

O assédio sexual inclui qualquer tipo de comportamento, comentários, gestos e ações de natureza sexual que criam um ambiente de trabalho hostil para o funcionário.



Adam Gault/Photodisc/Getty Images

A EBOC reconhece duas formas de assédio sexual como ilegais, de acordo com o Título VII. A primeira forma, denominada assédio *quid pro quo*, acontece quando "a submissão à ou a rejeição da conduta sexual for utilizada como base para decisões sobre contratação".²⁹ Esse tipo de assédio envolve uma consequência econômica tangível, como redução ou perda de remuneração. Se um supervisor promover uma funcionária somente depois que ela concordar em se encontrar com ele após o horário de trabalho, a conduta é claramente ilegal.

O segundo tipo de assédio, *ambiente hostil*, pode ocorrer quando a conduta sexual indesejada "tem o propósito ou o efeito de interferir no desempenho no trabalho ou criar um ambiente intimidador, hostil ou ofensivo".³⁰ Além disso, funcionários que não acolhem a conduta podem estabelecer um ambiente hostil, independentemente de a conduta censurável ser dirigida a eles.

Piadas sujas, gráficas vulgares, imagens de nudez, palavrões, ridículo pessoal e insultos criam um ambiente hostil quando um funcionário os acha ofensivos. O *e-mail*, as mensagens instantâneas e de texto e os *posts* em redes sociais se tornam formas convenientes para os funcionários assediarem colegas de trabalho.

Nos Estados Unidos, 11,7/17 queixas de assédio sexual, de funcionários de pequenas e grandes empresas, foram protocoladas em 2010 pela EEOC e por agências de práticas de contratação justas.³¹ Cerca de 16% dessas acusações se tornam mais familiarizadas com o que constitui assédio sexual nos termos da lei. Por meio de um questionário, é possível testar a compreensão dos funcionários quanto ao que é ou não assédio sexual. O box Destaques na GRH 2 mostra alguns exemplos de perguntas que as empresas podem fazer a seus funcionários para avaliar os conhecimentos deles sobre o tema.

DESTAQUES NA GRH

2 Perguntas usadas para verificar a ocorrência de assédio sexual no local de trabalho

ATIVIDADE	TRATA-SE DE ASSÉDIO SEXUAL?				VOCÊ ESTÁ CIENTE DESSE COMPORTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO?	
• Os funcionários colocam no mural imagens de cunho sexual.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um funcionário diz para a colega de trabalho que ela tem olhos e cabelos bonitos.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um gerente costuma, habitualmente, chamar as funcionárias de "docinho" ou de "querida".	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um gerente não promove um(a) funcionário(a) por não conseguir favores sexuais.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Os funcionários usam linguagem vulgar e contam piadas sobre sexo que são ouvidas pelas funcionárias, mas não são dirigidas a elas.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um funcionário se aproxima e olha fixamente para as costas de uma colega que está usando um vestido curto.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um(a) supervisor(a) dá a um(a) subordinado(a) um belo presente de aniversário.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Dois funcionários veem juntos uma revista pornográfica enquanto são observados por uma colega.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• As funcionárias são "classificadas" pelos colegas quando passam pelas mesas deles.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Uma insinuante peça de roupa feminina é oferecida como presente em uma festa de aniversário do escritório.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	
• Um representante de vendas de um fornecedor faz observações sexuais "sugestivas" a uma recepcionista.	Sim	Não	Indefinido	Sim	Não	

Comunidade, a confusão em relação ao que é assédio sexual persiste. O assédio *quid pro quo* está se tornando menos comum, diz David Bowman, advogado trabalhista da Filadélfia. Hoje, os funcionários não mais propõem a se queixar que estão sendo assediados sexualmente quando um colega de trabalho não capta a mensagem de que eles não são receptivos às investidas e que o problema está impedindo a sua capacidade de trabalho. (Consultar Casos Breves, Capítulo 3, Bastidos de Caso 2, no final deste livro, para um exemplo.) Por esse motivo, alguns consultores de RH recomendam a seus clientes corporativos instituir políticas rígidas de não confraternização no local de trabalho.

A EBOC considera o empregador culpado de assédio sexual em casos em que sabia ou deveria saber sobre o comportamento e não tomou medidas corretivas. As organizações também são culpadas de assédio sexual quando permitem que não funcionários (clientes ou fornecedores) assediem sexualmente os funcionários.³² Quando as acusações de assédio sexual são provadas, as vítimas forçadas a deixar seus postos de trabalho podem receber os salários atrasados, os benefícios perdidos, honorários advocatícios e juros, e podem também ser reintegradas ao trabalho. O assédio sexual envolvendo atitudes físicas pode resultar em acusações criminais, e os danos podem ser avaliados tanto contra a empresa como contra quem cometeu o assédio.³³

Orientação sexual

Quase metade dos estados norte-americanos e algumas cidades já aprovaram leis que proíbem a discriminação por orientação sexual no local de trabalho.³⁴ Embora o Título VII da Lei dos Direitos Civis, de 1964, liste "grupos sexuais" como uma classe protegida, atualmente nenhuma lei federal proíbe a discriminação com base na orientação sexual. Em 1998, o presidente Clinton assinou a Ordem Executiva 13087, barrando a discriminação contra funcionários civis do governo federal com base na orientação sexual. Uma exceção foi concedida a militares, que estavam sujeitos à política do "Não pergunte, não conte" na época. De acordo com a EEOC, a Ordem Executiva 13087 não criou novos direitos. No entanto, preparou o palco para que todas as unidades do governo federal tivessem certeza de que o local de trabalho estava livre de assédio e discriminação. Muitas agências ministeriais também emitiram declarações paralelas que orientam a EEO, permitindo que funcionários federais apresentassem queixas relacionadas à EEO com base na orientação sexual. Isso ajudou a pavimentar o caminho para a revogação da política do "Não pergunte, não conte" dos militares.³⁵

Para os funcionários homossexuais, a proteção contra discriminação origina-se de leis para a prática da contratação justa aprovadas pela jurisdição estadual ou local. Além disso, os estatutos estaduais e locais relativos ao mesmo sexo variam no que se refere à proteção oferecida aos homossexuais e a quem se aplica essa legislação. Por exemplo, em alguns estados, os funcionários do setor público estão protegidos contra a discriminação com base na orientação sexual. Assim, é importante que gerentes e supervisores conheçam os direitos dos homossexuais e obedecem às leis determinadas para sua região.³⁶

Organizações como S.C. Johnson, Eastman Kodak, Lucent Technologies e Microsoft realizam sessões de formação destinadas a promover a superação de estereótipos que afetam funcionários gays e lésbicas. Raytheon e Lockheed Martin patrocinam grupos de apoio a homossexuais; o Wal-Mart adotou uma política de não discriminação em relação a homossexuais. A maioria das empresas da *Fortune 500* já oferece benefícios de saúde para casais do mesmo sexo.

Reforma e controle da imigração

Os bons empregos são um ímã que atrai muitas pessoas para os Estados Unidos. No entanto, a imigração ilegal é uma questão de interesse nacional nos âmbitos federal, estadual e local, no âmbito legislativo e entre empresas, sindicatos, e grupos de direitos civis, bem como entre o público em geral.³⁷ A questão da imigração ilegal é emocional, econômica e repleta de regulamentos legais.

