

# A INSERÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO COMPARATIVO DA SADIA E DA PERDIGÃO

## Women participation in the agribusiness labour market: a comparative study of the agroindustries Sadia and Perdigão

Antônio Nunes Pereira<sup>1</sup>, Vandresa Lúcia Machado<sup>2</sup>, Ana Alice Vilas Boas<sup>3</sup>

### RESUMO

O estudo apresenta uma visão comparativa das práticas de evidenciação, no Balanço Social, dos indicadores sociais relacionados à inserção da mulher nas empresas Sadia e Perdigão. A análise dos indicadores laborais pode oferecer informações relevantes para investidores e para a sociedade em geral quanto à proteção e ao estímulo do trabalho feminino. O estudo utiliza o banco de dados do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, literatura nacional, informações constantes do Balanço Social das Empresas e dados da Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no período de 2002 a 2006. Em uma era na qual o capital humano se tornou o principal ativo das empresas, estudar os indicadores laborais das mulheres pode ser uma ação relevante para o entendimento das práticas de diversidade da Sadia e da Perdigão que, dado o porte e a contribuição sócio-econômica, são candidatas naturais à empresas-modelo do agronegócio. Não obstante o crescimento da participação feminina, ainda não se obteve um equilíbrio entre os gêneros, principalmente nos cargos de gerência.

**Palavras-chave:** inserção feminina, agronegócio, balanço social.

### ABSTRACT

The study presents a comparison of the disclosure practices, in the social balance, of the social indicators of female workforce participation in the agroindustries Sadia and Perdigão. The analysis of labor indicators can produce relevant information for investors and society in general regarding the protection and the stimulation of female labor. A study of these indicators can also be an important step in understanding the diversity practices of Sadia and Perdigão which, due to their size and social and economic contributions, are natural candidates for becoming benchmarks in the agribusiness sector. The study uses the database of the Brazilian Institute of Social and Economic Analysis, specialized literature, information from the social balance of both industries and data from the Monthly Labor Research of the Brazilian Institute of Geography and Statistics, covering the period from 2002 until 2006. Despite the growth of female participation, a balance between male and female labor, especially in management positions, has not yet been reached.

**Key words:** female labor, agribusiness, social balance.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, após alguns movimentos de *downsizing*, terceirização e qualidade que impregnaram as corporações, as mentes dos executivos e dos pesquisadores se voltaram para o que se convencionou chamar de “capital humano” e de “capital intelectual” (STEWART, 1998). Após uma visão de organização guiada pelo reconstruir do zero, estoque zero e desperdício zero, apresenta-se um novo ciclo no qual o elemento humano, gerador dos números, acaba por ganhar relevância nas organizações.

Corporações visualizadas como um conjunto de pessoas que aprendem (SENGE, 2002) e guiadas por um objetivo comum, se constituem num cenário vislumbrável para as empresas competitivas do agronegócio do Brasil. Na observação diária ou entre os corredores dos principais congressos brasileiros parece que há um movimento para considerar o elemento humano e a diversidade na corporação como um fator crítico para bons resultados.

No mundo que busca uma qualidade ampla e sistêmica em forma de melhoria revolucionária (SCHOLTES, 1999) e em que há um crescimento da população economicamente ativa feminina (IBGE, 2007), há que se

<sup>1</sup>Auditor interno da PETROBRAS; mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PPGEN/UFRRJ) - Rodovia BR 465, Km 7, Seropédica-RJ - CEP: 23.890-000 - anpence2004@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Administradora da PETROBRAS; mestranda em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da Escola Nacional de Ciências Estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (ENCE/IBGE) - Rua André Cavalcanti, 106, Santa Teresa, Rio de Janeiro-RJ - CEP: 20231-050 - vandresa@oi.com.br

<sup>3</sup>Ex-professora da UFRRJ; atualmente professora adjunta da Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Endereço: DAE/UFLA - Caixa Postal 3037 - Lavras-MG - CEP: 37200-000 - analice@ufla.br

Os autores agradecem a colaboração de Fabrício Cípola Carvalho, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN/UFRRJ) - fciopola@terra.com.br; Cláudio José Pinheiro, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN/UFRRJ) - claudiopinheiro@yahoo.com e de Silvestre Prado de Souza Neto, professor titular da UFRRJ - spsneto@ufrrj.br

Recebido em 28/05/2007 e aprovado em 03/04/2008

destacar a relevância da temática da inclusão da mulher no mercado de trabalho do agronegócio.

Companhias de projeção internacional e com interfaces com o moderno negócio de alimentos no Brasil são unidades de estudo que podem capturar esse contexto da corporação responsável. Objetivou-se, nesta pesquisa, analisar, de forma comparativa, a inclusão da mulher nas empresas Sadia e Perdigão. Essas empresas atuam no ramo do agronegócio (pertencem ao segmento de carnes e derivados) e foram escolhidas por estarem listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), por serem as maiores em termos de receita e patrimônio líquido (vide Apêndice) e por terem a prática de divulgação do Balanço Social (BS).

Estudantes e profissionais ligados ao agronegócio podem se beneficiar dessa pesquisa, que tem o intuito de satisfazer às seguintes indagações: as empresas evidenciam o emprego da mão-de-obra feminina em seus Balanços Sociais, de 2002 a 2006? Como tem se comportado o percentual de participação das mulheres, em relação ao total da mão-de-obra? A porcentagem de cargos chefados por mulheres tem aumentado ou diminuído nas empresas?

