

## Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras

DOI: 10.4025/enfoque.v35i1.30050

### Ednéia Batista do Prado Gonçalves

Especialista em Controladoria pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
E-mail: edneia.prado@mdlz.com

### Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) - Escola de Administração e Negócios  
E-mail: marciabortolucci@gmail.com

### Stella Maris Lima Altoé

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)  
E-mail: stella.altoe@gmail.com

### Simone Bernardes Voese

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
E-mail: Simone.voese@gmail.com

Recebido em: 07.12.2015

Aceito em: 02.04.2016

2ª versão aceita em: 04.05.2016

## RESUMO

No Brasil, nota-se uma tratativa artificial ao tema diversidade nas organizações, sobretudo no que diz respeito ao lado humano (THOMAS, 1996). Em países desenvolvidos como os Estados Unidos, por exemplo, o estudo da diversidade tem tido maior foco e relevância. No Brasil, este fica prejudicado por esbarrar em questões de preconceitos raciais e de gênero que não permite o avanço e a aplicabilidade nas organizações. O objetivo do estudo consistiu em analisar, nas 30 maiores empresas listadas na Revista Exame, como a diversidade de gênero e raça tem sido tratada, realizando uma reflexão sobre questões de gênero e raça, no que tange ao trabalho da mulher e do negro na ocupação de cargos de chefia e maior escalão nas empresas. Metodologicamente, fez-se necessário a análise documental do Balanço Social das 30 maiores empresas nacionais ou que atuam no Brasil, na tratativa do tema diversidade. Foram selecionados no site oficial das 30 maiores empresas, com base na Revista Exame – Maiores e Melhores, ano base 2013, o Balanço Social dos anos de 2011 a 2013, o estudo da evolução do percentual de mulheres e negros em cargos de chefia foi feito por meio de cálculos da estatística descritiva: divisão da amostra em quartis e cálculo da média. Pode-se observar uma tênue variação entre os percentuais ao longo dos anos estudados, o que não alterou significativamente as posições ocupadas por mulheres e negros em cargos de chefia nas empresas da amostra. Espera-se que este estudo contribua para a visão crítica dos temas relacionados a gênero e raça nas organizações.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gênero. Raça.

### *Diversity management: a gender study and race in great brazilian companies*

## ABSTRACT

In Brazil, there is an artificial dealing to the theme of diversity in organizations, particularly with regard to the human side (Thomas, 1996). In developed countries like the United States, for example, the study of diversity has had more focus and relevance. In Brazil, this is hindered by bumping into racial prejudices and gender issues that does not allow the advancements and applicability in organizations. The aim of the study was to analyze the 30 largest companies listed on Exame magazine as the diversity of gender and race has been treated by conducting a reflection on gender and race issues in relation to the work of women and blacks occupations of management positions and higher ranking in companies. Methodologically, we carried out a documentary analysis of the Social Balance of the 30

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

largest domestic companies or operating in Brazil in dealings theme diversity. They were selected on the official website of the 30 largest companies, based on Exame Magazine - Biggest and Best, base year 2013, the Social Report the years 2011-2013, the study of the evolution of the percentage of women and blacks in senior positions was made by calculations of descriptive statistics: sample division into quartiles and average calculation. One can observe a slight variation between the percentage over the years studied, which did not significantly alter the positions occupied by women and blacks in senior positions in the sample. It is expected that this study will contribute to the critical view of the issues related to gender and race in organizations.

**Keywords:** *Diversity. Gender. Race.*

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade aparentemente aponta para campos opostos nas organizações, num extremo a ideia de igualdade entre os indivíduos e no outro a ideia de que há características e valores específicos que diferem alguns grupos dos demais. Segundo Thomas (1996), gerir a diversidade cultural, consiste em apresentar uma percepção holística para obter um contexto organizacional capaz de otimizar o alcance dos objetivos empresariais. Na mesma linha Cox (1994), afirma que a administração da diversidade cultural, consiste no planejamento e execução de práticas organizacionais com o intuito de maximizar a diversidade e reduzir as desvantagens identificadas.

No estudo de Cardoso et al. (2007) observou-se que ao gerir a diversidade é possível contribuir para a otimização dos objetivos empresariais, à medida que não há discriminação de gênero, nacionalidade e idade no ambiente empresarial. Alves e Galeão-Silva (2004) ressaltam que Cox e Blake (1991) foram os primeiros a defenderem as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico, com base em alguns alicerces: i) redução dos custos com *turnover* e absenteísmo; ii) atração de funcionários talentosos para a empresa; iii) sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; iv) aumento da criatividade e da inovação na empresa; v) aumento da capacidade de resolução de problemas; e vi) aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Para Munanga (1996) e Soares (2000), no Brasil, além dos pontos destacados anteriormente, um dos maiores problemas da gestão da diversidade é a tratativa do "mito da democracia racial brasileira", em que discutem que o Brasil é um país que possui harmonia no que concerne a convivência entre brancos, negros e índios. Carvalho e Trevisan (2000) afirmam que para

reduzir estes conflitos é necessário que as organizações tenham consciência desta diversidade cultural, pressupondo que esta postura favorece ao respeito, e consequentemente as relações de trabalhos flexíveis e inovadores, que indiretamente contribuem para o desenvolvimento das entidades.

Justifica-se a importância científica deste estudo considerando que empresas que fazem uma boa gestão de recursos humanos, valorizam este ativo e agregam valor a ele, possibilitam maior desenvolvimento empresarial e desmistificam as questões negativas de gênero e raça (BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2009). Entende-se que a gestão da diversidade é uma ferramenta importante para as empresas, pois valoriza e promove o bem-estar ao colaborador, além de reter talentos e favorecer o sucesso organizacional.