Para preservar a tradição de imigração legal ao fechar a porta para a entrada ilegal, as empresas devem cumprir com os requisitos da Lei de Reforma e Controle da Imigração (Immigration Reform and Control Act - IRCA). A lei tem duas diretrizes para o empregador. Em primeiro lugar, todas as organizações abrangidas pela lei são proibidas de contratar ou reter conscientemente estrangeiros não autorizados para o trabalho.³⁸ Em segundo lugar, as organizações com quatro ou mais funcionários são proibidas de agir de forma discriminatória na contratação ou na rescisão considerando a nacionalidade ou a cidadania.³⁹

- As empresas devem cumprir a lei verificando e mantendo os registros conforme os direitos legais de candidatos a trabalhar nos Estados Unidos. O *Handbook for Employers (Manual para Organizações Contratantes)*, publicado pelo Ministério da Justiça dos Estados Unidos, enumera cinco iniciativas que as organizações devem ter para se adequar à lei:
1. Ter funcionários que cumpram sua parte referente ao Formulário I-9.
 2. Verificar documentos que estabeleçam a identidade do funcionário e sua elegibilidade para trabalhar.
 3. Completar a seção do Formulário I-9 pertinente à empresa.
 4. Manter o Formulário I-9 arquivado por pelo menos três anos.
 5. Apresentar o Formulário I-9 para inspeção do Serviço de Imigração e Naturalização ou do Departamento do Trabalho.⁴⁰

As organizações com longos contratos com o governo federal também devem usar o sistema de E-Verification. O E-Verify é um sistema que oferece conexão automática às bases de dados federais para ajudar as organizações a determinar a elegibilidade legal dos trabalhadores e a validade do número do Seguro Social. As empresas que não têm negócios com o governo também podem usar o E-Verify. Alguns estados exigem que determinadas organizações o utilizem. O estado do Arizona, por exemplo, exige que todas as organizações em seu território usem o E-Verify.⁴¹

As organizações que violam a lei são obrigadas a eliminar a prática discriminatória. Elas também podem ser ordenadas a contratar, com ou sem indenização, pessoas que tenham sido prejudicadas em razão de discriminação, bem como pagar uma multa de até US\$ 10 mil para cada pessoa contra a qual foi cometida a discriminação. As ações de discriminação com base em nacionalidade ou em cidadania são registradas no Escritório do Conselho Especial, órgão do Ministério da Justiça.

Questões emergentes relacionadas à discriminação no ambiente de trabalho

Discriminação por peso

Alguns estudos mostram que a discriminação decorrente do peso, especialmente contra as mulheres, não só está aumentando, como também está se tornando não comum quanto a discriminação racial.⁴² Segundo o Council on Size & Weight Discrimination, um grupo de defesa, os funcionários que são mais pesados do que a média recebem US\$ 1,25 a menos por hora. Ao longo de uma carreira de 40 anos, eles vão ganhar até US\$ 100.000 a menos, sem contar os descontos de impostos, em comparação com os que são mais magros.

Não há leis federais que proíbem a discriminação decorrente do peso, embora a EEOC afirme que a obesidade mórbida é uma deficiência protegida pela ADA. No entanto, algumas cidades, incluindo Washington D.C., San Francisco e Madison, Wisconsin, proibiram a discriminação com base no peso. O estado de Michigan proíbe a discriminação com base na altura e no peso. Nesse estado, pelo menos duas garçotas processaram o restaurante Hooters por discriminação. Uma delas, que pesava aproximadamente 65 kg, na época, afirma que foi aconselhada em sua avaliação de desempenho a entrar em uma academia, de modo que viesse a caber em um uniforme de pequeno porte, como observado em uma crítica: "O uniforme oficial das garçotas do Hooters tem três tamanhos: extraxtrapequeno, extrapequeno ou pequeno".⁴³ A boa notícia para os funcionários que estão um pouco acima do peso é que essa questão parece estar ganhando atenção à medida que obtém proteção das leis trabalhistas. Em algum momento, não será mais utopia que se torne uma classe protegida.⁴⁴

Atratividade e discriminação

Algunas localidades, incluindo Santa Cruz, Califórnia, e Distrito de Columbia, proíbem a discriminação baseada em "características físicas" ou "aparência pessoal". No entanto, não existem leis federais que proíbem a discriminação no local de trabalho com base na atratividade pessoal, que, sem dúvida, ocorre. Em uma pesquisa realizada pela *Newsweek*, com gerentes de contratação, 57% deles disseram que candidatas qualificadas, mas pouco atraentes, têm mais dificuldade em conseguir emprego.

Parte do problema de implementar uma lei contra a discriminação com base na aparência seria decidir quem é atraente o suficiente para ser protegido pela lei. Além disso, em alguns casos, boa aparência pode ser uma BEO. A indústria da moda é um exemplo.⁴⁵

No entanto, como o Hooters, as empresas que tratam as pessoas de forma diferente em razão de sua aparência tendem a enfrentar problemas legais. O varejista Abercrombie & Fitch é um exemplo. Em 2005, teve início uma ação coletiva de US\$ 40 milhões movida pela EEOC. Os funcionários alegaram que a empresa contratava e promovia funcionários atraentes, de aparência caucasiana e magros. "Ser norte-americano não significa ser branco", afirmou Jennifer Lu, ex-vendedora da Abercrombie & Fitch que diz ter sido demitida porque sua aparência não era condizente com o visual da empresa.⁴⁶ (A EEOC moveu a ação com base em discriminação racial.)

Cuidadores e discriminação

Em 2007, a EEOC divulgou novas diretrizes para ajudar a prevenir a discriminação contra profissionais que dispõem cuidados a outras pessoas. Não existem leis federais que proíbem a discriminação com base "apenas" no fato de uma

Para evitar a discriminação contra funcionários que têm a responsabilidade de cuidar de outras pessoas, as organizações podem seguir as diretrizes da EEOC, como o estabelecimento de políticas mais flexíveis de trabalho.



Picture Partners/Alamy

pessoa ser um cuidador. No entanto, o tratamento dispar surge quando um cuidador é discriminado com base em uma característica protegida pelas leis de igualdade de oportunidades (como sexo, raça, idade, e assim por diante).⁴⁷ A EEOC traçou vários cenários que podem constituir discriminação contra um cuidador. Negar uma oportunidade de emprego a mulheres com crianças pequenas, mas oferecê-la a homens com crianças pequenas é um exemplo. Assim, não se contrata uma profissional que é mãe solteira de uma criança com deficiência com base na suposição de que as responsabilidades de ser cuidadora farão com que ela não seja confiável. A EEOC desenvolveu as "Melhores Práticas" para ajudar as empresas a evitar a discriminação contra cuidadores. O material apresenta estudos que mostram que políticas flexíveis de trabalho aumentam a produtividade dos funcionários, reduzem o absenteísmo e os custos, ajudam no recrutamento e na retenção, e dão às organizações mais alternativas quando se trata de redução de efetivos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4

Você sabe se no Brasil existem leis que orientam as empresas a adotarem procedimentos padronizados para a seleção de pessoal de forma a fazerem uma contratação justa?

Diretrizes-Padrão para Seleção de Pessoal
Documento processual publicado no *Federal Register*, que auxilia empregadores a cumprir com as regulamentações federais no que concerne a ações discriminatórias

Diretrizes-padrão para Seleção de Pessoal

As empresas geralmente se sentem inseguras sobre a adequação de um processo de seleção, especialmente aqueles que envolvem a realização de testes e seleção. Para solucionar essa questão, a EEOC e outras três agências governamentais adotaram as Diretrizes-padrão para Seleção de Pessoal.⁴⁸ Esse guia tornou-se um documento muito importante, que orienta os gerentes em relação aos procedimentos de seleção de funcionários no que diz respeito a contratação, retenção, promoção, transferência, rebaixamento, demissão e encaminhamento. Ele foi projetado para ajudar empresas, organizações trabalhistas, sindicatos, agências de emprego e conselhos para licenciamento e certificação a se adequarem às exigências das leis federais que proíbem a discriminação.