A implantação de políticas específicas para as mulheres significa reduzir a desigualdade entre homens e mulheres. Para Alves (1998, p. 65), “o conceito de desigualdade está associado às questões de classe, de gênero e de raça. Denota as posições dos indivíduos de uma sociedade com relação aos meios de produção, o valor diferente dado a esses indivíduos de acordo com seu sexo e características físicas diferentes ou a cor de sua pele”. Portanto, procurar-se-á mostrar como a especificidade do gênero se reflete no mercado de trabalho, no período de 2002 a 2006, nas empresas Sadia e Perdigão. Para isso, serão utilizados os dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) para apresentar o panorama do Brasil e os dados do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e dos balanços sociais das empresas de forma mais específica.

A PME é uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e tem por objetivo produzir indicadores mensais sobre a força de trabalho que permitam avaliar as flutuações e a tendência do mercado de trabalho. Essa pesquisa cobre a área urbana de seis Regiões Metropolitanas (RMs): Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.

O trabalho é de natureza documental e descritiva (HAIR et al., 2005; RICHARDSON, 1999). O estudo utiliza documentos e material bibliográfico para coletar informações e suportar análises. Essas características oferecem uma análise de dados documentais para que se

descreva o estado da inserção da mulher no setor do agronegócio.

Apesar de a temática do Balanço Social ser bastante explorado no Brasil, é provável que o estudo de natureza documental e empírica tenha um potencial de contribuição relevante para a área de gestão de pessoas à medida que estratégias e situações podem ser obtidas a partir das informações sociais e financeiras.

A pesquisa documental virtual é base do estudo. Boa parte das informações foi coletada no portal do IBASE, mas também nos balanços divulgados nas *websites* das empresas, no período de 2002 a 2006. Essa opção está fundamentada na perspectiva de Severino (2001, p. 138): “O que pesquisar na internet? Como se trata de uma enorme rede, com um excessivo volume de informações, sobre todos os domínios e assuntos, é preciso saber garimpar, sobretudo dirigindo-se a endereços certos”. Dessa forma o estudo elege o IBASE, premissa inicial, como manancial de informações corretas e completas das empresas do agronegócio brasileiro: Sadia e Perdigão.

Lakatos & Marconi (2001) facilmente classificariam a pesquisa como documental, com utilização de fontes primárias. Documentos de fontes primárias são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e ser encontrados em arquivos públicos ou particulares, ou em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares. Nesse sentido, o banco de dados básico contempla o balanço social disponível nos portais das empresas e o banco de dados do IBASE.

O estudo também tem características de estudo de multicaso, na leitura de Yin (2001). Nesse aspecto será apresentado um breve contexto dentro da perspectiva de comparação das práticas de inserção feminina, no agronegócio brasileiro, a partir da Sadia e da Perdigão, representantes do setor de alimentos com projeção global.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A seção apresenta conceitos de responsabilidade social e de balanço social, fundamentais para a caracterização do problema da mulher no mercado de trabalho em geral. São apresentados, de forma sucinta, os precedentes do ingresso da mulher no mercado de trabalho, as causas e as conseqüências e, a seguir, as informações sobre a participação da mão-de-obra feminina nas 6 (seis) maiores RMs brasileiras, no contexto de informações sociais. Por fim, apresenta-se o histórico e discussão das

práticas de inclusão da Sadia e da Perdigão, empresas analisadas quanto à inserção do trabalho da mulher.

## **2.1 Responsabilidade social e evidenciação do balanço social: o padrão IBASE**

Com a crescente internacionalização dos negócios, as organizações perceberam a importância de dispor de critérios contábeis fidedignos. A governança corporativa é um tema em crescente evidência, após sucessivos escândalos envolvendo grandes corporações.

A responsabilidade social dos negócios agora se incorpora às práticas contábeis e financeiras. Projetos, práticas e estatísticas são informações que precisam, de forma específica, de compilação e divulgação; surge então o conceito de balanço social.

A emergência dos problemas sociais é imensa. Com o avanço do processo de globalização, muitas populações foram expropriadas dos direitos mínimos de sobrevivência, como saúde, educação, emprego, chegando até o expoente máximo e, extremamente grave, que é a perda da cidadania.

Tinoco (2001) argumenta que o progresso econômico e a emergência das grandes empresas, sejam elas multinacionais, públicas, estatais, negócios industriais ou comerciais, e associações de entidades financeiras, no contexto do ativismo civil europeu, deram origem, de forma contundente, à preocupação social dos negócios empresariais. Não demoraria a surgir formas de transparência (*disclosure*) de informações sócio-ambientais consideradas críticas pelas sociedades européias.

Melo Neto & Froes (1999) afirmam que o Balanço Social é a expressão mais evidente e inequívoca da cidadania empresarial. Ainda, segundo os autores, não é de agora que as empresas estão desenvolvendo uma consciência social corporativa. O aspecto social do setor empresarial teve início na década de 1970, com o aumento da contestação da expansão econômica quantitativa, cuja expressão máxima foi o primeiro relatório do Clube de Roma, também denominado Relatório Meadows, sobre os limites dos crescimentos.

No Brasil, a idéia do BS surgiu no início da década de 1980 e teve no sociólogo Betinho o seu grande defensor. Através do IBASE, entidade a qual presidia, Betinho investiu em prol do Balanço Social.

Tenório (2004) reforça as perspectivas anteriores de que o conceito de Balanço Social surgiu com a crescente demanda, por parte da sociedade, de informações a respeito dos impactos que as atividades empresariais exercem sobre os trabalhadores, a sociedade, a comunidade e o meio

ambiente. Ainda segundo o autor, os relatórios tradicionais priorizam informações de ordem financeira, econômica e patrimonial e não abordam elementos qualitativos ou o fazem superficialmente, sendo, portanto, insuficientes para a avaliação do desempenho empresarial.

