

A DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO

DANILTON CARLOS DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

JUSSARA GOULART DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

A DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O debate atual sobre a diversidade da força de trabalho tem origem nos Estados Unidos da América com uma série de decisões legais, conhecidas, inicialmente, como *Equal Employment Opportunity* (EEO) ou Igualdade de Oportunidade de Emprego, o que é entendido como a contratação de pessoas de forma justa e não tendenciosa, intensificando-se com os movimentos pelos direitos sociais da população negra norte-americana nos anos de 1960 (BOHLANDER; SNEL 2010). A expressão Ação Afirmativa surge pela primeira vez com o propósito de impedir que as relações de trabalho dentro das organizações deixassem transparecer qualquer forma de discriminação contra os membros de sindicatos e/ou de líderes sindicais. A finalidade era deter qualquer forma de repressão e garantir às vítimas a posição que teriam alcançado se não tivessem sido discriminadas (VILAS-BOAS, 2003).

Assim, nos anos de 1960, surge a primeira ação afirmativa racial, buscando a igualdade dos direitos civis entre negros e brancos, o que se deu por meio da Ordem Executiva nº 10.965, a qual foi assinada pelo então presidente John Kennedy. Para reforçar as ações afirmativas, o congresso dos Estados Unidos aprovou, em 1963, a lei de igualdade nos salários, cujo objetivo era garantir que homens e mulheres que realizavam trabalho substancialmente igual e no mesmo estabelecimento recebessem salários equivalentes.

Em 1965, a expressão se consolidou por meio da Ordem Executiva nº 11.246 assinada pelo Presidente Lyndon Johnson, estabelecendo que a celebração de contratos com a administração pública somente seria possível se a organização a ser contratada pelo governo atuasse em prol da diversidade e da integração de minorias historicamente discriminadas e excluídas socialmente. Essa Ordem Executiva estabeleceu uma política antidiscriminatória em nível federal, tanto no serviço público como nas empresas contratadas para prestar serviço para o governo. Explicitamente, a expressão “ação afirmativa” foi mencionada na subparte da referida Ordem, fixando os compromissos que deveriam assumir o contratante, dentre os quais: adotar “[...] ações afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os funcionários sejam tratados durante o emprego, sem levar em conta a sua raça, credo, cor ou origem nacional” (UNITED STATES, 1965). Outro exemplo das chamadas ações afirmativas, também, nos Estados Unidos, foi a “reserva de cotas” para o ingresso de pessoas negras em universidades como forma de combate à discriminação, uma vez que, nesse país, devido à tradição de as universidades serem destinadas aos candidatos da raça branca, não se admitia a presença de negros. As ações afirmativas, em suas primeiras formulações, representavam a exigência de favorecer as minorias inferiorizadas e desiguais em virtude de preconceitos enraizados culturalmente e que precisavam ser superados para que se atingisse a igualdade preconizada e assegurada constitucionalmente nos direitos fundamentais (ROCHA, 1996).

No entanto possibilitou formular a seguinte pergunta: as empresas têm, nos diferentes níveis hierárquicos, uma força de trabalho diversificada? Para responder à pergunta formulada, decidiu-se realizar uma pesquisa com empresas nacionais e multinacionais para verificar a composição da sua força de trabalho, no que diz respeito à diversidade superficial (BALDWIN, BOMMER E RUBIN, 2015), que se refere às diferenças visíveis, por meio de uma apreciação rápida das características físicas, tais como, sexo, idade, raça, nacionalidade ou etnia. Dessa forma estabeleceu-se como objetivo geral

apresentar e analisar a composição da força de trabalho da empresa selecionada para a pesquisa, ou seja, propõe-se a verificar a diversidade da mão de obra em termos de sexo, idade, raça, relacionando essas categorias com os cargos ocupados e as respectivas remunerações.

2 O DEBATE SOBRE DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para compreender esse impacto nos resultados das organizações, diversos autores e estudiosos expõem os conceitos acerca da diversidade. Gomez-Mejia, Balkin e Cardy (2007) definem diversidade como as características humanas que tornam as pessoas diferentes umas das outras. Isso inclui características como a raça, sexo, idade, cor, etnia, nacionalidade, experiência de trabalho, renda, estado civil, experiência militar, religião, crenças, linguagem, localização geográfica, educação, valores e ética. Para os autores Canas e Sondak (2010) apresentam que a diversidade pode ser dividida em duas dimensões: primária e secundária. A dimensão primária engloba as variáveis como idade, sexo, raça, etnia e a capacidade física; já a dimensão secundária abarca variáveis, tais como, status socioeconômico, localização geográfica, estado civil, afiliação religiosa e educação. Jayne e Dipboye (2004) mencionam que a diversidade evoluiu das variáveis consideradas da dimensão primária (raça, gênero e idade) para uma definição mais ampla que inclui todo o espectro das diferenças humanas. Fleury (2000) define que a diversidade é o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo ambiente organizacional.