Validade

Ao utilizar um teste ou outro instrumento de seleção para escolher as pessoas a ser contratadas, as empresas devem estar em condições de provar que o instrumento de seleção tem relação direta com o sucesso no trabalho. Essa prova é estabelecida por meio de estudos de validade que mostram a relação entre o instrumento de seleção e o trabalho. As Diretrizes-padrão fornecem normas rígidas que as organizações devem seguir para validar procedimentos de seleção. Os diferentes métodos para testar a validade serão analisados detalhadamente no Capítulo 6.

Impacto adverso e tratamento diferencial

Para que um candidato ou funcionário obtenha uma decisão favorável em um processo de discriminação, é preciso mostrar que os procedimentos de seleção da empresa resultaram em um impacto adverso para uma classe protegida. O impacto adverso se refere à rejeição involuntária de emprego, estágio ou promoção de uma porcentagem significativamente maior de membros de uma classe protegida quando comparada com membros de organizações de classes não protegidas.⁴⁹ As Diretrizes-padrão não exigem que uma organização realize estudos de validade de seus procedimentos de seleção quando não resultaram em impacto adverso sobre uma classe protegida. No entanto, incentiva as empresas a usar processos de seleção que são válidos. As organizações que validam seus procedimentos de seleção regularmente e recorrem a entrevistas, testes e outros procedimentos de maneira a evitar o impacto adverso, geralmente estão alinhadas aos princípios da legislação sobre a igualdade na contratação.

Há dois meios básicos de demonstrar que o impacto adverso existe:

Índice de rejeição ou regra dos quatro quintos. De acordo com as Diretrizes-padrão para Seleção de Pessoal, um programa de seleção tem impacto negativo quando o índice de seleção para qualquer classe racial, étnica ou sexual for menor do que quatro quintos (ou 80%) do índice da classe com a maior porcentagem de seleção. A Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego adotou a regra dos quatro quintos como regra básica para determinar o impacto adverso nas iniciativas de cumprimento da lei. Essa regra não é uma definição legal de discriminação; ao contrário, é um método pelo qual a EEOC ou qualquer outra agência de aplicação monitora sérias discrepâncias na contratação, promoção ou outras decisões de emprego. No apêndice no final deste capítulo há explicações acerca de como o impacto adverso é determinado e também um exemplo de como a regra dos quatro quintos é calculada.

Uma alternativa para a regra dos quatro quintos, que é cada vez mais utilizada nos processos judiciais envolvendo discriminação, é a aplicação da análise do desvio-padrão no fluxo de dados do candidato observado. A Suprema Corte, no caso *Hazelwood School District versus Estados Unidos*, definiu uma análise de desvio-padrão que poderia determinar se a diferença entre os índices de seleção esperados para os grupos protegidos e os índices reais de seleção poderiam ser atribuídos ao acaso. Se o acaso for eliminado dos índices de seleção menores da classe protegida, assume-se que a técnica de seleção da empresa tem um impacto negativo nas oportunidades de contratação desse grupo.

Política restritiva. Qualquer evidência de que o empregador tem um processo de seleção que exclui os membros de uma classe protegida, seja de forma intencional ou não, constitui um impacto adverso. Por exemplo, a contratação de indivíduos que devem ter uma altura mínima ou determinada aparência (a custa de membros de classes protegidas) é evidência de política restritiva. Em um caso conhecido dos autores, uma organização, quando resolveu restringir suas atividades, demitiu muitos dos funcionários com 40 anos ou mais. Esses funcionários abriram um processo judicial representativo da classe, alegando impacto adverso segundo a Lei contra Discriminação por Idade no Trabalho.

O caso utilizado como base de comparação no que se refere aos procedimentos de seleção para a contratação é o *Griggs versus Duke Power Company* (1971). Willie Griggs se candidatou ao cargo de mineiro de carvão na Duke

RESULTADO DO APRENDIZADO 5

Alguma vez você já foi vítima de impacto adverso ou de tratamento diferenciado? Se sim, em que contexto? Discuta a sua experiência com seus colegas de classe.

Impacto adverso
Um conceito que se refere à rejeição de uma porcentagem muito maior de uma classe protegida quanto a contratação, colocação ou promoção em comparação com as classes não protegidas que são bem-sucedidas

Regra dos quatro quintos
Regra básica aplicada pela EEOC para determinar o impacto adverso ou uso dos métodos de iscação para o cumprimento da lei

Power Company. Sua solicitação foi negada porque ele não havia concluído o segundo grau, uma exigência para o cargo. Griggs alegou que o padrão do cargo era discriminatório porque não estava relacionado ao bom desempenho na função e porque esse padrão causava um impacto adverso em uma classe protegida.

Na decisão, o Tribunal decidiu que a discriminação do empregador não precisa ser aberta ou intencional para estar presente. Conforme a decisão no caso *Griggs*, as práticas de contratação precisam estar relacionadas ao cargo em questão. Quando ocorre uma acusação de discriminação, as empresas precisam provar que as exigências de contratação estão relacionadas ao cargo ou que constituam uma necessidade corporativa. Quando as empresas recorrem a padrões de educação, físicos ou de inteligência como base para contratação ou promoção, essas exigências devem ser absolutamente necessárias para o sucesso no cargo. De acordo com o Título VII, a boa intenção ou a ausência de intenção de discriminar não é defesa suficiente.

Nos casos envolvendo BEO, é importante distinguir entre impacto adverso e discriminação por tratamento diferencial. Os casos de impacto adverso lidam com discriminação não intencional, ao passo que os casos de tratamento diferencial envolvem ocorrências de discriminação proposital. Por exemplo, o tratamento diferencial pode ocorrer quando uma empresa contrata homens, mas não admite mulheres que tenham filhos em idade escolar. Permitir que homens se candidatem a cargos que exigem conhecimento específico e destreza manual e negar essa oportunidade a mulheres também seria uma demonstração de tratamento diferencial. Para ganhar um caso referente a tratamento diferencial, o reclamante deve provar que os atos da empresa tinham a intenção de discriminar, o que é uma situação geralmente difícil de ser avaliada.

Análise da utilização da força de trabalho

Como vimos, as organizações devem estar cientes do impacto que os procedimentos de seleção adotados têm sobre os membros de classes protegidas. Parte desse processo envolve a análise da composição da força de trabalho interna em comparação com o mercado de trabalho externo. A BEOC se refere a essa comparação como análise da utilização da força de trabalho. Esse conceito simplesmente compara a força de trabalho de uma empresa quanto à raça e ao sexo para categorias de trabalho específicas com dentro da qual os profissionais são contratados, desde que tenham as habilidades necessárias para ter um bom desempenho no cargo. Por exemplo, se a Vision Track Golf Corporation estiver contratando técnicos de computadores em um mercado de trabalho composto de 10% de profissionais negros, 8% de hispânicos e 2% de norte-americanos nativos, e todos eles apresentarem as qualificações requeridas para o trabalho, a força de trabalho interna da empresa deverá refletir essa composição racial. Quando isso ocorre, pode-se dizer que a força de trabalho estiver abaixo do mercado externo, então diz-se que a classe protegida está sendo *subutilizada*, e o empregador deve adotar medidas para corrigir o desequilíbrio.

Legislação para garantir a igualdade de oportunidades de emprego

Com a proibição da discriminação na contratação, o Título VII da Lei dos Direitos Civis criou a Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego (EEOC). Como a principal agência governamental para os direitos civis, a EEOC é responsável por assegurar que as empresas regidas pela lei estejam adequadas à sua finalidade. A comissão cumpre com seu objetivo principalmente ao (1) divulgar diversas diretivas de contratação e monitorar as práticas de contratação das organizações e (2) proteger os direitos dos funcionários por meio de investigação e condenação nos casos de acusação por discriminação.⁵⁰ A Figura 3.5 ilustra o total de casos julgados pela EEOC nos últimos anos.