Portanto, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: como a gestão da diversidade tem sido tratada no ambiente corporativo nas perspectivas de gênero e raça, quando as mulheres e os negros ocupam cargos de chefia e de maior escalão? O objetivo do estudo consistiu em analisar, nas 30 maiores empresas listadas na Revista Exame, como a diversidade de gênero e raça tem sido tratada, realizando uma reflexão sobre questões de gênero e raça, no que tange ao trabalho da mulher e do negro na ocupação de cargos de chefia e maior escalão nas empresas. No Brasil, a importância de tratar a diversidade como um tema decisivo para o desempenho organizacional é cada vez mais evidente. Nas relações com parceiros de negócio, consumidores e sociedade a adoção da diversidade agrega valor à imagem da empresa, por demonstrar que esta assume sua missão social e que atende as demandas da sociedade. Logo, a diversidade representa um dos fundamentos da cidadania, à medida em que as pessoas podem agir segundo suas particularidades e valores individuais (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Constata-se, também, que a mulher vem ocupando espaço maior no mercado de trabalho dia após dia, a expansão feminina é resultante da luta destas por igualdade de direito (RODRIGUES; SILVA, 2015). No entanto, será que a valorização deste trabalho está sendo feita em conformidade com o trabalho executado pelo homem, em questões salariais e de ascensão a carreira? A mesma questão se aplica aos negros, será que as empresas brasileiras gerem a questão da diversidade de cor e raça? A adesão de homens e mulheres negras no ambiente corporativo das empresas tem sido feito levando em consideração a capacidade intelectual destes indivíduos? Qual papel o negro vem ocupando em cargos de gerência e chefia nas grandes organizações brasileiras? À luz dessas indagações, destaca-se a importância da realização deste estudo, tendo em vista que, o mesmo busca contribuir para o entendimento da diversidade no âmbito organizacional, nos aspectos relativos a gênero e raça, possibilitando posicionamento crítico a partir das discussões aqui estabelecidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUAS DIFERENTES FORMAS

Segundo Fleury (2000, p. 20), autora do pioneiro trabalho acadêmico sobre a gestão da diversidade no Brasil, “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no significado de diversidade: idade, sexo, grau de instrução, etnia, religião, origem, raça e língua”. Entende-se diversidade como “um mix de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social”.

Para que a gestão da diversidade possa ser eficaz e funcione como um instrumento de agregação de valor nas empresas, os talentos e a qualificação profissional devem ser valorizados. Na gestão, a diversidade das empresas devem verificar qual nível maximiza a troca de experiências entre os diferentes colaboradores, garantindo a inovação e a criatividade (CARDOSO et al., 2007).

Barbosa (2001, p.41) complementa, enfatizando que a diversidade “aumenta a capacidade de inovar das organizações, agrega valor a produtos e serviços perante o consumidor, permite um melhor conhecimento mercadológico, pois traz para o interior das empresas as diferenças étnicas, regionais, raciais, religiosas e de

capacidade física existentes entre os consumidores”.

Dessa forma, observa-se que a diversidade na força de trabalho, para muitas empresas, além de ser um compromisso ético é um caminho para a competitividade. Por este motivo os investimentos na atração, manutenção e o incentivo a contratação de uma mão de obra cada vez mais diversificada tem aumentado.

A definição de diversidade não está limitada apenas a questões de raça e gênero, está ampliada, tratando questões como: estilo de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual, entre outros.

Segundo o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22) “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”.

Os diferentes grupos que gerem o conceito de gestão da diversidade no mercado de trabalho, surgiram nos Estados Unidos com a promulgação do *Affirmative Action* no final da década de 60, como resposta a discriminação racial, incluem mulheres, negros, hispânicos, asiáticos e finalmente os deficientes físicos que foram inclusos a partir de 1991 (CARDOSO et al., 2007).

Portando, a diversidade de culturas deve ser observada, por favorecer a troca de conhecimento entre as diferentes pessoas da organização, contribuindo para um índice maior de inovação devido a multiplicidade de ideias (CARDOSO et al., 2007).

### 2.2 DIVERSIDADE DO PONTO DE VISTA DO GÊNERO FEMININO - MULHERES

Desde o processo de Revolução Industrial na Europa, devido a escassez de mão de obra masculina, no pós-guerra, o trabalho feminino teve ascensão e passou a ter uma dimensão diferente daquela que até então prevalecia, o trabalho fora do ambiente doméstico. Porém, até o século passado as mulheres não tinham nenhum privilégio nas posições que ocupavam na indústria e comércio. A guerra propiciou experiências relativas a liberdade e responsabilidade para a mulher, e possibilitou

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

que esta passasse a manusear técnicas e instrumentos até então desconhecidos (BETIOL, 2000).

No Brasil, desde a década de 70, é notável o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho. Brasil, Pereira e Machado (2009) relatam que atualmente as mulheres vem conquistando seu espaço no mercado de trabalho, todavia, ainda é questionável sua atuação nos níveis mais altos das organizações.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o crescimento relativo ao gênero feminino na população economicamente ativa é perceptível. Em 2000 as mulheres correspondiam a 35,4% do total de trabalhadores. Em 2010, as mulheres que trabalhavam, já representavam 43,9% do total da população economicamente ativa, um aumento de 24% na última década. Em 2013 o índice se mantém sem grandes variações em 43,5%. Desta forma, é oportuno verificar se no âmbito empresarial esta evolução se aplica.

Observa-se a elevação do número de mulheres no ambiente corporativo, nas áreas administrativas das empresas e em posições de gerência e chefia. Mas o universo empresarial é fortemente marcado pela dominação masculina. Entretanto, poucas chegam a cargos de grande escalão nas organizações, estas são minoria, quando comparado a ocupação masculina nestes mesmos cargos.

Isto posto, a mulher está passando por um processo de emancipação ao longo dos tempos, em que tenta provar de forma gradativa seu potencial e valor, minimizando as diferenças culturais de gênero, recebidas como herança de tempos passados, quando comparada ao homem no ambiente laboral. Giddens (2002) esclarece que a natureza emancipatória, está na capacidade de indivíduos ou grupos desenvolverem suas potencialidades dentro dos quadros das limitações sociais. 5

Segundo o estudo de Brunstein e Jaime (2009), as mulheres que assumem cargos mais elevados tendem a apresentar comportamentos gerenciais mais rígidos, comparativamente aos homens. Aparentemente se masculinizando para chegarem aonde estão. Dessa forma, sua participação na organização em muitos casos é ate maior que a dos homens para arcar com as desigualdade de gênero existente.

