresa e, ao mesmo tempo, servir como canal de recrutamento de profissionais.

Vale acrescentar um dado novo nessa questão, para a reflexão das organizações. Na pesquisa inédita *Percepção dos Consumidores Brasileiros sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, realizada em maio de 2000 pelo Instituto Ethos, jornal *Valor Econômico* e Instituto Indikator, quando o consumidor foi perguntado sobre “Qual atitude de uma empresa o estimularia a comprar mais os seus produtos e recomendar aos seus amigos?”, 46% dos entrevistados responderam: “A empresa que contrata deficientes físicos”.

Crenças e opiniões

A constituição na empresa de um ambiente de liberdade, em que os funcionários possam expressar suas convicções pessoais, promove o enriquecimento cultural de sua comunidade interna.

A diversidade pressupõe o respeito aos valores e crenças pessoais e uma postura inclusiva, que incorpore e promova a heterogeneidade de modos de pensar e agir de seus empregados.

Idade

A atenção para a diversidade na composição etária do quadro de funcionários pode constituir uma oportunidade para a empresa encontrar soluções criativas na ocupação de funções específicas.

A reincorporação produtiva de idosos, normalmente sem acesso a oportunidades de trabalho, tem forte repercussão social e permite usufruir os conhecimentos que a experiência de trabalho e de vida lhes proporcionou.

Tradicionalmente, as chances de emprego vão caindo de forma gradativa depois dos quarenta anos, em especial para cargos executivos. A empresa de consultoria Catho, que atua no ramo de empregos e colocação de executivos, realizou pesquisa com 7.002 executivos e encontrou apenas 15% dos cargos de gerência e 6,4% dos cargos de supervisor ocupados por pessoas com idade acima de cinquenta anos.

Por outro lado, iniciativas voltadas para promover e apoiar o ingresso de jovens podem buscar a inversão da lógica dos “filtros” a que eles são submetidos em sua inserção na vida profissional e que costumam reproduzir desigualdades da sociedade. Programas de estágio profissionalizante voltados para grupos normalmente discriminados têm esse objetivo. Além disso, o ingresso de jovens possibilita à empresa absorver o dinamismo e a criatividade que lhes caracteriza.

Temas específicos

Outras questões, como o respeito à liberdade de orientação sexual, a prevenção ao assédio sexual ou a não-discriminação de portadores do vírus HIV podem ser temas de políticas e campanhas específicas.

No contexto particular de cada empresa, alguns desses temas podem se mostrar importantes para propiciar a efetivação de um ambiente de diversidade e, nesses casos, devem ser tratados com a devida ênfase.



A DIVERSIDADE NA PRÁTICA

- 
- Intermédica
 - Fundação BankBoston
 - White Martins
 - Avape
 - Gelre
 - Pão de Açúcar
 - Prodam

A Intermédica, empresa líder no setor de medicina de grupo no Brasil, com mais de 800 mil usuários, assumiu há alguns anos o compromisso de valorizar a diversidade como uma política a ser praticada em toda a organização. Ela adotou a orientação expressa de evitar atos discriminatórios no recrutamento e seleção, nos critérios de análise e nas operações do dia-a-dia.

Além disso, a empresa criou vários programas voltados para aspectos específicos da diversidade:

- Programa Especial de Admissão de Aposentados;
- Programa de Estímulo ao Voluntariado;
- Programa de Apoio a Portadores de Deficiência Física;
- Programa de Apoio e Assistência à Drogadependência;
- Programa de Prevenção da AIDS.

O Programa voltado para a contratação de aposentados já recrutou mais de 150 profissionais, cerca de 4% do total de funcionários. A Intermédica considera que os aposentados, atuando em várias funções, somam sua experiência ao vigor dos jovens funcionários, proporcionando um ambiente positivo e equilibrado.

A empresa apóia diversas entidades sociais e patrocina o prêmio Bem Eficiente, destinado a reconhecer as cinquenta entidades beneficentes e filantrópicas que melhor utilizaram os recursos recebidos durante o ano.