FIGURA 3.5

Número de casos relacionados à igualdade de oportunidades de emprego nos Estados Unidos, 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total de processos	75.428	75.768	82.792	95.402	93.277	99.922
Raça						
	26.740	27.238	30.510	33.937	33.579	35.890
	35,5%	36,9%	37,0%	35,6%	36,0%	35,9%
Sexo						
	23.094	23.247	24.826	28.372	28.028	29.029
	30,6%	30,7%	30,1%	29,7%	30,0%	29,1%
Nacionalidade						
	8.035	8.327	9.396	10.601	11.134	11.304
	10,7%	11,0%	11,4%	11,1%	11,9%	11,3%
Religião						
	2.340	2.541	2.880	3.273	3.386	3.790
	3,1%	3,4%	3,5%	3,4%	3,6%	3,8%
Retaliação – todos os estatutos						
	22.278	22.555	26.663	32.690	33.613	36.258
	29,5%	29,8%	32,3%	34,3%	36,0%	36,3%
Retaliação – somente do Título VII						
	19.429	19.550	23.371	28.698	28.948	30.948
	25,8%	25,8%	28,3%	30,1%	31,0%	31,0%
Idade						
	16.565	16.546	19.103	24.592	22.778	23.264
	22,0%	21,8%	23,2%	25,8%	24,4%	23,3%
Deficiência						
	14.893	15.575	17.734	19.453	21.451	25.165
	19,7%	20,6%	21,4%	20,4%	23,0%	25,2%
Lei de Igualdade de Remuneração						
	970	861	818	954	942	1.044
	1,3%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Informação genética						
						201
						0,2%

Fonte: Dados fornecidos pelo Instituto de Pesquisas, Informação e Planejamento da base de dados nacional de processos do Sistema de Dados da EEOC. Disponível em: <http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/litigation.cfm>.

É importante lembrar que as diretivas da EEOC não são leis federais, mas regras administrativas e regulamentos federais publicados no *Federal Register*. No entanto, os tribunais deram peso às diferentes orientações no que se refere a como elas interpretam a lei, assim elas não devem ser menosprezadas.

Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego

O trabalho da EEOC consiste em formular uma política de EEO e aprovar todas as decisões judiciais envolvidas na manutenção de igualdade de oportunidades de emprego. A operação retorneira da comissão ocorre na sede administrativa, em Washington, D.C., e em mais de 50 distritos, campos, áreas e escritórios locais em que acusações de discriminação e todas as execuções de conformidade e litígios são trabalhadas. Os funcionários que iniciam uma reclamação são encorajados a requisitar a EEOC pelo número de telefone gratuito ou preenchendo um questionário *on-line* Para que a comissão possa começar o processo de avaliação em relação a se a denúncia tem apoio ou não nas leis que impõe. As organizações, em particular as pequenas empresas que têm dívidas sobre as leis impostas pela EEOC ou sobre situações específicas do local de trabalho, podem acessar o site da EEOC.

Manutenção de registros e envio de requerimentos

RESUMANDO DO APRENDIZADO 6
Por que você acha que o governo federal, nos Estados Unidos, trata as pequenas empresas de forma diferente em comparação com as grandes empresas em termos de manter registros de emprego e estatísticas? Uma pequena empresa deve manter voluntariamente registros detalhados? Se sim, por quê?

As organizações regidas pelo Título VII devem cumprir a exigência de manter registros e relatórios específicos sobre as contratações. Contratantes e subcontratantes federais têm exigências específicas no que se refere a relatórios de EEO. Aqueles que não cumprirem com a manutenção de registros e com o envio de requerimentos ou que, deliberadamente, falsificarem os registros podem incorrer em penalidades, incluindo o pagamento de multas e prisão.

Quando um processo é arquivado, as organizações têm a obrigação de manter registros adicionais. A EEOC também recolhe dados referentes à força de trabalho de alguns empregadores, independentemente de uma acusação ter sido apresentada contra a empresa.

É importante observar que as exigências quanto à manutenção de registros são detalhadas e abrangentes. Por exemplo, os gerentes devem gerar e guardar por períodos de tempo específicos diferentes dados de contratação. Quando é exigido que os empregadores tenham programas de ações afirmativas por escrito, essa documentação deve ser mantida com documentos complementares (como nome dos candidatos ao cargo, taxas de rejeição e listas dos profissionais que têm mais tempo de serviço).

Relatório EEO-1
Relatório de informações que deve ser preenchido anualmente por empregadores com 100 ou mais funcionários (exceto funcionários do estado e do município), contratantes e subcontratantes do governo para determinar a composição da mão de obra da empresa.

As organizações que tiverem 100 ou mais funcionários (exceto funcionários de governos locais e estaduais) e contratantes e subcontratantes governamentais sujeitos à Ordem Executiva 11286 devem protocolar anualmente o Relatório EEO-1 (Relatório de Informações sobre a Empresa). Esse relatório reúne dados sobre gênero e raça/etnia em dez diferentes categorias de trabalho.⁵¹ Esse relatório abrangente é o documento básico da EEOC para determinar a composição da força de trabalho de uma organização a fim de que possa investigar as acusações de discriminação e fornecer informações sobre as condições de contratação das minorias e das mulheres, bem como analisar os padrões de emprego, como a representação de funcionários e minorias nas empresas, indústrias e regiões. As organizações podem apresentar o Relatório EEO-1 por meio de sistema *on-line* da agência. O Título VII exige que sejam mantidos todos os registros de funcionários ou das contratações, incluindo os formulários preenchidos pelos candidatos, durante pelo menos seis meses ou até a resolução de qualquer ação do RH, independentemente do que ocorre depois.

Cartazes que explicam os direitos trabalhistas e como fazer uma queixa de discriminação foram desenvolvidos pela EEOC e por outras agências. (Consultar o box Destaques na GRH 3.) A lei determina que as organizações exibam esses cartazes e outros exigidos pelas agências federais, relatórios à GRH, em locais de destaque e que sejam de fácil acesso aos funcionários. As salas de RH, as mesas de café, os murais localizados em locais estratégicos e os religião de ponto são lugares mais comuns para colocar tais cartazes. A divulgação dessas informações não deve ser menosprezada. Por exemplo, os cartazes de EEO mostram qual é o prazo limite para registrar uma acusação de discriminação. Se uma empresa não exibe essas informações, a EEOC pode permitir que um funcionário apresente uma acusação de discriminação tardia (após o prazo de apresentação de 180 dias).

3 DESTAQUES NA GRH Pôster EEOC

Igualdade de oportunidades de emprego

EQUALITY

Empresas privadas, governos estaduais e municipais, instituições de ensino, agências de emprego e sindicatos

Os candidatos a empregos e os funcionários da maioria das organizações privadas, dos governos estaduais e locais, das instituições de ensino, das agências de emprego e dos sindicatos estão protegidos pelas seguintes leis federais:

RAÇA, COR, RELIGIÃO, GÊNERO, NACIONALIDADE

O Título VII da Lei dos Direitos Civis, de 1964, assim como as emendas à lei, proíbem a discriminação em relação a contratação, promoção, demissão, remuneração, benefícios adicionais, treinamento para o trabalho, classificação, retência e outros aspectos do emprego, com base em raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade. A discriminação religiosa inclui a falta de adaptação razoável das práticas religiosas de um funcionário, em situações em que a adaptação não impõe grandes dificuldades.

PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAS

O Título I e o Título V da Lei para os Norte-americanos Portadores de Necessidades Especiais, de 1990, com suas emendas, protegem os indivíduos qualificados de discriminação em relação a contratação, promoção, demissão, remuneração, benefícios, treinamento, classificação, referência e outros aspectos do emprego em razão da deficiência. A discriminação inclui não fazer adaptações razoáveis para as limitações físicas ou mentais conhecidas de um indivíduo qualificado, que é candidato ou funcionário, salvo excessiva dificuldade.

IDADE

A Lei contra Discriminação por Idade no Trabalho, de 1967, na forma de emenda, protege os candidatos a emprego e os funcionários com 40 anos ou mais de sofrerem discriminação por idade em sua contratação, promoção, demissão, remuneração, benefícios, treinamento, classificação, referência e outros aspectos do emprego.

GÊNERO (SALÁRIOS)

Além de a discriminação sexual ser proibida pelo Título VII da Lei dos Direitos Civis, de 1964, e suas emendas, a Lei de Igualdade de Remuneração, de 1963, na forma de emenda, proíbe a discriminação sexual em relação à remuneração de homens e mulheres que estejam desempenhando um trabalho substancialmente igual, realizado no mesmo estabelecimento.

GENÉTICA

O Título II da Lei contra Discriminação Genética, de 2008, protege os candidatos e funcionários de discriminação com base na informação genética em relação a contratação, promoção, demissão, remuneração, benefícios, treinamento, classificação, retência e outros aspectos do emprego. A lei também restringe a aquisição, por parte dos empregadores, de informação genética e limita estritamente sua divulgação. A informação genética inclui dados sobre testes genéticos de candidatos, funcionários ou familiares, manifestação de doenças ou distúrbios em membros da família (distúrbio médico familiar) e pedidos ou recebimento de serviços genéticos por parte dos candidatos, funcionários ou membros de suas famílias.

RETRATAMENTO

A retaliação contra uma pessoa que registrar uma acusação de discriminação, participar de uma investigação ou se opuser a alguma prática de contratação ilegal é proibida por todas as leis federais.

O QUE FAZER SE VOCÊ ACREDITA QUE HOUVE DISCRIMINAÇÃO

Existem prazos rigorosos para a apresentação de acusações de discriminação no trabalho. Para preservar a capacidade de a EEOC agir em seu nome e para proteger o seu direito de entrar com uma ação individual, você deve, em última análise, entrar rapidamente em contato com a EEOC quando suspeitar de discriminação. Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego dos Estados Unidos (EEOC), 1-800-669-4000 (gratuito) ou 1-800-669-8820 (número TTY gratuito para indivíduos com deficiência auditiva). As informações do escritório da EEOC estão disponíveis em www.eeoc.gov ou na maioria das listas telefônicas do governo dos Estados Unidos ou na seção do governo federal, informações telefônicas sobre a EEOC, incluindo dados sobre acusações anônimas, estão disponíveis em www.eeoc.gov.

(continua)

Pôster EEOC (continuação)

Contratantes e subcontratantes do governo federal

Os candidatos a empregos e os funcionários de empresas com contrato ou subcontrato estabelecido com o governo federal são protegidos da discriminação pelas leis federais nos seguintes aspectos:

RAÇA, COR, RELIGIÃO, GÊNERO, NACIONALIDADE
A Ordem Executiva 11246, na forma de emenda, proíbe a discriminação no trabalho com base em raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade e exige ações afirmativas para garantir a igualdade de oportunidades em todos os aspectos da contratação.

PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAIS
A seção 503 da Lei de Reabilitação, de 1973, conforme alterações, protege as pessoas qualificadas de ser discriminadas em razão da deficiência em aspectos como contratação, promoção, demissão, remuneração, benefícios adicionais, capacitação profissional, classificação, transferência e outros aspectos do emprego. A discriminação inclui não fazer adaptações razoáveis para as limitações físicas ou mentais conhecidas de um indivíduo qualificado, com deficiência, que é candidato ou funcionário, salvo excessiva dificuldade. A seção 503 também exige que os contratantes federais tenham ações afirmativas que permitam empregar e promover indivíduos qualificados, com deficiência, em todos os níveis, incluindo o executivo.

VETERANOS COM DEFICIÊNCIA ESPECÍFICA, RECENTEMENTE DESLIGADOS DO SERVIÇO MILITAR, OUTRAS PROTEÇÕES E VETERANOS AGRAVADOS COM MEDALHAS

A Lei de Assistência aos Veteranos do Vietnã, de 1974, conforme emenda, 38 U.S.C. 4212, proíbe a discriminação no trabalho e exige

ações afirmativas relacionadas a empregar e promover veteranos com deficiência, recentemente desligados (no período de três anos de dispensa ou liberação do serviço ativo), outros protegidos (veteranos que serviram durante uma guerra, em uma campanha ou expedição para as quais foi autorizada a concessão de alívio) e veteranos agravados com medalha (veteranos que, em serviço ativo, participaram de operação militar dos Estados Unidos e receberam medalha por isso).

RETALHAÇÃO
A retaliação é proibida contra alguém que tenha formalizado queixa de discriminação, participado de um processo de OFCCP, ou outro tipo de oposição à discriminação sob leis federais.

Qualquer pessoa que acredite que a empresa tenha violado as diretrizes de não discriminação ou as ações afirmativas deve entrar em contato imediatamente com:

Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP), Ministério do Trabalho dos Estados Unidos, 200 Constitution Avenue, N.W., Washington, D.C. 20210, 1-800-367-4221 (ligação gratuita) ou (202) 693-1337 (TTY). O OFCCP também pode ser contatado pelo e-mail: OFCCP-Public@do.gov ou via escritório regional ou distrital relacionado na tabela das listas telefônicas no âmbito do governo dos Estados Unidos, Departamento do Trabalho.

Programas ou atividades que recebem assistência financeira federal

RAÇA, COR, NACIONALIDADE, GÊNERO

Além da proteção do Título VII da Lei dos Direitos Cívicos, de 1964, e suas emendas, o Título VI da Lei dos Direitos Cívicos proíbe a discriminação com base em raça, cor ou nacionalidade, em programas ou atividades que recebem ajuda financeira federal. A discriminação no processo de contratação é abordada pelo Título VI se o principal objetivo da assistência financeira for possibilitar a contratação, ou quando a discriminação no trabalho cause ou possa causar discriminação na prestação dos serviços relacionados a tais programas. O Título IX das Emendas à Educação, de 1972, proíbe a discriminação na contratação com base no sexo no caso de programas educacionais ou atividades que recebem ajuda federal.

EEOC 9/02 e OFCCP 8/08 *Foram atualizadas em Suplemento 11/09*

PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAIS

A seção 504 da Lei de Reabilitação, de 1973, com emendas, proíbe a discriminação na contratação com base na incapacidade física, em qualquer programa ou atividade que receba o apoio financeiro no âmbito federal. É proibida, em todos os aspectos da contratação, a discriminação contra pessoas com deficiência que, tendo disponíveis adaptações razoáveis, possam exercer as funções essenciais de seu trabalho.

Se você acredita ter sido discriminado em qualquer instituição que receba ajuda federal, deve entrar em contato imediatamente com a agência federal que presta tal assistência.