Ribeiro & Lisboa, citados por Tenório (2004) conceituam o BS como sendo um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em síntese, essa justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente.

Melo Neto & Froes (1999) argumentam que a análise do BS demonstra principalmente o grau de cidadania empresarial das empresas, o que representa o seu nível de compromisso com a busca de soluções para os problemas sociais do país. O balanço compreende dois tipos de ações: ações sociais direcionadas para os empregados e seus familiares, em especial no campo da educação, saúde, segurança do trabalho, remuneração e benefícios; e ações sociais voltadas para a sociedade, tais como educação, cultura, esporte, lazer, meio ambiente, entre outras.

Danziger, citado por Tinoco (2001) afirma que o BS é um documento importante, espelho da situação social na empresa, ele testemunha o clima que a rege. Plataforma de cooperação ou de reivindicação, ele inaugura de maneira implícita uma nova era nos relatórios entre a direção e os assalariados.

Por fim, cabe apresentar uma síntese dos benefícios proporcionados pela implantação do balanço social (TENÓRIO, 2004):

- 1) a identificação do grau de comprometimento social da empresa com a sociedade, os empregados e o meio ambiente;
- 2) a evidenciação, através de indicadores, das contribuições à qualidade de vida na sociedade;
- 3) a avaliação da administração através de resultados sociais, e não somente financeiros.

### **2.1.1 Padrão laborial do IBASE**

O portal do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) informa que ele foi criado em 1981 e é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa ou partido político. A missão do IBASE é a construção da democracia, combatendo desigualdades, e estimulando a participação cidadã e os seus objetivos são:

- Dar visibilidade às demandas e propostas de setores em situação de pobreza e exclusão social – particularmente mulheres e afrodescendentes – no debate e na agenda política e consolidar sujeitos coletivos e a esfera pública.
- Desenvolver ações que permitam incidir em políticas públicas para priorizar a igualdade e o desenvolvimento humano democrático e sustentável.
- Lutar pela erradicação da pobreza e combater desigualdades no acesso a bens e recursos.
- Defender, valorizar e fortalecer a participação cidadã de grupos sociais e comunidades em situação de pobreza e excluídos dos processos decisórios.
- Exigir transparência de representantes eleitos, gestores e gestoras, quanto ao uso de recursos públicos.
- Cobrar ética, responsabilidade social e cidadã de todas as organizações da sociedade.
- Estabelecer alianças estratégicas na promoção da democracia, no fortalecimento da sociedade civil e da cidadania planetária, vinculando o global e o local.

O IBASE é uma instituição relevante para esse estudo porque ela recomenda a adoção de alguns indicadores laborais para que as empresas e outras instituições evidenciem a sua contribuição social, sob a ótica do trabalho. Há outros modelos de Balanço Social de instituições como o Conselho Federal de Contabilidade, Organização das Nações Unidas, entre outros. Para fins da pesquisa, optou-se pelo IBASE pela facilidade de acesso, em banco de dados próprios, e a factível idéia de que seja o modelo de maior recorrência no Brasil.

## **2.2 A inserção feminina no mercado de trabalho: uma visão macro**

Por muitos anos, as mulheres se dedicaram exclusivamente às tarefas domésticas, ao cuidado dos filhos e do marido, enfim às tarefas que garantiam a manutenção da estrutura familiar.

Os movimentos feministas, a partir do século XX, modificaram essa perspectiva e a mulher passou a trabalhar fora da esfera doméstica. O trabalho feminino chegou a ser considerado um fenômeno passageiro, pois às mulheres cabiam as tarefas ditas “mais leves”, “femininas” e eram passíveis de exploração. A posição ocupada e a remuneração, em relação aos homens, eram desvantajosas (HOLZMANN, 2000). De acordo com León (2002, p. 11), o ingresso da mulher no mercado foi um processo natural, diante do desenvolvimento das sociedades latino-americanas, mas que “não prescindia ser promovido”.

Entretanto, a participação da mulher no mercado de trabalho vem aumentando ao longo das últimas décadas, “de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica” (LAVINAS, 2002, p. 33). De acordo com a autora, desde os anos 80 a taxa de ocupação feminina mostra-se mais elevada do que a masculina.

Esse comportamento de aumento da absorção da mão-de-obra feminina tem algumas explicações: a reestruturação do setor produtivo, iniciada na década de 90 que acarretou uma redução do emprego industrial, principalmente para os homens; a expansão do setor de serviços, onde a presença da mulher é majoritária; a maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” das relações de trabalho, com o aumento do trabalho em tempo parcial e do trabalho informal, fez com que as mulheres se tornassem mão-de-obra barata, pois elas conciliariam o trabalho e o cuidado do lar e aceitariam ganhar menos segundo (LAVINAS, 2002).

No entanto, León (2002, p. 34) afirma que esse enfoque “encobre ganhos significativos reais para as mulheres, tal como a redução constante dos diferenciais de rendimentos entre os sexos, em todos os tipos de ocupação”. O intuito era oferecer salários iguais para os mesmos tipos de trabalho (para empregados de ambos os sexos) e “não em melhorar o acesso da mulher ao mercado de trabalho, especialmente, a postos de trabalho de qualidade” (LEÓN, 2002, p. 12). Houve um aumento da remuneração feminina e não a diminuição do salário masculino, embora a desigualdade salarial ainda seja acentuada, mesmo as mulheres tendo um nível de escolaridade superior ao dos homens, segundo Lavinas (2002).