Intermédica Sistema de Saúde

Rua Augusta, 1029

CEP 01305-100 – São Paulo – SP

Tel.: (0XX11) 214-1611

Fax: (0XX11) 255-8506

Internet: www.intermedica.com.br

Fundação BankBoston

A Fundação BankBoston está implementando o Projeto Geração XXI, uma ação afirmativa voltada para jovens negros, que visa garantir seu acesso ao conhecimento, acompanhando sua vida escolar até o fim da universidade. O projeto selecionou 21 jovens negros de famílias de baixa renda, alunos da 8ª série do ensino fundamental em escolas públicas da periferia de São Paulo, na maioria mulheres.

Os jovens, além de acompanhamento e reforço escolar, recebem complementação educacional com profissionais qualificados, nas áreas de tecnologia, línguas, arte, cultura, sexualidade, desenvolvimento sustentado, ética e direitos humanos. Também é fornecido apoio material e orientação às famílias dos jovens, que recebem os mesmos benefícios concedidos a eles (vale-alimentação, vale-transporte e um plano de assistência médica e odontológica).

O Projeto Geração XXI é desenvolvido em parceria com a Fundação Cultural Palmares e o Geledés – Instituto da Mulher Negra. O BankBoston faz do Projeto Geração XXI um fator de sensibilização de seus funcionários para a valorização da diversidade étnica, estimulando-os a desenvolverem ações solidárias.

Fundação BankBoston

Tel.: (0XX11) 3118-4181

Fax: (0XX11) 3118-4172

e-mail: fundacaobkb@bkb.com

White Martins

O Programa de Integração de Pessoas Portadoras de Deficiências da White Martins foi criado em 1975, com o objetivo de oferecer oportunidades de trabalho e integração social aos portadores de deficiências físicas e mentais. Para viabilizá-lo, a empresa assinou convênios com entidades assistenciais, como Apae, Senai, Instituto Benjamim Constant e Sociedade Pestalozzi do Brasil. Desde o início, os deficientes superaram as expectativas da empresa, por sua capacidade de dedicação e concentração superior à média.

Em 1983, a contratação de deficientes foi incorporada à política de recursos humanos da empresa. Em 1996, a White Martins, empresa que fabrica gases industriais e tem 150 unidades no país, estabeleceu um convênio com entidades de apoio a deficientes mentais e criou um programa de estágios com duração de dois anos, que já atendeu mais de 1.200 pessoas. Os estagiários recebem um salário mínimo e benefícios (assistência médica e odontológica, seguro de vida, alimentação, vale-transporte e gratificação natalina).

White Martins

Rua Mayrink Veiga, 9 - Rio de Janeiro

CEP 20090-050

Tel.: (0XX21) 588.6241

Fax: (0XX21) 588.6794

Avape

Fundada em 1982 por um grupo de funcionários da Volkswagen do Brasil, a Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais (Avape) contou com importante apoio da empresa. Surgida na fábrica da Volks de São Bernardo do Campo, a Avape expandiu-se e ganhou autonomia, contando atualmente com nove unidades no ABC e Grande São Paulo, além de uma unidade rural em Taubaté (SP).

A Avape busca a inclusão na sociedade e o resgate da cidadania de pessoas portadoras de deficiências, por meio de atividades promovidas em suas unidades e junto à comunidade. Atualmente, a associação realiza mensalmente cerca de 3,5 mil atendimentos de pessoas portadoras de deficiências físicas e mentais nas unidades clínicas e nos serviços de treinamento, encaminhamento profissional e orientação familiar. A Avape mantém unidades de reabilitação e formação profissional que realizam atividades produtivas terceirizadas por grandes empresas.

Entre os portadores de deficiência que participam de cursos profissionalizantes de cozinha industrial, oficinas de produção, agricultura orgânica, serviços administrativos e higienização, praticamente 100% conseguem colocação no mercado de trabalho, com salários compatíveis com os de outros funcionários.

Avape – Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais

Av. Lino Jardim, 934 – Vila Bastos
CEP 09041-031 – Santo André (SP)
Tel.: (0XX11) 4990-7666
Internet: www.avape.com.br
e-mail: avape@avape.com.br

A Gelre, empresa de administração de pessoal, estabeleceu no início do ano parcerias com catorze instituições, como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), o Instituto Laramara (Associação Brasileira de Assistência ao Deficiente Visual), e a Derdic (Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Audição, Voz e Linguagem), visando estimular a colocação de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho e sua inclusão na sociedade.