Assim, a luta feminina é para extinguir a dificuldade de ascensão profissional, derrubar as barreiras que bloqueiam a promoção das mulheres a níveis superiores de hierarquia nas organizações, fenômeno conhecido pela expressão, *teto de vidro* (do inglês *glass ceiling*). (MORRISON; VON GLINOW, 1990; STEIL, 1997). O conceito de teto de vidro, introduzido na década de 80 nos EUA, pode ser definido como uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional (CALIL, 2007).

Brasil Souza, Voese e Abbas (2015) investigaram se as mulheres contadoras mais jovens estão rompendo o glass ceiling na busca pela progressão na carreira contábil. Os achados sugerem que a atuação da mulher contabilista está se restringido em níveis hierárquicos mais baixos das organizações. Além disso estas profissionais enfrentam o glass ceiling na busca de progressão em seu trabalho. Conclui-se que, apesar do movimento em direção a uma maior igualdade de direitos na sociedade em termos de responsabilidades domésticas e familiares e a maior possibilidade de escolha das mulheres, seu progresso profissional ainda é restrito.

### 2.3 DIVERSIDADE DO PONTO DE VISTA DE RAÇA – NEGROS

Estudos levavam a crer a supremacia da raça branca sobre as demais, principalmente à negra. Tais investigações suscitaram a origem do chamado *racismo científico*, onde as sociedades que haviam sido colonizadas pelos europeus, e que agora tinham um enorme contingente de pessoas negras em seu território, introduziram políticas institucionais que, apesar de aparentemente opostas, tinham como objetivo: preservar sua população das influências negativas da inferioridade da raça negra (XAVIER; XAVIER, 2009).

As ideias da supremacia branca e da melhoria da raça negra por meio do embranquecimento, miscigenação, permeiam o imaginário coletivo brasileiro, direcionam comportamentos e atitudes, perpetuam e reproduzem a desigualdade racial no país (XAVIER; XAVIER, 2009). Freyre (2002), em sua obra *Casa grande e senzala*, década de 30, teve papel fundamental na superação do paradigma do *racismo científico* e teorias embasadoras da política eugenista adotada pelo Brasil no final do século XIX e início do século XX.

Segundo Xavier e Xavier (2009, p. 59) “Freyre se preocupou, então, em desmanchar a visão determinista acerca da miscigenação e dos seus supostos efeitos negativos, atribuindo a fatores econômicos e sociais, tais como a escravidão, a monocultura, a alimentação, dentre outros, os males que afligiam grande parte da população brasileira”.

Ainda sobre o tema da discriminação racial e desigualdade entre brancos e negros, estudos do final da década de 70 e início da década de 80, mostram que o problema não se resume apenas a questão de classe social, mas sim de discriminação racial, o que impossibilita ao negro a integração social no exercício pleno da sua cidadania, criando barreiras de ascensão (HASENBALG, 1979).

Quando abordado o assunto diversidade no contexto de raça nas organizações brasileiras, segundo Rosa (2014) ainda é dada pouca atenção a esta temática, sobretudo pelo fato dos brasileiros se sentirem reservados ao discutirem este assunto, em decorrência do país ainda não ter resolvido estas questões.

Quanto a faixa salarial, segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 1999) 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. Ainda segundo a pesquisa, do total de negros empregados, apenas 8,7% ocupam postos de direção e planejamento comparado a proporção de 18% entre os brancos.

Segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (DIEESE, 2013) no biênio de 2011-2012, notou-se um crescimento da população negra no mercado de trabalho nas regiões metropolitanas, porém ainda alvo de grande discriminação. A pesquisa mostra que mesmo com a redução da desigualdade ao longo das décadas, ainda são bastante distintas as condições de trabalho entre negros e não negros.

Nota-se o aumento da ocupação do negro nos setores de serviços e comércio, porém a grande concentração é nos setores da construção civil e

nos serviços domésticos, onde a qualificação profissional é menos exigida, os rendimentos são menores e as relações de trabalho são mais precárias e menos valorizadas. No total das regiões metropolitanas, 19,2% das mulheres negras estão na ocupação doméstica, comparado a 10,6% das mulheres não negras, uma diferença de 8,6% percentuais (DIEESE, 2013).

Contudo, nada obstante a redução das taxas de desemprego em todas as regiões estudadas, não foi alterada a incidência acentuada de desemprego entre os negros. Além disso, o crescimento da remuneração real dos negros em quase todas as regiões estudadas, ainda é inferior a dos não negros. Na região metropolitana de São Paulo, por exemplo, os negros trabalham 1 hora a mais na jornada média de 42 horas semanais e o rendimento mensal é de apenas 63,9% do recebido pelos não negros.

Outra evidência que dimensiona a desigualdade dos rendimentos entre negros e não negros é a análise dos rendimentos médios por horas trabalhadas. No biênio 2011-2012, em Salvador e São Paulo o valor da hora trabalhada correspondia a 59,9% e 61,1% do valor recebido pelos não negros (DIEESE, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi avaliada a participação feminina e dos negros em cargos de chefia nas companhias brasileiras ou companhias instaladas no Brasil, a partir da análise do Balanço Social (BS) e Relatórios Anuais (RA) das 30 maiores empresas, segundo a Revista Exame – Maiores e Melhores de 2013.

Contextualizando, o BS é uma ferramenta que evidencia os recursos humanos. É o demonstrativo contábil com vertente de sustentabilidade que informa a sociedade sobre as ações sociais das empresas. Teve origem na França em 1977, devido a exigência dos trabalhadores de que as empresas na qual trabalhavam prestassem contas dos seus feitos econômicos e sociais (TINOCO, 2001).

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) fundado em 1981, criou um modelo próprio de publicação BS para facilitar a medição entre sociedade e empresas, dando aos *stakeholder* poder de controle social. Este modelo tem sido adotado pelas empresas brasileiras que publicam as informações do BS.

A população inicial do estudo contemplava 150 empresas, todavia, em decorrência da ausência

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

de informações com relação a população negra e suas ocupações funcionais, e ainda em função de algumas companhias não atuarem no Brasil, mas terem sedes na América Latina, a amostra resultou em 30 empresas.