Uma das conseqüências da inclusão da mulher no mercado de trabalho foi a alteração do desenho dos arranjos familiares. Atualmente, as mulheres estão mais qualificadas para o trabalho, mais independentes economicamente e esta inserção interfere na decisão reprodutiva das mulheres. Para Alves (2004, p. 35), “existem grandes evidências confirmando que não é a entrada da mulher no mercado de trabalho per si, mas a qualidade do emprego, que possibilita o ‘empoderamento’ econômico da mulher e eleva sua capacidade de decisão nas questões reprodutivas”. Ou seja, a mulher moderna está preocupada com a sua posição no mercado, com o seu nível educacional e isso faz com que ela postergue o casamento e a maternidade e invista em qualidade e não em quantidade de filhos.

O estudo realizado por Melo (2002) aborda o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho. “No Brasil, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho cresceu cerca de 13 pontos percentuais, entre 1950 e 1980, chegando nos anos noventa a beirar os 40%”, conforme Barros et al., citados por Melo (2002, p. 33) e ele segue afirmando que essa tendência continuará nos próximos anos.

A Tabela 1 a seguir apresenta os dados sobre a ocupação de homens e mulheres, segundo as RMs do Brasil, nos últimos cinco anos. O IBGE considera como população ocupada as pessoas que exerceram trabalho, remunerado ou não, durante pelo menos uma hora completa, na semana de referência (que precede a semana da entrevista), ou que tinham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastadas nessa semana.

O número de mulheres ocupadas aumentou em todas regiões metropolitanas e, no total, passou de 7.816.000 em 2002 para 9.191.000 em 2006, correspondendo a 15% de elevação. Com relação aos homens, esse aumento do quantitativo de ocupados é menor (cerca de 10%). Somente em Porto Alegre, houve um ligeiro declínio desse quantitativo do ano de 2005 para 2006. O que se pode observar, também no gráfico da Figura 1, é uma tendência do crescimento da participação das mulheres, no mercado de trabalho.

Os dados da Tabela 2 corroboram com o já exposto. Na RM do Rio de Janeiro, nos últimos cinco anos, houve maior elevação da participação feminina no mercado de trabalho, correspondendo a 2,4 pontos percentuais em contraposição a Belo Horizonte, com a menor taxa de aumento da participação (0,4%). Entretanto, Salvador é a RM na qual a mulher possui maior representatividade no mercado laboral (46,8%).

A Tabela 3 apresenta o contingente da população economicamente ativa (PEA) das seis RMs que, segundo o IBGE (2007), é constituído pelas pessoas ocupadas e por aquelas que estejam procurando emprego.

Em todas as regiões; a PEA feminina aumentou ao longo do período considerado. O incremento, no total, do número de mulheres foi de 8.925.000 em 2002 para 10.212.000 em 2006, correspondendo a 12,6% contra somente 7,69% para os homens.

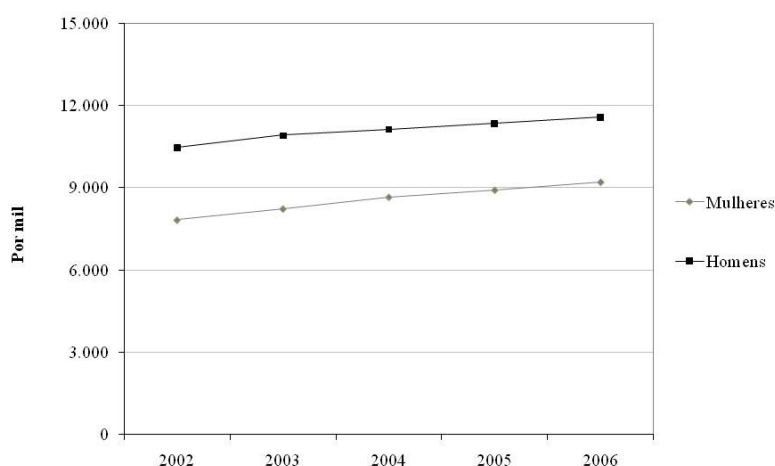
A Tabela 4 apresenta a taxa de atividade, que é a proporção de pessoas economicamente ativas, em relação ao número de pessoas de 10 anos ou mais de idade (IBGE, 2007). Ela está praticamente estável, como pode ser observado também no gráfico da Figura 2. Consta-se que os homens representam, em 2006, a maioria da população economicamente ativa (66,38%), enquanto as mulheres, 48%. Para as mulheres houve um ligeiro aumento de 2,5 pontos percentuais.

**TABELA 1** – Número de homens e mulheres ocupados, por regiões metropolitanas

<b>MULHERES</b>							
<b>Ano</b>	<b>Recife</b>	<b>Salvador</b>	<b>Belo Horizonte</b>	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Porto Alegre</b>	<b>Total</b>
2002	499	576	840	1.935	3.260	706	7.816
2003	531	583	887	2.004	3.494	721	8.221
2004	557	625	921	2.118	3.650	773	8.643
2005	564	662	978	2.159	3.738	801	8.901
2006	591	698	1.024	2.261	3.831	786	9.191
<b>HOMENS</b>							
<b>Ano</b>	<b>Recife</b>	<b>Salvador</b>	<b>Belo Horizonte</b>	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Porto Alegre</b>	<b>Total</b>
2002	719	714	1.030	2.704	4.377	906	10.451
2003	751	742	1.086	2.770	4.608	941	10.898
2004	743	762	1.136	2.807	4.731	942	11.121
2005	743	763	1.171	2.888	4.813	959	11.338
2006	774	794	1.235	2.863	4.930	973	11.568

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Nota: Os dados se referem aos meses de dezembro.