EEOC-P/E-1 (Revisão 11/09)

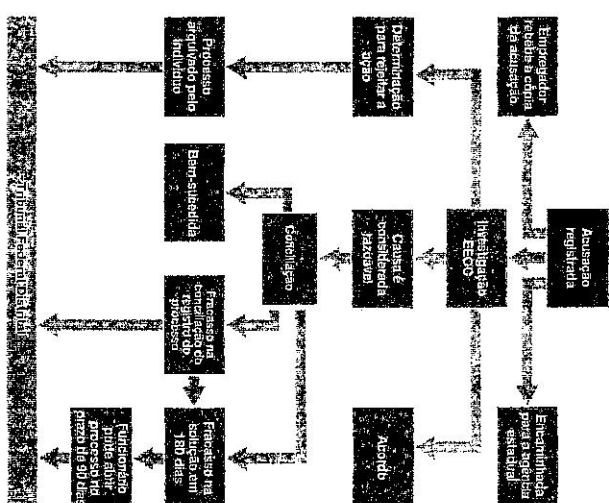
Processando acusações de discriminação

A Figura 3.6 resume o processo de apresentação de uma acusação de discriminação por meio da EEOC.³² (Observe que o processo é um pouco diferente para os funcionários federais e candidatos a emprego.) Os funcionários ou candidatos a emprego que acreditam terem sido discriminados devem, primeiro, registrar uma queixa de discriminação ou preencher um formulário de acusação na EEOC. A acusação deve ser apresentada no prazo de 180 dias da alegação da ocorrência da prática ilegal.³³ O processamento de uma acusação inclui notificar o empregador de que a acusação de discriminação no emprego foi registrada. A empresa receberá uma cópia da acusação no prazo de dez dias após o registro. Ambas as partes, o reclamante (funcionário) e o réu (empresa), devem estar preparadas para sustentar suas crenças ou ações.

Em estados que têm leis relacionadas às práticas de contratação justa, com estrutura de aplicação adequada, a acusação de discriminação é encaminhada para a agência estadual para resolução antes de a ação ir para a EEOC. De forma recíproca, se as leis federais forem aplicáveis, os casos protocolados inicialmente na FEPA serão automaticamente também protocolados na EEOC. Se a agência estadual não resolver a queixa ou se findar o período de deferimento de 60 dias, o caso volta para a EEOC.

FIGURA 3.6

Andamento de uma ação de discriminação no trabalho



formulário de acusação
Queixa de discriminação registrada na EEOC pelos funcionários ou por candidatos ao cargo

RESULTADO DO APRESENTANDO
De que forma você acha que os gerentes de RH podem ajudar outros gerentes a lidar com as queixas de discriminação de forma a diminuir a chance de os funcionários se sentirem compelidos a reatadas à EEOC?

As investigações da EEOC são conduzidas por especialistas em igualdade de oportunidades de emprego, bem treinados, que têm vasta experiência em procedimentos de investigação, teorias de discriminação e técnicas de resolução. Esses especialistas reúnem fatos de ambos os lados por meio de telefonemas, e-mail, cartas e questionários, visitas de campo ou encontros realizados em conjunto.

Uma vez que a investigação estiver em andamento ou for concluída, diversos aspectos devem ser decididos. Em primeiro lugar, a empresa pode propor um acordo para resolver o caso e cessar a investigação. Se a proposta for aceita, o caso é encerrado. Em segundo lugar, a EEOC pode decidir que não houve nenhuma violação da lei e, assim, desconsiderar a acusação. Nesse caso, o queixoso recebe uma notificação de direito de processar, que permite que a pessoa inicie um processo judicial particular, se assim quiser, no tribunal federal, no prazo de 90 dias. Em terceiro lugar, se a EEOC decidir que existe uma "causa razoável" relacionada à discriminação, tentará conciliar (fazer um acordo) a questão entre o funcionário queixoso e a empresa. O processo de conciliação é um procedimento voluntário e nem sempre leva a um acordo entre as partes. Se a empresa e a EEOC não chegarem a um acordo, a Comissão tem o poder de processar a organização no tribunal. No entanto, essa decisão é tomada caso a caso e pode depender da importância da questão.

Retaliação

Os gerentes e supervisores não devem retaliar as pessoas que buscam seus direitos para registrar uma acusação ou apoiar outros funcionários durante um processo da EEOC.⁵⁴ O Título VII da Lei dos Direitos Civis afirma que o empregador não pode discriminar nenhum de seus funcionários, seja porque o funcionário se opôs a qualquer prática ilegal de trabalho, seja porque ele fez uma acusação, testemunhou, auxiliou ou participou de qualquer forma de investigação, iniciada ou em audiências de acordo com essa lei. Em um caso, uma expedidora que trabalhava na Pepsi-Cola General Bottles, Inc., distribuidora de refrigerantes de Chicago, recebeu US\$ 400.000 em danos quando reclamou de assédio sexual e foi retaliada em violação ao Título VII da Lei dos Direitos Civis, de 1964.⁵⁵ A retaliação pode incluir qualquer ação punitiva contra funcionários que oprimem por exercer os seus direitos legais, ante qualquer agência de EEO.⁵⁶ Essas ações podem incluir demitir um funcionário, dando-lhe avaliações negativas injustificadas, submeterlo a uma maior supervisão, rebaixá-lo e reduzir seus salários e responsabilidades, transferindo-o para um cargo menos desejável.⁵⁷ Naturalmente, os funcionários não estão dispensados de continuar a desempenhar suas funções ou seguir as regras legítimas do local de trabalho só porque registraram uma queixa junto à EEOC ou se opuseram à discriminação. Nem as disposições de retaliação da EEOC podem protegê-los se eles se envolverem em atividade ilegal ou ameaça de violência.

Prevenindo acusações de discriminação

As grandes e pequenas organizações entendem que a base para evitar qualquer forma de discriminação é aplicar uma abrangente política de EEO. A ênfase da Suprema Corte dos Estados Unidos na prevenção e correção da discriminação significa que as empresas que não tiverem uma política de EEO estarão vulneráveis do ponto de vista legal. As declarações de políticas antidiscriminação devem ser inclusivas; elas precisam abranger todas as leis aplicáveis e as diretivas da EEOC, além disso, precisam conter ilustrações práticas de comportamentos inadequados específicos. Para que a política aplicada tenha valor, é necessário que ela seja amplamente disseminada para gerentes, supervisores e também para todos os funcionários. Uma política completa inclui sanções específicas para aqueles que forem declarados culpados por adotar comportamento discriminatório.⁵⁸

Como os gerentes e supervisores são fundamentais para prevenir e corrigir a discriminação, eles devem ser treinados para compreender os direitos dos funcionários e as obrigações administrativas.⁵⁹ Um abrangente programa de treinamento inclui (1) as proibições presentes nos vários estatutos relacionados a EEO, (2) a orientação sobre como reagir às acusações sobre discriminação, (3) os procedimentos para a investigação de acusações e (4) as sugestões para solucionar comportamentos inadequados. Talvez a solução definitiva para evitar a discriminação nas relações de trabalho seja a criação, pelos gerentes e supervisores, de um clima organizacional que atenda aos princípios da dignidade, do respeito e da aceitação de uma força de trabalho diversificada.

O gerenciamento da diversidade: ações afirmativas

4

A legislação referente à igualdade de oportunidades de emprego exige que os gerentes proporcionem as mesmas oportunidades a todos os candidatos e funcionários, independentemente de etnia, cor, religião, sexo, nacionalidade ou idade. Uma ação afirmativa vai além da não discriminação entre os funcionários. Ela ocorre quando as organizações adotam medidas proativas para ajudar a reverter o impacto da discriminação contra as minorias. As organizações que adotam ações afirmativas de forma voluntária encorajam a diversidade no ambiente de trabalho, as oportunidades de postos de trabalho com agências de minorias, a remoção de barreiras desnecessárias e a oferta de formação abrangente e orientação aos membros de classes protegidas.