A pesquisa delimitou-se aos anos 2011 a 2013, tendo em vista que as informações do ano de 2014 não estavam disponíveis nos sites eletrônicos. A coleta de dados ocorreu nos

meses de Abril a Maio de 2014 no portal eletrônico das 30 empresas selecionadas que publicaram o BS. Para estas empresas, foram coletados os dados referentes ao quadro de pessoal que trata a diversidade: número total de empregados, total de homens, total de mulheres e total de negros. Também foram coletados os percentuais de mulheres e negros em posição de chefia. Como amostra final, obteve-se as empresas evidenciadas no Quadro 1.

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	SEDE
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	Brasil
Copel - Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	Brasil
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	Brasil
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	Brasil
Lojas Renner S/A	Varejo	Brasil
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	Brasil
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	Brasil
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	Brasil
Banco Bradesco S/A	Finanças	Brasil
Banco do Brasil S/A	Finanças	Brasil
Itaipu Binacional	Elétrico	Brasil
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	Brasil
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	Brasil
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	Brasil
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	Brasil
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	Brasil
Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	Brasil
Oi Móvel S/A	Telefonia	Brasil
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	Brasil
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	Brasil
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	Brasil
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	Brasil
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	Brasil
Companhia Energética de Pernambuco – Celp	Energia Elétrica	Brasil
Companhia Energética do Ceará – Coelce	Energia Elétrica	Brasil
Cielo S/A	Serviços	Brasil
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	Brasil
Multiplus S/A	Serviços	Brasil
Cia Hering	Indústria Têxtil	Brasil
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	Brasil

**Quadro 1 – Amostra final.**

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que várias empresas da amostra não divulgam dados sobre a população negra e suas ocupações funcionais, o que não permite ter o levantamento dos percentuais de ocupação e número de negros em cargos de chefia para esta amostra. Outro critério de exclusão na definição da amostra, foram companhias sediadas na América Latina e que possuíam atuação no Brasil.

Verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas adotam o modelo do IBASE para a publicação do BS, e várias divulgam os dados sociais nos RA, não seguindo um padrão ou modelo de divulgação das informações, o que dificultou a coleta de dados. Algumas das empresas, a inconstância na divulgação das informações nos anos estudados, dificultou a análise da evolução da participação das mulheres e

negros em cargos de chefia, as informações não estavam disponíveis em todos os anos.

Tal fato justifica-se em função da publicação do BS não ter obrigatoriedade. Salieta-se que esta prática vem sendo dissimulada gradativamente quando as empresas percebem os benefícios da divulgação dos seus números e quadro funcional, quando da interatividade e do relacionamento com investidores e com a sociedade.

Para a análise da evolução das mulheres e dos negros em cargos de chefia, das empresas selecionadas, utilizou-se estatística descritiva: cálculo da média, mediana e divisão da amostra em quartis.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 ANÁLISE POR INDICADORES SOCIAIS INTERNOS: GÊNERO E RAÇA

Quanto aos indicadores sociais internos – abertura do quadro funcional – observa-se pela Tabela 1, que o número de mulheres vem crescendo ao longo dos anos nas organizações brasileiras porém, quando comparados os cargos ocupados entre homens e mulheres, percebe-se que mesmo com este avanço ainda está longe a garantia de equidade salarial e de assensão a carreira entre mulheres e homens.

O percentual médio de mulheres em cargos de chefia entre as empresas estudadas é de 18%, o que prova a supremacia masculina. Os bancos estudados: Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, são uma exceção, estes tem em média 42% do seu quadro de chefia composto por mulheres, porém ainda prevalece o número de homens e quando a comparação é para cargos de alto escalão, percebe-se a escassez de mulheres igualando-se as demais empresas.

Uma empresa da amostra selecionada é voltada para o público feminino, Lojas Renner, nesta nota-se a maioria de mulheres nos cargos de gestão da empresa, em média 54%.

No que tange a abordagem dos negros, Tabela 2, percebe-se um pequeno avanço ao longo dos anos, porém o número de funcionários é

pequeno em relação a raça branca que é predominante. Estes ocupam pouquíssimas posições de chefia, em média 13% do total dos cargos de chefia disponibilizados pelas empresas da amostra, nos anos estudados.

Em cargos de alto escalão raríssimas são as empresas da amostra estudada que possuem pessoas da raça negra, e estes em nenhum dos anos estudados fizeram parte da alta administração e/ou conselho administrativo. Dados do Dieese (2013), mostram as diferenças nas remunerações salariais entre negros e não-negros, estes ainda nos dias atuais são mais numerosos em cargos operacionais, chão de fábrica, do que em cargos administrativos nas organizações brasileiras.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

Tabela 1 – Colaboradores por gênero nos anos de 2011, 2012 e 2013.