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

FIGURA 1 – Quantidade de homens e mulheres ocupados - Regiões metropolitanas, 2002 a 2006

TABELA 2 – Evolução da participação feminina, segundo as regiões metropolitanas

Ano	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
2002	41,0%	44,7%	44,9%	41,7%	42,7%	43,8%
2003	41,4%	44,0%	45,0%	42,0%	43,1%	43,4%
2004	42,8%	45,1%	44,8%	43,0%	43,5%	45,1%
2005	43,2%	46,4%	45,5%	42,8%	43,7%	45,5%
2006	43,3%	46,8%	45,3%	44,1%	43,7%	44,7%

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

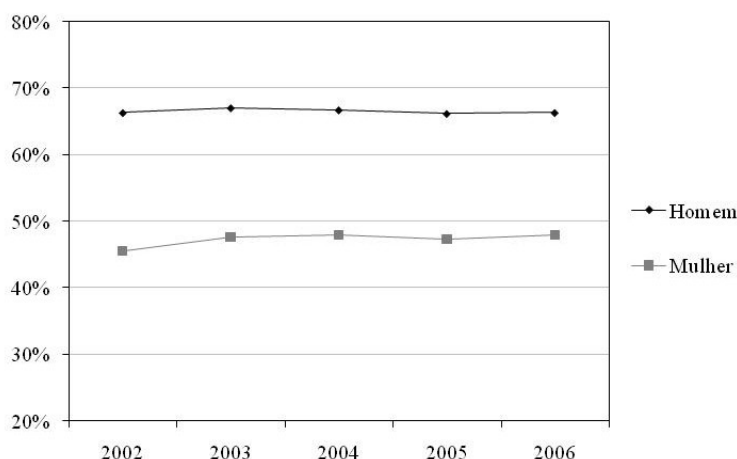
Nota: Os dados se referem aos meses de dezembro.

TABELA 3 – Número de pessoas economicamente ativas (por mil), segundo as RMs

Metrópole	2002	2003	2004	2005	2006
Recife	799	834	815	842	847
Recife	573	623	647	677	676
Salvador	814	852	867	861	881
Salvador	701	721	772	808	824
Belo Horizonte	1.117	1.195	1.223	1.243	1.311
Belo Horizonte	923	1.007	1.023	1.068	1.120
Rio de Janeiro	2.905	2.962	2.983	3.039	3.017
Rio de Janeiro	2.185	2.263	2.402	2.376	2.461
São Paulo	4.878	5.114	5.143	5.173	5.353
São Paulo	3.769	4.074	4.150	4.106	4.279
Porto Alegre	969	1.004	994	1.014	1.031
Porto Alegre	774	800	842	872	852
<b>Total Ocupadas</b>	<b>11.483</b>	<b>11.961</b>	<b>12.025</b>	<b>12.172</b>	<b>12.440</b>
<b>Total a Procura</b>	<b>8.925</b>	<b>9.488</b>	<b>9.838</b>	<b>9.906</b>	<b>10.212</b>

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego.

Nota: Os dados se referem aos meses de dezembro.



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

FIGURA 2 – Evolução da taxa de atividade de homens e mulheres - Regiões metropolitanas, 2002 a 2006

TABELA 4 – Taxa de atividade de homens e mulheres segundo as Regiões Metropolitanas

Metrópole	Sexo	2002	2003	2004	2005	2006
Recife	Homem	60,4%	61,5%	59,7%	61,0%	60,6%
Recife	Mulher	38,1%	41,1%	40,9%	41,5%	41,3%
Salvador	Homem	66,2%	67,5%	67,2%	65,8%	65,5%
Salvador	Mulher	50,0%	49,9%	51,6%	52,4%	53,0%
Belo Horizonte	Homem	63,4%	65,9%	64,7%	64,9%	67,0%
Belo Horizonte	Mulher	45,8%	48,8%	48,6%	49,3%	50,5%
Rio de Janeiro	Homem	65,7%	65,0%	65,0%	65,2%	64,4%
Rio de Janeiro	Mulher	42,7%	43,8%	45,3%	44,1%	44,5%
São Paulo	Homem	68,5%	69,8%	69,7%	68,3%	69,0%
São Paulo	Mulher	47,6%	50,6%	50,0%	48,7%	50,0%
Porto Alegre	Homem	66,5%	66,4%	66,0%	65,6%	64,4%
Porto Alegre	Mulher	47,0%	47,5%	48,4%	49,2%	47,8%
<b>Média</b>	<b>Homem</b>	<b>66,3%</b>	<b>67,1%</b>	<b>66,7%</b>	<b>66,2%</b>	<b>66,3%</b>
<b>Média</b>	<b>Mulher</b>	<b>45,5%</b>	<b>47,6%</b>	<b>47,9%</b>	<b>47,3%</b>	<b>48,0%</b>

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Nota: Os dados se referem aos meses de dezembro.

### 3A ANÁLISE DA PRÁTICA DE EVIDENCIAÇÃO DE INDICADORES SOCIAIS DA SADIA E PERDIGÃO

Essa seção contempla a discussão da inserção da mulher, nas empresas Sadia e Perdigão, a partir das informações de Balanço Social, para fins de comparação. Informações contextuais auxiliam na caracterização do fenômeno de empresas que, por uma projeção internacional e nacional, podem trazer no seu processo de gestão, políticas de diversidade e inserção da mão-de-obra feminina.