Frente às diferenças das identidades, o grau das características entre os membros de um grupo, seja de trabalho ou na sociedade, podem ser mensuradas nas classificações como raciais ou étnicas, idade, sexo, religião, filosofia, habilidades físicas, antecedentes socioeconômicos, competência, saúde mental, saúde física, personalidade e comportamento, é que define o conceito da diversidade (OLSEN e MARTINS,2012). Ao analisar a diversidade da força de trabalho, Baldwin, Bommer e Rubin (2015) identificaram a multiplicidade das identidades encontradas dentro das organizações. Os autores as dividem em dois tipos: a) A diversidade superficial – que se refere às diferenças evidentemente visíveis, em geral, por meio de uma apreciação rápida das características físicas que inclui, entre outras, diferenças de sexo, idade, raça, nacionalidade ou etnia e capacidade física; b) A diversidade profunda – que se refere às diferenças que podem ser visualizadas a partir das ações dos indivíduos que refletem as diferenças nas atitudes, convicções, habilidades, conhecimento, personalidades e valores. Essa multiplicidade de identidades traz para a organização diversos conhecimentos, novas crenças, culturas e mais competitividade. Medeiros et al. (2014) define a diversidade como multiplicidade de identidades que compõem organizações e ou grupo de indivíduos. Para esse autor, uma força de trabalho diversificada facilita as trocas de conhecimentos e, com isso, cria um ambiente capaz de influenciar na competitividade da organização. Para Milkovich e Boudreau (2006), um ambiente organizacional com pessoal diversificado agrega criatividade, inovação e maior produtividade a partir de um ambiente com uma base de conhecimento ampla e rica e, conseqüentemente, a organização obtém uma maior vantagem competitiva. A área de gestão de pessoas exerce múltiplos papéis, adaptando à realidade de cada local, criando políticas e práticas específicas para a diversidade, suprindo as demandas geradas pelas organizações que se instalam em regiões diversificadas, nas quais encontram termos religiosos, linguagens variadas, classes sociais diversas e etnicidade distinta. A força de trabalho diversificada é uma questão relacionada à gestão estratégica da área de gestão de pessoas. Já as práticas de gestão são métodos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 8).

Segundo informações publicadas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2016), houve uma deterioração recente no mercado de trabalho marcado por uma inserção diferenciada dos segmentos populacionais, por sexo e cor/raça. Embora, no último trimestre de 2016, as mulheres fossem maioria na população residente (51,6%) e na população em idade de trabalhar (52,2%), elas se encontravam sub-representadas na força de trabalho (43,9%) entre os ocupados e (43,0%) entre os desocupados (46,9%) e, ainda, sem carteira de trabalho (45,5%) entre os assalariados com carteira assinada. Além disso, o indicador da taxa de desocupação estimada para as mulheres (13,8%) é substancialmente maior do que a os homens (10,7%) no mesmo período. Quando desagregada por sexo e cor, a taxa de participação que, no total da população, corresponde a 61,4%, além de variar fortemente em relação ao sexo, varia também em relação à cor/raça, oscilando, portanto, entre 72,7% para os homens não negros e 50,4% para as mulheres negras (DIEESE, 2016).