As organizações estabelecem programas de ações afirmativas por diversas razões. Tais ações são exigidas pela OFCCP no caso de organizações que tenham contratos federais com valor superior a US\$ 50.000. A OFCCP fornece regulamentações e sugestões para estabelecer programas de ações afirmativas. Especificamente, as organizações precisam (1) fornecer um perfil organizacional que ilustre graficamente a demografia de sua força de trabalho, (2) estabelecer objetivos e prazos para a contratação de classes protegidas subutilizadas, (3) desenvolver ações e planos para diminuir a subutilização e que incluam a ativação de métodos proativos de recrutamento e seleção e (4) monitorar o progresso do programa de ações afirmativas, como um todo.

Os tribunais, por vezes, obrigam que as organizações consideradas culpadas de discriminação estabeleçam programas de ações afirmativas, especialmente quando a discriminação é difundida e representa uma prática organizacional de longa data. Por exemplo, a prática de negar oportunidades de promoção para as mulheres ou para os negros pode ser corrigida por meio de uma ordem judicial de ação afirmativa. Uma ordem judicial desse tipo, muitas vezes realizada por meio de um *decreto de consentimento* entre o tribunal e o empregador, requer o estabelecimento de metas de contratação e promoção, além de prazos estabelecidos para o cumprimento. Quando forem cumpridos os requisitos do decreto, o empregador não estará mais vinculado à ordem judicial.

Por fim, muitas organizações, voluntariamente, desenvolvem seus próprios programas de ações afirmativas para garantir que os membros de classes protegidas recebam tratamento justo em todos os aspectos da contratação. Intel, Levi Strauss, a cidade de Portland e o Hilton Hotels têm usado esses programas para monitorar o progresso dos funcionários, ao mesmo tempo em que demonstram seus esforços para promover oportunidades igualitárias. Além disso, algumas empresas têm em seu quadro um diretor de diversidade. O diretor de diversidade é um alto executivo responsável pela implementação de esforços que promovam a diversidade na empresa. No entanto, como os profissionais de RH facilmente notam, o sucesso de qualquer programa de ações afirmativas ou de esforços para promover a diversidade depende muito do apoio dos administradores e supervisores em todos os níveis da organização.⁶⁰ A EEOC recomenda que as empresas que desenvolvem programas de ações afirmativas sigam passos específicos, como mostrado no box Destaques na GRH 4.

Ao se dedicarem às ações afirmativas, as empresas podem ser acusadas de discriminação reversa ou de dar preferência a membros de classes protegidas a ponto de os indivíduos que não pertencem a essas classes se sentirem discriminados. Quando essas acusações ocorrem, as organizações ficam entre a tentativa de corrigir as práticas discriminatórias do passado e a necessidade de lidar com as reclamações de membros das classes protegidas, que alegam que as políticas de RH são injustas. Esse é o tipo de situação conhecida como "Artilharia 22", que tem feito das ações afirmativas uma das questões mais controversas dos últimos 50 anos. Os críticos dos programas de ações afirmativas alegam que tais ações não têm resultado em melhoria consistente da situação de emprego de grupos protegidos e que os indivíduos contratados como resultado desses programas são, muitas vezes, vistos como meros capangas, mesmo que não o sejam.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3
Que efeito, se houver, você acha que os programas de ações afirmativas têm sobre a diversidade e a competitividade nas empresas norte-americanas?

ação afirmativa.
Política que vai além da igualdade de oportunidades de emprego, exigindo que as organizações se adaptem à lei e corrigam práticas discriminatórias anteriores, aumentando o número de minorias e mulheres em cargos específicos.

diretor de diversidade
Estatuto com responsabilidade e autoridade para implementar e administrar esforços relacionados à diversidade

discriminação reversa
Atitude de dar preferência aos membros de classes protegidas, a ponto de indivíduos que não são de classes protegidas se sentirem discriminados

4

DESTAQUES NA GRH

Etapas básicas no desenvolvimento de um programa de ação afirmativa eficaz



1. Publicar uma política de igualdade de oportunidades de emprego e um compromisso com a ação afirmativa.
2. Divulgar a política afirmativa e o compromisso com a ação da organização.
3. Nomear um membro do alto escalão da organização que tenha a responsabilidade e a autoridade para implementar e administrar o programa.
4. Fazer um levantamento do número atual de mulheres e membros de minorias por departamento e por cargo.
5. Desenvolver objetivos e cronogramas para melhorar a utilização dos membros das minorias e das mulheres em cada área em que for identificada a subutilização.
6. Desenvolver e implementar programas específicos para atingir metas.
7. Estabelecer uma auditoria interna e um sistema de relatórios para monitorar e avaliar o progresso em cada aspecto do programa.
8. Desenvolver programas comunitários e de apoio interno.

Fonte: US Equal Employment Opportunity Commission

Decisões judiciais

Na década de 1970, considerando dois casos importantes de discriminação reversa, *University of California Regents v. Bakke* e *United States Steelworkers of America v. Weber*,⁶¹ a Suprema Corte dos Estados Unidos estabeleceu que os candidatos deveriam ser avaliados individualmente e que a raça poderia ser um fator utilizado no processo de avaliação, juntamente com outros fatores competitivos. O tribunal estabeleceu que os programas de ações afirmativas não eram ilegais, por si mesmos, desde que não fossem instaurados sistemas de cotas rígidos para diferentes classes protegidas. Além disso, os programas voluntários de ações afirmativas são permitidos, pois tentam eliminar o desequilíbrio racial em categorias de cargo tradicionalmente segregadas. A Suprema Corte não endossou todos os programas voluntários de ações afirmativas, mas deu um importante incentivo aos programas voluntários implementados e projetados para corrigir desigualdades raciais anteriores.

No entanto, o apoio judicial a programas de ações afirmativas foi se desgastando ao longo das décadas. Em meados dos anos 1990, os tribunais federais restringiram o uso da raça e da etnia para conceder bolsas de estudo, determinar admissões em faculdades, tomar decisões sobre demissões, selecionar e promover funcionários, bem como conceder contratos governamentais. Em 2009, a Suprema Corte ouviu *Ricci vs. DeStefano*, uma ação movida contra a cidade de New Haven, Connecticut, por 19 bombeiros locais. Eles alegaram que a cidade os havia discriminado por invalidar para justificar a promoção. Os bombeiros, entre os quais 17 brancos e dois latino-americanos, afirmaram que lhes foi negada a promoção por causa da raça.

Em uma decisão dividida, o tribunal deliberou em favor dos bombeiros. A decisão não questionou os esforços do corpo de bombeiros para garantir que as minorias fossem promovidas. No entanto, de acordo com o tribunal, ignorar o teste intermediário (que, aliás, tinha sido elaborado por uma empresa de consultoria externa para que não houvesse discriminação) foi injusto com aqueles que tinham passado. Em sua decisão, o juiz disse: "...uma vez que esse processo foi estabelecido e que as organizações têm tomado claros seus critérios de seleção, não se podem invalidar os resultados do teste, o que pode perturbar a expectativa legítima do funcionário de não ser julgado com base na raça".

A sentença ressalta a importância de elaborar procedimentos de seleção cuidadosos, bem como de acompanhá-los uma vez que eles são deliberados. Ela também evidencia como pode ser complicado implementar um programa de ações afirmativas.⁶²

Talvez o maior desafio atual em relação às ações afirmativas sejam as leis promulgadas pelos estados para proibir preferências na contratação com base na raça ou no gênero. Califórnia, Washington, Michigan e Nebraska possuem tais leis, e outros estados também lançaram iniciativas de ações anti-afirmativas.⁶³ Os oponentes argumentam que as leis de ações afirmativas restringem ou problemam as preferências na contratação, negando, assim, aos membros de classes protegidas importantes oportunidades de emprego. Por exemplo, na Califórnia, há muito tempo, a lei acabou com programas de ações afirmativas nas áreas de educação, serviço público e contratos com o governo.⁶⁴ Os que apoiam essas programas salientam que revogá-los gerou uma grande queda nas matrículas de alunos pertencentes a minorias nas universidades da Califórnia e que um fenômeno semelhante está ocorrendo em Michigan.⁶⁵ Claramente, o debate sobre as ações afirmativas e seus alegados benefícios e inconvenientes continuará como uma questão jurídica e social.