### 3.1 Histórico e desafios da Sadia

A Sadia, empresa agroindustrial do ramo de produção de alimentos, foi fundada por Attilio Fontana, em 07 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, oeste do estado de Santa Catarina. Ao longo desses mais de sessenta anos, desenvolveu-se, vindo a ocupar relevante participação no segmento agroindustrial de produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas e margarinas, firmando-se como empresa de excelência em produtos (SADIA, 2006).

Como uma grande empresa nacional da indústria de alimentos no Brasil, o Grupo Sadia passou por mudanças importantes na sua estrutura organizacional, nas estratégias adotadas e na sua visão de relacionamento com a sociedade. Após a expansão geográfica da produção, na região Sul do país, e diversificação da produção da linha de carne suína para aves e bovinos, a Sadia adotou a estrutura de holding e abriu o capital da empresa em 1971 (SATO, 1998).

Tendo se tornado uma companhia aberta em 1971, a Sadia lançou, em 2001, seus ADRs (*American Depositary Receipts*) na Bolsa de Nova York e aderiu ao nível 1 de governança corporativa da BOVESPA. No mesmo ano, uma pesquisa divulgada pela Interbrand, elegeu-a como a marca mais valiosa do setor de alimentos no país. No Brasil, a Interbrand avaliou 30 companhias nacionais listadas na CVM e elegeu as 12 marcas brasileiras de maior valor no mercado e foi reeleita em 2003, pela consultoria, como a marca mais valiosa do setor de alimentos (SADIA, 2006).

A empresa mantém onze unidades industriais fabris, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição espalhados por 14 Estados brasileiros. No exterior, possui representações comerciais no Uruguai, Inglaterra, Argentina, Chile, Alemanha, Rússia, Turquia, Emirados Árabes, Japão e Venezuela, o que lhe permitiu um faturamento de 1,7 bilhão em 2005, com destaque para o mercado árabe onde, conforme Daniel (2006), houve uma expansão de 5% a 10% nesse ano, representando 25% das suas vendas externas.

Esse processo, em 1998, culmina na consolidação da Sadia S.A. em uma única companhia aberta, responsável por todas as atividades operacionais da organização. Criando uma forte estrutura empresarial, moderna e concatenada com os anseios e necessidades da sociedade, fortalecendo na empresa o ambiente para o desenvolvimento de uma prática, cada vez maior, de responsabilidade social e governança corporativa.

### 3.2 Histórico e desafios da Perdigão

Criada em 1934 na cidade de Videira (antiga Vila das Perdizes), meio-oeste catarinense, a Perdigão originou-se de um pequeno armazém de secos e molhados, iniciando suas atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939, tendo, a partir daí, sua trajetória associada à própria história da agroindústria brasileira.

Atua na produção e abate de aves e suínos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas, folheados e vegetais congelados. Possui capacidade instalada para abater 10 milhões de cabeças de aves/semana e 70 mil cabeças de suínos/semana e beneficiar 710 mil toneladas de carne de aves por ano e 510 mil toneladas de carnes de suínos/ano, perfazendo, em 2004, uma receita líquida de R\$ 4,9 bilhões (PERDIGÃO, 2006).

Segundo Courá (2002), a empresa possui 13 unidades industriais de carnes situadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás e uma rede de distribuição formada por 16 centros próprios e 13 terceirizados. Os postos avançados da Perdigão são os responsáveis pela distribuição dos produtos da empresa, recebendo os produtos do centro de distribuição mais próximo, armazenando e revendendo aos seus fornecedores. Quanto ao mercado externo, a empresa mantém escritórios comerciais na Europa e Oriente Médio e um centro de operações na Holanda.

Implantado em 1995, o Programa de Qualidade Total Perdigão já ministrou mais de 178 mil treinamentos homens/hora, para o público interno, criando um ambiente organizacional para os funcionários desenvolverem os conceitos de gestão, com base na qualidade, inter-relacionando também essa prática com os parceiros integrados, fornecedores, entidades prestadoras de serviços, entre outras, construindo todo um macro processo permeado pela qualidade e eficiência produtiva. Além disto, 67 unidades industriais da empresa são certificadas pela ISO 9001/2000, fortalecendo esse posicionamento operacional voltado para a qualidade.

A Perdigão tem participação expressiva nos segmentos de embutidos industrializados (lingüiça, salsicha, mortadela e outros) e congelados de carne (hambúrguer, almôndegas, quibes, cortes e outros), sendo uma empresa de capital aberto, controlada desde 1994 por um pool de fundos de pensão, com gestão totalmente profissionalizada (PERDIGÃO, 2006).

A empresa privilegia investimentos na melhoria da qualidade de vida das comunidades onde atua e de seus colaboradores, desenvolvendo toda uma ação de responsabilidade social, por meio de projetos nas áreas de educação, saúde e cultura. Realiza, ainda, ações direcionadas à preservação do meio ambiente. Além



disso, foi a primeira empresa brasileira de alimentos a lançar ADRs na Bolsa de Nova York, vindo a fazer parte, em 2001, do nível I de governança corporativa da Bovespa.

### 3.3 Análise comparativa da inserção feminina na Sadia e na Perdigão

Observa-se, à época desse estudo, que as empresas dão publicidade aos seus balanços sociais no portal do IBASE, somente dos anos de 2001 a 2004. Porém foi possível analisar os balanços dos anos posteriores a partir do *website* das empresas, principalmente as informações acerca do emprego da mão-de-obra feminina.