EMPRESAS	2011				2012				2013			
	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %
	Total Empregados	Mulheres	Cargos Chefia	Mulheres	Total Empregados	Mulheres	Cargos Chefia	Mulheres	Total Empregados	Mulheres	Cargos Chefia	Mulheres
BRF	117.209	46.041	2.846	18,74	109.894	44.034		17,63	110.138	43.251	2.508	19,90
Copel	9.545	1.972		18,80	9.627	2.068		19,60	8.815	1.906		18,60
Celesc	3.674	657		22	3.550	613		24,18	3030	473		24,50
Weg	20.917	5.521		5	22.323	4.962		5	23.798	5.529		5
Renner	14.035	10.112	962	52,20	14.881	10.767	1.130	54	15.317	10.938	1.178	56
Tractebel	1.084	139	118	3,70	1.082	150	114	0	1.125	162	122	0
Petrobras	81.918	13.860		14,40	85.065	14.536		15	86.108	14.377		15,40
Itaú Unibanco	108.392	62.544	15.814	42,35	91.037	53.726	13.597	54,47	88.910	52.993	14.126	50,78
Bradesco	104.684	51.266		47,30	103.385	51.013		47,50	100.489	49.781		48,00
Banco do Brasil	113810	46.878	34.533	34,80	114.182	47.204	35.972	35,30	112.216	46.580	35.972	35,16
Itaipu Binacional	3.395	595		8,40	3.458	635		6,93	3.283	619		7,43
Amaggi	3.965	591		9,65	4.108	659		10,17	3.965	670	80	8,49
Eletronorte	3.815	748	254	20,00	3.757	737	248	19,00	3.394	668	233	18,00
Caramuru	2.531	462		19,50	2.711	530		20	2.797	529		19,69
Infraero	13.802	4.187		28,77	14.121	4.332		32,39	13.080	3.996		29,22
Celg D	2.310	230		20,31	2.046	252		22,88	1.939	112		10,95
Eletróbrás	28.544	5.412	2.043	19	28.437	5420	1.890	19	23.969	4557	1.783	0
Oi Móvel	13.224	5.297		25	15.146	6.329		25	18.947	6.442		25
Cemat	1.920	436		18,50	1.936	466		29,71	1.962	452		15,38
Parapanema	2.351	N/D		N/D	2.348	262	199	5,33	2.495	271	186	5,91
Suzano	6.199	930	8	13	6.232	N/D		13,00	7800	N/D	N/D	N/D
Coelba	2.533	552		22	2.516	551		22	2.489	561		22
Chesf	5.659	1.175	N/D	17,50	5.631	1.167	N/D	18	4.427	909	N/D	18,10
Celp	1.661	352		25,36	1.694	375		22,14	1.722	406		24
Coelce	1.309	297	N/D	27	2657	660	N/D	27,3	2672	667	281	23
Cielo	1.470	640	151	31,79	1.417	630	139	31,65	1.525	673	204	33,82
Natura	6.885	4.406	N/D	N/D	6.683	4.277	733	N/D	6.655	4.249	781	54,55
Multiplus	N/D	N/D		N/D	150	87		49	183	98		44
Hering	8.501	5.975	N/D	N/D	8.834	6.250	N/D	0,00	9.314	6.675	N/D	0,00
Neoenergia	5.136				5.644	1.369		25	5.747	1464		25

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2 – Colaboradores por etnia nos anos de 2011, 2012 e 2013.

EMPRESAS	2011				2012				2013			
	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %	N.º Empregados			Cargos de Chefia em %
	Total Empregados	Negros	Cargos Chefia		Negros	Total Empregados	Negros		Cargos Chefia	Negros	Total Empregados	
BRF	117.209	6.302	2.846	1,55	109.894	5.096		1,63	110.138	4.666	2.508	1,30
Copel	9.545	1.066		5,10	9.627	1.054		6,50	8.815	981		6,10
Celesc	3.674	63		1	3.550	120		1,63	3030	97		1,50
Weg	20.917	3.327		10	22.323	3.602		2	23.798	4.578		2
Renner	14.035	3.918	962	0	14.881	4.331	1.130	0	15.317	4.068	1.178	0
Tractebel	1.084	-	118	-	1.082	-	114	-	1.125	0	122	-
Petrobras	81.918	18.468		24,90	85.065	20.158		25	86.108	20.908		25,20
Itaú Unibanco	108.392	14.416	15.814	5,77	91.037	13.118	13.597	6,36	88.910	17.288	14.126	12,71
Bradesco	104.684	22.813		19,20	103.385	24.188		20,10	100.489	23.941		20,60
Banco do Brasil	113810	25.485	34.533	20,46	114.182	26.583	35.972	21,34	112.216	26.851	35.972	21,66
Itaipu Binacional	3.395	259		1,54	3.458	257		3,50	3.283	263		3,42
Amaggi	3.965	3.077		30,80	4.108	3.201		53,80	3.965	3.166		66,30
Eletronorte	3.815	1.411	254	37,09	3.757	1.516	248	22,58	3.394	N/D	233	26,18
Caramuru	2.531	855		19,08	2.711	1.011		18,77	2.797	1.114		21,68
Infraero	13.802	4.654		32,04	14.121	4.758		27,77	13.080	4.403		31,01
Celg D	2.310	999		37,19	2.046	900		37,74	1.939	849		78,32
Eletrobrás	28.544	N/D	2.043	N/D	28.437	N/D	1.890	N/D	23.969	N/D	1.783	N/D
Oi Móvel	13.224	-		-	15.146	-		-	18.947	-		-
Cemat	1.920	975		9,60	1.936	211		-	1.962	222		-
Paranapanema	2.351	N/D		N/D	2.348	N/D	199	N/D	2.495	N/D	186	N/D
Suzano	6.199	N/D	8	N/D	6.232	N/D		N/D	7800	N/D	N/D	N/D
Coelba	2.533	2.080		66	2.516	115		-	2.489	2.085		0
Chesf	5.659	N/D	N/D		5.631	383	N/D	N/D	4.427	N/D	N/D	N/D
Celp	1.661	533		24,64	1.694	583		-	1.722	583		0
Coelce	1.309	358	N/D	21	2657	657	N/D	17,9%	2672	668	281	N/D
Cielo	1.470	307	151	10,60	1.417	579	139	-	1.525	604	204	0
Natura	6.885	N/D	N/D	N/D	6.683	N/D	733	N/D	6.655	N/D	781	N/D
Multiplus	N/D	N/D		N/D	150	1		-	183	1		0
Hering	8.501	181	N/D	N/D	8.834	N/D	N/D	N/D	9.314	N/D	N/D	N/D
Neoenergia	5.136				5.644	3.073		N/D	5.747	3.170		N/D

Fonte: dados da pesquisa.

A Amaggi, é um exemplo de organização em que 80% do quadro funcional é composto por negros e 66,30% de ocupação do total de cargos de chefia também é ocupado por negros.

#### 4.2 ANÁLISE DOS CARGOS DE CHEFIA: GÊNERO E RAÇA

A análise da evolução das mulheres em cargos de chefia é demonstrada pelas Tabelas 3, 4 e 5. Como a média calculada foi maior que a mediana em todos os anos, esta foi utilizada como comparativo para demonstrar a variação dos percentuais ao longo dos anos.