Dentre esses aspectos o ponto que merece destaque dentre os cinco aspectos importantes para a gestão de diversidade refere-se a importância do papel do líder na organização, desde o seu comprometimento, comportamento e as suas ações sobre crenças nas quais acreditam. Além disso, aparecem: imparcialidade, comprometimento com a diversidade, retenção e promoção dos funcionários, clima, cultura e confiança. Coutinho (2006) desenvolveu uma pesquisa sobre a diversidade nas organizações brasileiras por meio de um exercício à crítica do conceito gestão da diversidade e da prática por meio da desconstrução. Para Coutinho (2006), o tema da diversidade é impraticável nas organizações brasileiras devido ao perfil predominante dos supervisores, chefes e funcionários, quais sejam, homens, brancos, heterossexuais. Isso acontece porque a participação feminina reduz à medida que se ela aproxima dos cargos de poder, mas com baixos salários, mesmo que tenham mais escolaridade que os homens. Quanto aos negros e pessoas com deficiência, as organizações empreendem apenas algumas ações afirmativas para “promover” a diversidade (COUTINHO, 2006, p. 66 - 67). A gestão da diversidade é considerada uma forma de as organizações controlar sua força de trabalho diversificada para que possa ter um clima de trabalho favorável e, dessa forma, aumentar sua produção e ser mais competitiva no mercado em que atua.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto de analisar a composição da força de trabalho da empresa selecionada para a pesquisa, verificando a diversidade da mão de obra em termos de sexo, idade, raça, relacionando essas categorias com os cargos ocupados e as respectivas remunerações, utilizou-se a base de dados do *Global Reporting Initiative* (GRI). Ao acessar a base de dados, encontrou-se um conjunto de empresas estabelecidas no Brasil, tanto de capital nacional, como empresas internacionais com operação no país. Entretanto, apenas uma organização multinacional havia disponibilizado os dados para a realização do estudo, sendo essa uma usina de açúcar e álcool, o que viabilizou a ideia inicial de realizar o estudo com esse segmento de negócio. A metodologia adotada foi de estudo de caso, de acordo com Yin (2003, p. 30), “o estudo de caso, como o experimento, representa uma ‘amostragem’, e, ao fazer isto, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequência (generalização estatística). Com isso, do ponto de vista metodológico, pretende-se demonstrar se o debate teórico sobre gestão da diversidade o que ocorre, de fato, na prática empresarial. Todos os dados coletados foram tratados a partir da utilização de estatística descritiva para cada uma das categorias de análise – raça, sexo, faixa etária, cargo e remuneração – com o fim de serem encontrados os números absolutos e relativos.

Assim, foi possível construir as seguintes tabelas: a) relacionando os funcionários com os cargos ocupados, o que mostra a pirâmide organizacional; b) relacionando-os com as respectivas raças autodeclaradas. Na análise, faz-se uma comparação com os dados da Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, que adota o mesmo critério e que apresenta os mesmos dados sobre a população brasileira; c) relacionando raça e sexo; d) relacionando faixa etária; e) relacionando cargo e raça; f) relacionando cargo e sexo; g) relacionando cargo e remuneração; e, por último, h) uma tabela relacionando cargo, remuneração e sexo. A análise dos dados, os quais foram devidamente organizados nas diferentes tabelas, permitiu elaborar as considerações finais, evidenciando se a organização tomada como objeto de estudo conta com uma força de trabalho diversificada e se isso acontece em todos os níveis da hierarquia.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização objeto de estudo foi fundada em 1818, na Holanda, instalou-se no Brasil em 1905 quando adquiriu uma participação minoritária em uma empresa de compra e moagem de trigo, assumindo, posteriormente, o controle acionário dessa empresa, adquirindo também o controle societário de uma empresa agroindustrial e passando a atuar, também, na produção de alimentos industrializados. Em 113 anos de atuação no Brasil, a empresa tornou-se um importante polo do setor agroindustrial, com atuação em várias etapas do processo produtivo. Seu portfólio é composto de produtos variados que vão desde os derivados de trigo, como mistura pré-preparadas para diversos produtos, derivados de soja, como óleos, margarinas, maioneses, gorduras e cremes, além de conservas vegetais, azeites e atomatados. Uma das líderes no processamento de cana-de-açúcar do Brasil, a organização opera com oito usinas localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Tocantins e Mato Grosso do Sul. Juntas, essas usinas têm a capacidade total para processar 21 milhões de toneladas de cana por ano. A composição da governança global está centrada nas melhores práticas e conta com comitês independentes de: auditoria, compensação, governança corporativa, riscos e finanças e sustentabilidade. No Brasil, o COE é composto pelos executivos e por aqueles que respondem diretamente aos vices presidentes, os quais se reúnem para debater resultados e temas de impacto direto nos negócios da organização. Assim, tanto no COE quanto em sua versão ampliada, os temas relacionados aos aspectos de sustentabilidade são discutidos e acompanhados pelo vice-presidente responsável (Assuntos Corporativos) e pela gerência de Sustentabilidade. Essa estrutura organizacional ficou composta, em 2018, por sete cargos executivos, sendo seis homens e uma mulher, conforme descrito na Tabela 1.