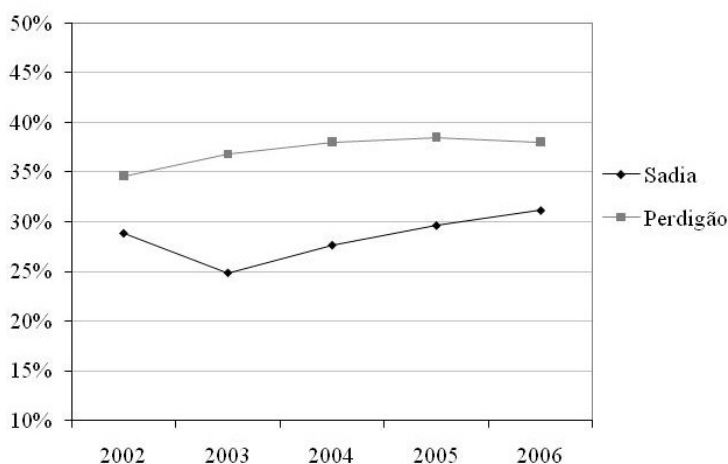
O número absoluto de mulheres que trabalham nessas empresas aumentou no período, com exceção da Sadia que teve um decréscimo no ano de 2003. Em 2002, a Sadia possuía 9.296 mulheres e a Perdigão, 8.363 trabalhadoras, no seu quadro funcional. Já em 2006, o quantitativo da mão-de-obra feminina era de 14.745 na Sadia e de 14.842 na Perdigão.

Em números percentuais, a Perdigão apresentou uma diminuição de 1% de 2005 a 2006. Em linhas gerais, o crescimento da taxa de participação feminina na Perdigão foi maior nos últimos cinco anos, porém permanece praticamente estável. Esse fato também pode ser observado na Figura 3, que apresenta a evolução da participação feminina (em percentual) nas empresas consideradas, no período de 2002 a 2006.

Comparando a taxa de participação feminina das empresas com o parâmetro populacional das regiões metropolitanas, elas estão um pouco aquém no que se refere à inclusão da mulher. Pode-se dizer que predomina, ainda que aparentemente, a desigualdade entre sexos, principalmente quando se analisa o percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres, na Perdigão.

Conforme pode ser observado na Tabela 5, de 2003 a 2006 o percentual de aumento dos cargos chefiados por mulheres foi de aproximadamente 7%. Já na Sadia esse acréscimo foi de 17,46%, no período considerado. A Sadia, em 2003, elevou bruscamente o percentual de chefes femininas. Em 2005 houve um decréscimo e em 2006 voltou a subir a participação da chefia feminina, na Sadia. Essa variação no comportamento poderia ser explicada pelas interrupções que as mulheres sofrem durante sua trajetória profissional devido à maternidade e ao cuidado dos filhos, pois a maioria que está no mercado de trabalho se encontra em idade reprodutiva em linha com León (2002).

Por fim, há que se destacar que, entre 2002 a 2006, a Sadia, em termos médios, apresentou menor relação da mão-de-obra feminina (28,7%) e maior participação da chefia feminina (37,4%) em comparação com a Perdigão (37,4% e 5,5%). O maior desvio padrão para a chefia feminina aparentemente reforça a recente, instável e maior dificuldade de ascensão profissional da mulher frente às demandas de familiares e, quiçá reprodutiva conforme León (2002).



Fonte: IBASE (2007); SADIA (2006) e PERDIGÃO (2006)

FIGURA 3 – Participação das mulheres - Sadia e Perdigão, 2002 a 2006

**TABELA 5** – Indicadores da inserção feminina – Sadia e Perdígão, 2002 a 2006

Ano/Parâmetro	Sadia	Perdigão
<b>2001</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	30.371	22.377
Nº de mulheres que trabalham na empresa	17.453	7.484
Cargos de chefia ocupados por mulheres	1,7%	NI
Taxa de Participação Feminina	57,5%	33,4%
<b>2002</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	32.184	24.163
Nº de mulheres que trabalham na empresa	9.296	8.363
Cargos de chefia ocupados por mulheres	1,2%	NI
Taxa de Participação Feminina	28,9%	34,6%
<b>2003</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	34.432	27.951
Nº de mulheres que trabalham na empresa	8.573	10.293
Cargos de chefia ocupados por mulheres	18,0%	2,5%
Taxa de Participação Feminina	24,9%	36,8%
<b>2004</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	40.637	31.406
Nº de mulheres que trabalham na empresa	11.250	11.953
Cargos de chefia ocupados por mulheres	20,0%	2,3%
Taxa de Participação Feminina	27,7%	38,1%
<b>2005</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	45.381	35.556
Nº de mulheres que trabalham na empresa	13.462	13.700
Cargos de chefia ocupados por mulheres	14,6%	7,4%
Taxa de Participação Feminina	29,7%	38,5%
<b>2006</b>		
Nº de empregados(as) ao final do período	47.290	39.048
Nº de mulheres que trabalham na empresa	14.745	14.842
Cargos de chefia ocupados por mulheres	18,6%	9,6%
Taxa de Participação Feminina	31,2%	38,0%
Média de Homens e Mulheres	39.985	31.625
Média de Mulheres	11.465	11.830
Relação Média entre Mulheres/Total da MOD	28,7%	37,4%
Desvio-Padrão da Participação Feminina	2,11%	1,41%
Média da Participação da Chefia Feminina	14,5%	5,5%
Desvio-Padrão da Participação da Chefia Feminina	6,9%	3,1%

Fonte: Adaptado dos balanços sociais da Sadia e da Perdígão e do IBASE.