Em 2011, a média calculada foi 22,60% e a mediana 20,00%. A diferença se deu porque algumas empresas (4º quartil – 25% mais) com percentual alto elevam a média. A comprovação é que a maioria das empresas da amostra, 16 empresas estão abaixo da média, apenas 9 empresas estão acima da média, com percentuais bem elevados de 35% a 52%. Estas são compostas basicamente pelos bancos: Banco do Brasil, Itaú e Bradesco e Lojas Renner, que pode ser considerada uma empresa basicamente dedicada a mulher.

Em 2011, 5 empresas não disponibilizaram as informações de mulheres em cargos de chefia no BS e/ou RA.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

**Tabela 3 – Mulheres em cargos de chefia 2011.**

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	3,70	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	5,00	
Itaipu Binacional	Elétrico	8,40	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	9,65	
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	13,00	Q1
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	14,40	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	17,50	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	18,50	
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	18,74	
Copel - Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	18,80	
Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	19,00	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	19,50	
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	20,00	Q2
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	20,31	
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	22,00	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	22,00	
Oi Móvel S/A	Telefonia	25,00	
Companhia Energética de Pernambuco - Celp	Energia Elétrica	25,36	
Companhia Energética do Ceará - Coelce	Energia Elétrica	27,00	Q3
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	28,77	
Cielo S/A	Serviços	31,79	
Banco do Brasil S/A	Finanças	34,80	
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	42,35	
Banco Bradesco S/A	Finanças	47,30	
Lojas Renner S/A	Varejo	52,20	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	N/D	Q4
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	N/D	
Cia Hering	Industrial Têxtil	N/D	
Multiplus S/A	Serviços	N/D	
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4 – Mulheres em cargos de chefia 2012.

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	0,00	
Cia Hering	Industrial Têxtil	0,01	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	5,00	
Parapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	5,33	
Itaipu Binacional	Elétrico	6,93	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	10,17	Q1
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	13,00	
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	15,00	
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	17,63	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	18,00	
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	19,00	
Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	19,26	
Copel - Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	19,60	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	20,00	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	22,00	Q2
Companhia Energética de Pernambuco - Celp	Energia Elétrica	22,14	
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	22,88	
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	24,18	
Oi Móvel S/A	Telefonia	25,00	
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	25,00	
Companhia Energética do Ceará - Coelce	Energia Elétrica	27,30	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	29,71	
Cielo S/A	Serviços	31,65	Q3
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	32,39	
Banco do Brasil S/A	Finanças	35,30	
Banco Bradesco S/A	Finanças	47,50	
Multiplus S/A	Serviços	49,00	
Lojas Renner S/A	Varejo	53,80	Q4
Itaú Unibanco Banco Multiplô S/A	Finanças	54,47	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2012, houve um breve aumento da média calculada, agora em 23,15% e da mediana em 22,00%. A diferença se deu pelo mesmo motivo de 2011, algumas empresas (4º quartil – 25% mais) com percentual alto levam a média para cima. Um número maior de empresas, 17 estão abaixo da média e 12 estão acima da média, algumas com percentuais ainda mais altos, quando comparados a 2011, de 25% a 54%.

O número de empresas que não divulgaram as informações no BS ou RA em 2012 caiu significativamente, apenas 1 empresa da amostra, o que também colabora para o aumento mencionado.

As empresas com maior percentual de mulheres em cargos de chefia continuam sendo

compostas pelos bancos: Banco do Brasil, Itaú e Bradesco, 35% a 54%, Lojas Renner 54% e a Aeroportuária Infraero com 32%.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

**Tabela 5 – Mulheres em cargos de chefia 2013.**

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	0,00	
Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	0,00	
Cia Hering	Industrial Têxtil	0,01	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	5,00	
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	5,91	Q1
Itaipu Binacional	Elétrico	7,43	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	8,49	
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	10,95	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	15,38	
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	15,40	
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	18,00	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	18,10	Q2
Copel -Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	18,60	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	19,69	
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	19,90	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	22,00	
Companhia Energética do Ceará - Coelce	Energia Elétrica	23,00	
Companhia Energética de Pernambuco - Celp	Energia Elétrica	24,00	
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	24,50	Q3
Oi Móvel S/A	Telefonia	25,00	
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	25,00	
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	29,22	
Cielo S/A	Serviços	33,82	
Banco do Brasil S/A	Finanças	35,16	
Multiplus S/A	Serviços	44,00	
Banco Bradesco S/A	Finanças	48,00	Q4
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	50,78	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	54,55	
Lojas Renner S/A	Varejo	55,70	
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2013, a média voltou a baixar, calculada em 22,68% e a mediana em 19,90%. A razão da média estar maior que a mediana se dá pelo mesmo motivo, algumas empresas (4º quartil – 25% mais) com percentual alto puxam a média para cima. O número de empresas da amostra abaixo da média caiu para 16 e 13 estão acima da média, algumas com percentuais elevados de 23% a 56%.

As empresas que divulgaram as informações em 2012 permaneceram divulgando em 2013, com

exceção da Suzano. A Natura que não divulgou os dados em 2012, passou a divulgar em 2013. Com isso, o número de empresa que não continha as informações permaneceu o mesmo de 2012, apenas 1 da amostra.

Os bancos: Banco do Brasil, Itaú e Bradesco, permanecem sendo um dos maiores ramos com percentual maior de mulheres em cargos de chefia, de 35% a 51%, abaixo apenas das empresas dedicadas a mulher: Natura e Lojas Renner, com percentuais de 56% e 55%.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

A análise da evolução dos negros em cargos de chefia é demonstrado nas tabelas 6, 7 e 8 a seguir. Quanto a análise feita para os negros, pode-se observar em dois anos: 2011 e 2012, a mediana acima da média. Apenas em 2013 a média superou a mediana. Isto se deu porque várias das empresas tem percentuais

baixíssimos, 0,5% a 5%, de negros em cargos de chefia, o que reduziu a média.

O comparativo utilizado como referência, para medir a variação dos negros em cargos de chefia ao longo dos anos foi a média, em conformidade com a análise feita para as mulheres.