Sua Divisão de Projetos Sociais acompanha todas as fases do processo de contratação, fornecendo suporte profissional às empresas que desejam incorporar portadores de deficiências e assessorando esses profissionais em suas necessidades específicas.

O objetivo é criar as condições necessárias para que as empresas adotem uma política de igualdade para com os portadores de deficiência, aproveitando seu potencial no processo produtivo e possibilitando a superação de suas limitações.

A empresa busca também ampliar as oportunidades de colocação oferecendo gratuitamente o cadastramento em um banco de currículos por meio da Internet.

Gelre

Contato: Divisão de Projetos Sociais

Endereço: R. 24 de maio, 35 – 7º andar

Tel.: (0XX11) 3351-3777 – ramal 3170

Fax: (0XX11) 223-9167

Internet: www.gelre.com.br

e-mail: projetosocial@gelre.com.br

Pão de Açúcar

Buscando oferecer oportunidade de trabalho às pessoas da terceira idade, o Grupo Pão de Açúcar vem contratando idosos em suas lojas desde outubro de 1997, numa iniciativa pioneira no setor supermercadista brasileiro. A empresa emprega atualmente cerca de oitocentos funcionários nas funções de empacotador, caixa e recepcionista com idade média superior a sessenta anos.

O projeto começou experimentalmente em 1997, na loja do Pão de Açúcar no bairro de Pinheiros, em São Paulo, que já realizava ações comunitárias com o público idoso da região. A experiência, realizada durante quatro meses, trouxe resultados bastante satisfatórios: os idosos mostraram-se extremamente atenciosos e amáveis com os clientes, além de assíduos e responsáveis.

Atualmente a companhia emprega idosos em São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Ceará, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Paraná. Eles recebem os mesmos benefícios que os demais funcionários do grupo, como assistência médica integral, bolsa de estudos, cooperativa de crédito, bônus de final de ano, seguro de vida em grupo e vale-alimentação, entre outros.

Grupo Pão de Açúcar

Depto. de Imprensa e Relações Públicas

Tel.: (0XX11) 3886.0307/0465

Internet: www.grupopaodeacucar.com.br

e-mail: pa.imprensa@paodeacucar.com.br

A Prodram – Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo – foi pioneira no Brasil ao empregar, a partir de 1973, pessoas portadoras de deficiência visual como profissionais em processamento de dados.

Em 1976, alguns desses profissionais desenvolveram o Programa Libra (Listador Braille), que possibilita a impressão eletrônica de qualquer texto em braille. O Libra tornou-se bastante difundido entre as empresas que empregam profissionais cegos, por constituir-se de técnica simples e sem custos. O trabalho de profissionalização dos deficientes visuais na Prodram continua servindo como referência, suporte e consulta a outras empresas e interessados. No centro de treinamento da companhia foi montada uma sala adaptada com sintetizadores de voz e softwares específicos, onde são ministrados cursos básicos de informática para deficientes visuais.

Preocupados também com o acesso das pessoas portadoras de deficiência à Internet, cada página desenvolvida no Portal de Cidadania da Prodram está adaptada para ser “lida” pelos sintetizadores de voz, além de considerar em sua estrutura de navegação e *design* as possíveis dificuldades enfrentadas por pessoas portadoras de deficiências físicas ou sensoriais, desenvolvendo alternativas para cada caso.

Prodram (Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo)

Contato: Diretoria de Desenvolvimento e Tecnologia

Endereço: Pavilhão Engenheiro Armando de Arruda Pereira

Parque Ibirapuera – SP

Tel./Fax: (0XX11) 5080-9000

Internet: www.prodram.sp.gov.br

e-mail: jocafalci@prodram.sp.gov.br



REFERENCIAS

- 
- Sites internacionais
 - Sites no Brasil
 - Publicações
 - Busca temática

Sites internacionais

Sites enfocando aspectos gerais da diversidade

- Business for Social Responsibility: www.bsr.org
- DiversityInc.com On-line Magazine: www.diversity.com
- American Institute for Managing Diversity: www.aimd.org
- The Global Compact: www.unglobalcompact.org