Nota: NI = Não informado

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

Recentemente, a sociedade brasileira pôde, através do Balanço Social, avaliar a contribuição das empresas em relação à políticas de responsabilidade e inclusão social. A disponibilização das informações sociais nos portais eletrônicos pode se revelar ótima diretriz empresarial para facilitar a decisão de agentes sociais como: investidores, sindicatos, fiscais do trabalho,

sociedade e potenciais empregados. Entre alguns interesses estará a preocupação com a integração da mulher ao mercado de trabalho.

Observa-se que a Sadia e a Perdígão disponibilizam um grupo razoável de informações para avaliar as políticas de gestão de pessoas, no que se refere à mulher. Os dados apresentados pelas empresas nos conduzem à pressuposição de que existe uma política de inclusão das mulheres por parte das empresas, porém incipiente.

Tanto nas regiões metropolitanas do Brasil, quanto nas empresas Sadia e Perdigão, a incorporação feminina no mercado de trabalho parece ter aumentado ao longo dos últimos cinco anos (2002-2006). Contudo, as taxas de atividade dos homens são superiores às das mulheres, em especial em cargos de chefia. Logo, mesmo que se registre uma evolução importante ainda não se obteve um equilíbrio entre os gêneros, no ramo do agronegócio.

Cabe destacar que a Sadia e a Perdigão exibem participação feminina aproximada em 28,7% e 37,4% da mão-de-obra total e 14,5% e 5,5% do total de cargos gerenciais, respectivamente. Tal fato sugere o aprofundamento da discussão sobre as ações afirmativas para as mulheres no âmbito do trabalho. Já não seria adequado discutir apenas políticas de inclusão, em cargos operacionais de menor remuneração, mas adentrar pesquisas quanto à participação da mulher em cargos de comando, gerência e diretoria.

O estudo, num padrão exploratório, oferece algumas limitações e oportunidades para futuras pesquisas. A utilização de maior quantidade de empresas e maior horizonte temporal pode ensejar um quadro mais generalizável da participação feminina, no setor de agronegócio e na economia brasileira.

Ressalta-se que nem todas as empresas nacionais disponibilizam o Balanço Social, demonstrativo facultativo que, nessa pesquisa, se mostrou relevante instrumento para a avaliação da política de inclusão da mulher. O simples mapeamento dos motivadores da divulgação do BS por empresas brasileiras já ensejaria novas pesquisas.

Futuros trabalhos podem evoluir para estudos empírico-analíticos, com focos na inclusão do deficiente físico e do negro e sua vinculação com o valor agregado, rotatividade e clima organizacional, por assim antecipar e provisoriamente encerrar.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. M. da S. **Cultura de desigualdades**: raça, movimentos feministas e justiça ambiental. [S.l.: s.n.], 1998.
- ALVES, J. E. D. **Questões demográficas**: fecundidade e gênero. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 2004. Disponível em: <<http://www.ence.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2007.
- COURÁ, D. P. **A importância da logística no transporte de produtos frigoríficos no Brasil**: um estudo de caso na empresa Perdigão Agroindustrial S/A. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 28 jun. 2006.
- DANIEL, I. **Sadia projeta aumento de até 10% nas vendas aos árabes**: agência de notícias Brasil-Árabe (ANBA). Disponível em: <<http://www.anba.com.br>>. Acesso em: 4 jul. 2006.
- HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOLZMANN, L. Notas sobre as condições da mão-de-obra feminina frente às inovações tecnológicas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n. 4, p. 258-273, jul./dez. 2000.
- IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). **Balanço social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2007.
- IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa mensal de emprego**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2007.
- LAKATOS, M. A.; MARCONI, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAVINAS, L. Perspectivas do emprego no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. In: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Emprego feminino no Brasil**: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. Santiago de Chile, 2002. (Série Políticas Sociales, 60).
- LEÓN, F. América Latina: a empregabilidade feminina e a eficiência dos novos modelos. In: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Emprego feminino no Brasil**: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. Santiago de Chile, 2002. (Série Políticas Sociales, 60).
- MELO, H. P. O trabalho industrial no feminino. In: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Emprego feminino no Brasil**: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. Santiago de Chile, 2002. (Série Políticas Sociales, 60).
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. Q. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- PERDIGÃO, A. **empresa**. Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br/site/?acao=aperdigao&subacao=timeline>>. Acesso em: 23 jun. 2006.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 16. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SADIA. **Histórico da Empresa**. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/br/empresa/empresa.asp>>. Acesso em: 23 jun. 2006.
- SATO, G. S. Estratégia e estrutura organizacional: o caso Sadia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.
- SCHOLTES, P. R. **O manual do líder**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 2002.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TENORIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TINOCO, J. E. P. **Balanco social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

#### APÊNDICE 1 – Relação das empresas do segmento de carnes e derivados da BOVESPA

Companhia	Ativo Permanente	Ativo Total	Patrimônio Líquido	Receita Líquida	Posição no Segmento
ELEVA	568.049	1.494.683	527.865	1.005.996	5 <sup>a</sup> .
EXCELSIOR	11.609	22.949	5.325	19.887	7 <sup>a</sup> .
JBS	1.444.434	4.350.142	1.432.416	2.257.354	3 <sup>a</sup> .
MARFRIG	897.949	2.925.474	1.211.170	1.439.095	4 <sup>a</sup> .
MINERVA	288.446	1.006.200	165.934	610.210	6 <sup>a</sup> .
MINUPAR	37.634	154.466	(41.150)	52.899	8 <sup>a</sup> .
PERDIGÃO	2.057.345	4.783.904	2.200.921	3.053.055	2 <sup>a</sup> .
SADIA	2.534.280	7.402.027	2.614.618	3.912.665	1 <sup>a</sup> .

Fonte: Elaboração Própria com Adaptações do Portal da BOVESPA.