**Tabela 6 – Negros em cargos de chefia 2011.**

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Lojas Renner S/A	Varejo	0,53	
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	1,00	
Itaipu Binacional	Elétrico	1,54	Q1
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	1,55	
Copel - Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	5,10	
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	5,77	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	9,60	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	10,00	Q2
Cielo S/A	Serviços	10,60	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	19,08	
Banco Bradesco S/A	Finanças	19,20	
Banco do Brasil S/A	Finanças	20,46	
Companhia Energética do Ceará - Coelce	Energia Elétrica	21,00	
Companhia Energética de Pernambuco - Celp	Energia Elétrica	24,64	Q3
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	24,90	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	30,80	
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	32,04	
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	37,09	
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	37,19	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	66,00	
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	-	
Oi Móvel S/A	Telefonia	-	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	-	
Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	N/D	Q4
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	N/D	
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	N/D	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	N/D	
Multiplus S/A	Serviços	N/D	
Cia Hering	Industrial Têxtil	N/D	
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2011, a média calculada foi de 18,9% e a mediana 19,14%. Das 30 empresas da amostra, apenas 20 divulgaram os dados referente aos negros em seu BS e/ou RA. Destas, 5 empresas tem percentuais baixíssimos de negros em cargos de chefia, 0,5% a 5%. O número de empresas abaixo da média é 9, com percentuais de até 11% e 11 empresas tem percentuais

acima da média, de 19% a 37%. Dentre estas estão os bancos e as companhias de eletricidade e energia.

A empresas da amostra que lideram com os maiores percentuais de negros em cargos de chefia em 2011, são as companhias de eletricidade e energia, sendo destaque a Coelba com 66%. Nestas empresas, sediadas no Norte

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

e Nordeste do país, onde o predomínio da população é negra, a grande maioria do quadro funcional é também composto por negros.

**Tabela 7– Negros em cargos de chefia 2012.**

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Lojas Renner S/A	Varejo	0,71	
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	1,63	Q1
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	1,63	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	2,00	
Itaipu Binacional	Elétrico	3,50	
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	6,36	
Copel -Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	6,50	Q2
Companhia Energética do Ceará – Coelce	Energia Elétrica	17,90	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	18,77	
Banco Bradesco S/A	Finanças	20,10	
Banco do Brasil S/A	Finanças	21,34	Q3
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	22,58	
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	25,00	
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	27,77	
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	37,74	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	53,80	
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	-	
Oi Móvel S/A	Telefonia	-	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	-	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	-	
Companhia Energética de Pernambuco - Celp	Energia Elétrica	-	
Cielo S/A	Serviços	-	Q4
Multiplus S/A	Serviços	-	
Eletróbrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	N/D	
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	N/D	
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	N/D	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	N/D	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	N/D	
Cia Hering	Industrial Têxtil	N/D	
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2012, a média calculada foi de 16,7% e a mediana 18,34%. Das 30 empresas da amostra, apenas 16 divulgaram os dados dos negros em seu BS e/ou RA, o que corroborou para a diminuição do cálculo da média e da mediana. Destas, 5 empresas continuam com percentuais baixíssimos, ainda inferiores a 2011, 0,7% a 3%, de negros em cargos de chefia. As empresas abaixo da média são 7, com percentuais de apenas 6,5% e; 9 empresas estão acima da média, com percentuais de 18% a 38%. Dentre estas, continuam líderes as companhias de eletricidade e energia e os bancos.

eletricidade e energia, sendo destaque em 2012 a Amaggi com 54%. A empresa que teve destaque em 2011, Coelba com 66%, deixou de publicar as informações em 2012. As empresas líderes, na maioria, continuam sendo as sediadas no Norte e Nordeste do país, com a maioria do quadro funcional e da população composta por negros.

A empresas da amostra que lideram com os maiores percentuais de negros em cargos de chefia em 2011, são as companhias de

Tabela 8 – Negros em cargos de chefia 2013.

EMPRESAS	SETOR ECONOMIA	CARGOS DE CHEFIA EM %	QUARTIL
Multiplus S/A	Serviços	0,00	
Lojas Renner S/A	Varejo	0,79	
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia Coelba	Energia Elétrica	1,00	Q1
BRF - Brasil Foods S/A	Alimentos	1,30	
Celesc Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Energia Elétrica	1,50	
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Bens de Capital	2,00	
Itaipu Binacional	Elétrico	3,42	
Copel -Cia Paranaense de Energia	Energia Elétrica	6,10	Q2
Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A	Finanças	12,71	
Cielo S/A	Serviços	18,88	
Banco Bradesco S/A	Finanças	20,60	
Banco do Brasil S/A	Finanças	21,66	
Caramuru Alimentos S/A	Alimentos	21,68	Q3
Petrobras Petróleo Brasileiro S.A	Energia	25,20	
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte	Energia Elétrica	26,18	
Companhia Energética de Pernambuco – Celp	Energia Elétrica	28,00	
Infraero Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Aeroportuário	31,01	
Amaggi Exportação e Importação Ltda	Atacado	66,30	
Celg Distribuição S/A	Energia Elétrica	78,32	
Tractebel Energia S/A	Energia Elétrica	-	
Oi Móvel S/A	Telefonia	-	
Cemat Centrais Elétricas Matogrossenses S/A	Energia Elétrica	-	
Eletróbrás Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia Elétrica	N/D	Q4
Paranapanema S/A	Siderurgia e Metalurgia	N/D	
Suzano Papel e Celulose S/A	Celulose	N/D	
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf	Energia Elétrica	N/D	
Companhia Energética do Ceará – Coelce	Energia Elétrica	N/D	
Natura Cosméticos S/A	Cosméticos	N/D	
Cia Hering	Industrial Têxtil	N/D	
Neoenergia S/A	Energia Elétrica	N/D	

Fonte: dados da pesquisa.

Em 2013, a média calculada teve uma alta 19,3% e a mediana foi de 18,88%, baixando quando comparada a 2012. O número de empresas da amostra que divulgaram os dados referente aos negros, em seu BS e/ou RA, foi de 19. O número de empresas com percentuais baixíssimos, aumentou para 7, com percentuais de 0% a 3%, de negros em cargos de chefia. As empresas abaixo da média são 10, com percentuais de 0% a 18,88. As empresas acima da média continuam sendo as 9 do ano anterior, com percentuais de 22% a 31%, dentre elas continuam líderes as companhias de eletricidade e energia e os bancos.