Sites enfocando questões de gênero e de minorias

- Business in the Community (BITC): www.bitc.org.uk
- Catalyst: www.catalystwomen.org
- National Association for the Advancement of Colored People: www.naacp.org
- SOS Racismo (Portugal): www.sosracismo.pt

Sites enfocando portadores de deficiências

- Disability Rights Advocates: www.dralegal.org
- National Organization on Disability: www.nod.org
- President's Committee in Employment of People with Disabilities: www.pcepd.gov

Sites no Brasil

- www.saci.org.br
A Rede Saci (Solidariedade Apoio Comunicação Informação) reúne várias iniciativas e projetos, como as redes Reintegra, Dosvox, Rende, Inter-Vox e Renpac.
- www.entreamigos.com.br
Entreamigos é uma rede de informações sobre deficiência na Internet, reúne projetos de órgãos públicos e de entidades de atendimento a portadores de deficiência.
- www.ceert.org.br
O Ceert (Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdade) é uma organização não-governamental que busca conjugar produção de conhecimento com programas de intervenção no campo das relações raciais e de gênero.

www.geledes.com.br

A Geledés é uma organização não-governamental de mulheres negras que tem por missão institucional o combate ao racismo, ao sexismo e a valorização e promoção das mulheres negras em particular e da comunidade em geral.

www.defnet.org.br

Banco de dados on-line sobre e para pessoas com deficiência.

www.ccmnegra.santos.net

Casa da Cultura da Mulher Negra, de Santos-SP, oferece assistência jurídica e psicológica a vítimas de racismo e desenvolve campanhas contra a discriminação.

Publicações

Barbosa, Livia. *Igualdade e meritocracia*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Bento, Maria Aparecida Silva. *Cidadania em preto e branco*. São Paulo, Ática, 80 pp.

Esteves, Sérgio A. P. *O Dragão e a borboleta - Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Axis Mundi/AMCE, 2000.

Hateley, Barbara "BJ", Schmidt, Warren H. *Um pavão de terra dos pinguins*. São Paulo, Negócio Editora, 1996.

Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial. *Mapa da população negra no mercado de trabalho*. São Paulo, 1999, 136 pp.

Lipman-Blumen, Jean. *Liderança conectiva - Como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo, Makron Books, 1998.

Publicações da OIT em português

BRASIL, GÊNERO E RAÇA. TODOS UNIDOS PELA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES. Discriminação: teoria e prática: programa nacional de direitos humanos. Brasília: MTb, 1998, 81pp.

BRASIL, GÊNERO E RAÇA. TODOS UNIDOS PELA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES. Teoria e prática. Brasília: MTb, 1997, 36pp, folheto.

BRASIL, GÊNERO E RAÇA. TODOS UNIDOS PELA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES. Promoção da igualdade na negociação coletiva, Mario Ackerman. Brasília: MTb, 1998, 7pp, folheto.

BRASIL, GÊNERO E RAÇA. TODOS UNIDOS PELA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES. Brasília: MTb, 1998, folder.

CONVENÇÃO Nº 100: IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO; CONVENÇÃO Nº 111: DISCRIMINAÇÃO NO EMPREGO E PROFISSÃO. Brasília: MTb, 1997, 32pp, *folheto.

POVOS INDÍGENAS E TRIBAIS: GUIA PARA A APLICAÇÃO DA CONVENÇÃO Nº 169 DA OIT. Manuela Tomei e Lee Swebston. Brasília: OIT, 1999, 110pp. (Título da versão original em espanhol: Pueblos indígenas y tribales: guía para la aplicación del Convenio núm. 169 de la OIT, Genebra, 1996.)

As publicações podem ser obtidas por meio do Escritório da OIT, em Brasília:

Setor de Embaixadas Norte, Lote 35

Brasília - DF

70800-400

Tel.: (0XX61) 225-8015 Fax: (0XX61) 322-4352

e-mail: oliveiraj@oitbrasil.org.br

Busca temática

Mais informações – estudos, entidades e instituições especializadas, ações, pesquisas – podem ser obtidas acessando os temas: **Diversidade, Diversity, Portadores de Deficiência, Exclusão Social, Responsabilidade Social, Cidadania, Inclusão Social.**