Além da ação afirmativa: aproveitando a diversidade

O futuro das ações afirmativas não está nas decisões judiciais ou nas leis, mas nas atitudes dos gerentes e nas ações voluntárias para tornar o ambiente de trabalho mais justo e competitivo. Os gerentes que adotam um quadro de pessoal diversificado reconhecem as diferenças e as contribuições que podem ser feitas por pessoas com habilidades variadas. Por exemplo, alguns estudos constataram que as empresas com mais políticas progressistas de não discriminação supe-ram as empresas concorrentes que não possuem esse aparato.⁶⁶ Outros estudos citados pela BEOC mostram que organizações que adotam políticas de trabalho flexíveis, que também podem ser utilizadas por cuidadores, têm sido capazes de aumentar as vantagens oferecidas a seus clientes. Da mesma forma, muitas empresas descobriam que é mais disposto a trabalhar em horários flexíveis. À medida que mais empresas se expandem por todo o mundo, seja fisicamente, seja virtualmente, elas reconhecem que precisam empregar pessoas com diferentes talentos para melhor compreender os mercados no exterior e competir neles.

Além disso, ter uma força de trabalho diversificada permite que as empresas lidem com as mudanças que ocorrem nos tumultuados ambientes competitivos de hoje. As empresas inteligentes sabem que a contratação do mesmo tipo de funcionário, com as mesmas origens e habilidades, pode resultar em uma desvantagem distinta conforme os mercados mudam. Por último, as organizações com força de trabalho diversificada demonstram às suas comunidades que encaram a responsabilidade social corporativa com seriedade.



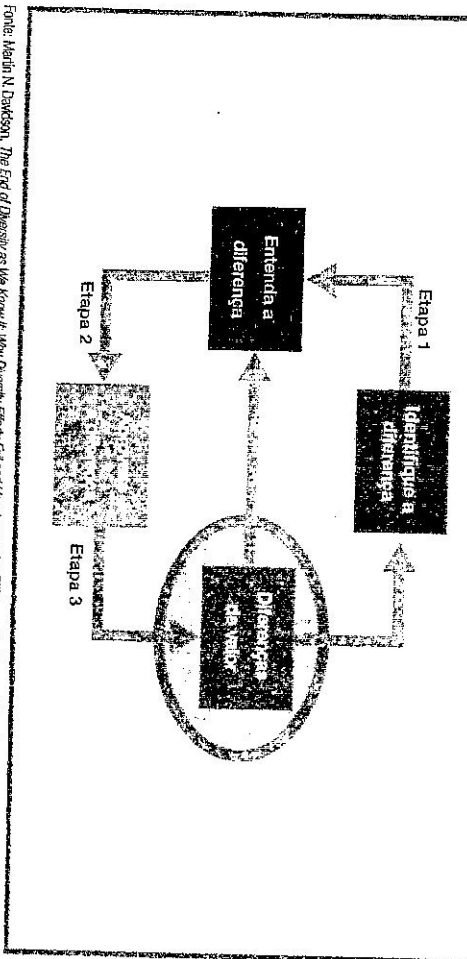
Uma das maneiras de as empresas promoverem a diversidade no ambiente de trabalho é levar os funcionários a expor suas diferenças. Por exemplo, o Mallon Group Training and Management tem desenvolvido uma série de jogos interativos que permitem aos participantes de diferentes culturas, raças, orientações sexuais, e assim por diante, explorar questões de diversidade em conjunto.

De acordo com Martin Davidson, professor e pesquisador da Darden School of Business da University of Virginia, avançar estrategicamente as diferenças do funcionário significa considerar não só as diferenças mais óbvias entre as pessoas, tais como a origem étnica, o sexo, a idade, a religião, e assim por diante, mas também como elas pensam, aprendem, trabalham e interagem umas com as outras. Como os funcionários usam seu tempo? Como eles resolvem os problemas? Por que algumas pessoas "pensam fora da caixa", ao passo que outras não? Quais experiências, mentalidade e talentos de diferentes grupos podem ser utilizados de forma estratégica?

Talvez o mais importante, salienta Davidson, é que, apesar das nossas semelhanças, somos diferentes uns dos outros. As diferenças entre as pessoas são percebidas em toda a força de trabalho. Essas diferenças também devem ser aproveitadas, pois podem ser a fonte da força organizacional se não "passarmos por cima" delas. Os conflitos entre pessoas de todos os tipos devem ser tolerados, porque por meio deles é possível descobrir problemas reais do mundo dos negócios, bem como ter ideias diferentes acerca de como resolvê-los.⁶⁷

As etapas para avançar as diferenças das pessoas envolvem ver, compreender e valorizar, como mostrado na Figura 3.7. O box Destacues na GRH 5, apresenta atividades reais que indivíduos e organizações podem realizar para facilitar cada uma dessas etapas. Vamos discutir mais sobre a diversidade no Capítulo 5 e ao longo deste livro.

FIGURA 3.7 Etapas para aproveitar as diferenças do funcionário

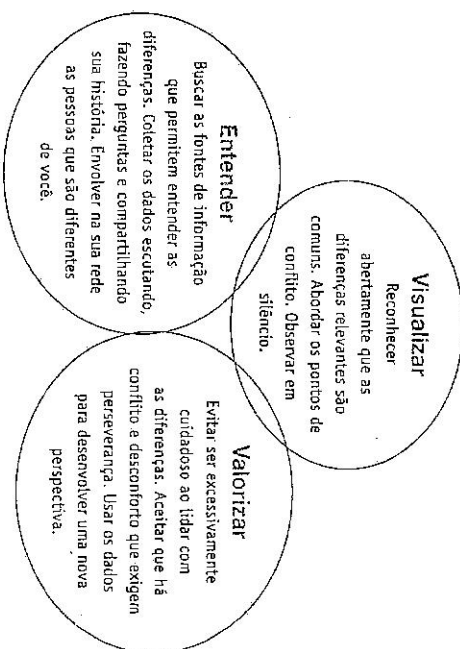


Fonte: Martin N. Davidson, *The End of Diversity as We Know It: Why Diversity Efforts Fail and How Leveraging Differences Can Succeed* (San Francisco: Berrett-Koehler Press, 2011).

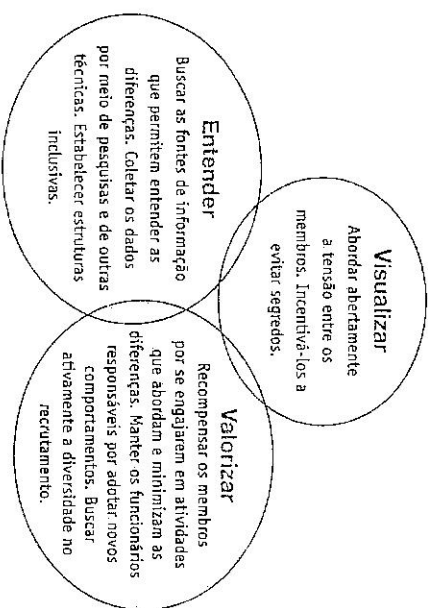
5 DESTAQUES NA GRH

Abraçando a diversidade e aproveitando as diferenças do funcionário

Práticas para indivíduos



Práticas para organizações



Fonte: Adaptado de Martin N. Davidson, *The End of Diversity as We Know It: Why Diversity Efforts Fail and How Leveraging Differences Can Succeed* (San Francisco: Berrett-Koehler Press, 2011).