As empresas da amostra com os maiores percentuais de negros em cargos de chefia em 2013, são as companhias de eletricidade e energia, sendo destaque a Amaggi com 66% e a Coelba com 78%, que voltou a divulgar as informações em 2013. As empresas líderes, na maioria, com exceção dos bancos, continuam sendo as sediadas no Norte e Nordeste do país, com a maioria do quadro funcional e da população composta por negros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo feito pode-se observar que há

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

diferenciação entre gênero e raça nas organizações brasileiras no que tange o trabalho da mulher e do negro, principalmente em cargos de chefia.

Nada obstante o aumento do quadro feminino nas organizações a mulher tem dificuldade na ascensão profissional. Os cargos de gerência são os que as mulheres chegam mais comumente, porém, a ocupação feminina em cargos de alto escalão nas companhias (diretoria e conselhos) ocorrem menos frequentemente, nestes a participação feminina tem sido considerada discreta.

Mesmo com a constatação de que o número de mulheres nas universidades é superior ao número de homens (IBGE, 2010), não é notado correspondência com o mercado de trabalho, as mulheres continuam ocupando cargos de menor relevância, ou quando conquistam a igualdade de cargos nas empresas o salário não corresponde ao salário pago ao gênero masculino.

Quanto ao estudo de raça abordando os negros, há dificuldade na obtenção de informações para a análise, nem todas as empresas divulgam no BS ou nas informações do RA a composição do quadro funcional por raça e número de pessoas negras em posições de chefia.

Investigando a amostra selecionada, notou-se um pequeno progresso do negro quanto a ascensão de sua carreira nas organizações. A participação do indivíduo negro nas organizações brasileiras é considerada pequena quando comparada aos não-negros e raríssimas são as empresas brasileiras que tem homens e mulheres negros e negras em cargos de chefia. Em cargos de alto escalão na amostra estudada, esta participação é quase sempre nula.

Este estudo reforça a carência da expansão do tema diversidade na cultura das organizações e demonstra a superficialidade da tratativa do tema pelas empresas brasileiras. Há uma maquiagem que mascara estas questões e que partem do pressuposto de que elas não existem, num país onde predomina a miscigenação de povos e raças.

Espera-se que num futuro próximo o tema diversidade ganhe a proporção e tenha a tratativa adequada pelas organizações e pela sociedade brasileira no sentido de valorizar as competências e a capacitação profissional e intelectual do indivíduo, independente dos

fatores de gênero, raça, cor, e demais fatores excludentes que tratam a diversidade e a inclusão social.

Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas considerando a abordagem qualitativa, com o intuito de investigar profundamente aspectos de gênero e raça nas empresas. Além disso, outros estudos podem seguir a metodologia utilizada na presente investigação em organizações que atuam em segmentos específicos, ou ainda ampliando-se a amostra investigada.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARBOSA, Livia. A diversidade no seu devido lugar. **Ética. Exame**, edição 754, p. 40-42, 2001.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, Santa Catarina, Anpad, 2000.

BRASIL, Lemuel; PEREIRA, Antônio Nunes; MACHADO, Vandresa Lúcia. A inserção do gênero feminino na empresa vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: um estudo de caso da Companhia Energética do Paraná (COPEL). **GES**, v. 3, n. 5, p. 95-115, jan./jun., 2009.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE-eletrônica**, v.8, n. 2, art. 9, jul./dez., 2009.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher**: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. São Paulo: LTr, 2007.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

CARDOSO, João Antônio da Silva; FARIAS FILHO; José Rodrigues de; CARDOSO, Munique Maria da Silva; DEIRO, Ricardo M.; OLIVEIRA, Ualison R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARVALHO, Marília G.; TREVISAN, Lino. **Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-AUDI de S. José dos Pinhais/PR**, 2000.

COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). Mapa do negro no mercado de trabalho no Brasil: Regiões Metropolitanas de São Paulo, Salvador, Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre e no Distrito Federal. **Relatório de Pesquisa ao INSPIR - Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial**, jun., 1999.

\_\_\_\_\_. Os negros no mercado de trabalho: regiões metropolitanas de São Paulo, Salvador, Recife, Fortaleza, Belo Horizonte, Porto Alegre e no Distrito Federal. **Sistema PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego**, nov., 2013. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pednegrosmet.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2002. (Intérpretes do Brasil).

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

HASENBALG, Carlos Alfredo. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=1&idnoticia=2296&t=censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-ampliam-nivel-ocupacao&view=noticia>>. Acesso em: 21 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Síntese de Indicadores 2013**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2013/sintese\\_defaultxls.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2013/sintese_defaultxls.shtm)>. Acesso em: 28 abr. 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Ethos, 2002.

MORRISON, Ann M.; VON GLINOW, Mary A. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 200-208, 1990.

MUNANGA, Kabengele. Anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, K. (Org.). **Estratégias e políticas de combate à discriminação racial**. São Paulo: Edusp, 1996.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração FACIPLAC**, v. 1, n. 4, 2015.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 1, p. 240-260, mai./jun., 2014.

SOARES, V. **Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil**. In: BENTO, M. A. S. Ação afirmativa e diversidade no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SOUZA, F. M. de; VOESE, S. B.; ABBAS, K. Mulheres no topo: as contadoras paranaenses estão rompendo o glass ceiling?. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 2, p. 244-270, 2015.

STEIL, Andrea Veléria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./ago./set., 1997.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p.79-90, 1996.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

XAVIER, Elton Dias; XAVIER, Solange Procópio. Políticas de ação afirmativa e relações raciais no Brasil e nos Estados Unidos. **Desenvolvimento em Questão**, v. 7, n. 14, p.43-87, 2009.

**Endereço do Autor:**

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Jd.  
Botânico - Curitiba, PR, Brasil  
Telefone: (41) 3360-4193  
80210-170

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 1	p. 95-111	janeiro / abril 2016
------------------	--------------	-------	------	-----------	----------------------