Cargos	Masculino	Feminino	Número de Funcionários
Presidente	01		01
VP de Gente e Gestão		01	01
VP Administrativo e Finanças	01		01
VP de Operações Industriais	01		01
VP de Açúcar e Bioenergia	01		01
VP de Agronegócio	01		01
VP de Assuntos Governamentais	01		01
Total	06	01	07

Tabela 1. Cargos Executivos por Sexo
Fonte: Dados do GRI 2017

Desde 2003, a organização sediada no Brasil publica, ano a ano, publica um relatório de sustentabilidade, reforçando seu acordo com a gestão da transparência voltada à

sustentabilidade. No ano de 2005, a organização passa a utilizar as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), tendo sido a primeira no setor de alimentos e agronegócio a adotar o formato GRI-G4 em sua aplicação completa. Com o compromisso de instituir oportunidades iguais e valorizar as habilidades e capacidades de todos os seus funcionários, a empresa busca reconhecer o talento de cada um, com a transparência e compartilhamento das experiências. Os dados da organização com os indicadores de funcionários por sexo estão demonstrados na Tabela 2:

SEXO	2014	%	2017	%
Homens	14.519	86,4	12.198	85,5
Mulheres	2.191	13,5	2.064	14,4
Total	16.710		14.262	

Tabela 2.Total de Funcionários por Sexo

Fonte: Dados dos relatórios do GRI.

A partir da análise dos relatórios de 2014 e 2017, é possível compreender, que a organização contava, em 2014, um número maior número de funcionários, sendo um total de 16.710 e, no ano de 2017, um total de 14.262, o que significa uma queda de, aproximadamente, 28,7%. Isso se deve a vários fatores, como tecnologia, economia e políticas estabelecidas no período. Também é possível observar a contratação de funcionários por sexo, prevalecendo o sexo masculino em todos os anos estudados (Tabela 2). Para Kon (2013), as divergências entre sexos podem ser percebidas como representativas das diferenças entre os sexos. Entretanto, devido ao ingresso das mulheres no meio corporativo, a diversidade de sexo tem aumentado nos locais de trabalho (GARIB, 2013). Para que os sistemas de gestão da diversidade sejam praticados e que se inverta esse quadro estereotipado dos altos escalões nas organizações, é necessário, segundo Oliveira (2007), que líderes debatam, acreditem na diversidade e que a coloquem visível em todas as áreas dentro das organizações. Por sua vez, Eccel e Flores-Pereira (2008) mencionam que a aceitação da diversidade passa pela possibilidade de legitimação da organização na sociedade e pela visibilidade, o que se constitui em um benefício competitivo, pois, com mão de obra diversificada, há mais possibilidades de conquistar mais clientes. Com relação a raça, pode-se perceber que a raça branca, bem como o sexo masculino, são os que mais prevalecem, mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro durante a segunda metade do Século. Em 1950, aproximadamente, 14% das mulheres estavam inseridas no mercado de trabalho e, em 1980, esse número subiu para 27% (MADALOZZO, 2009). Desde então, a inserção feminina no mercado do trabalho continuou subindo. Percebeu-se que, entre os funcionários da raça branca, que são 9.201, o sexo masculino é a maioria, com 7.837, totalizando o sexo feminino o número de 1.364 funcionárias. Quanto à raça negra, observa-se que existem 874 funcionários, sendo 787 do sexo masculino e apenas 87 do feminino. A raça parda apresenta um total de 6.436 funcionários, contando com 5.717 do sexo masculino e 719 do sexo feminino, estando o sexo feminino mais uma vez prejudicado. As condições das mulheres no mercado de trabalho e dentro de suas famílias sempre se mantiveram em desiguais proporções (MADALOZZO, 2009). Assim ainda, é possível constatar que a taxa de inserção masculina no mercado é mais alta do que a feminina (BARBOSA, 2014). A Tabela 3 apresenta o número de funcionários por sexo e cargos no ano de 2014, podendo-se perceber pelos números que, independentemente dos cargos de liderança e operacional, o número de mulheres é sempre inferior ao dos homens.

Cargos	Homens	%	Mulheres	%	Total
VPs	05	83,3	01	16,7	06

Diretoria	26	83,8	05	16,1	31
Gerencia	299	81,92	66	18,1	365
Chefia/Coordenação	1.473	90,2	159	9,7	1632
Administrativo	1.815	59,5	1.232	40,4	3047
Operacional	10.298	94,7	574	5,2	10.872
Trainee	13	68,4	06	31,5	19
Menor Aprendiz	141	67,1	69	32,8	210
Expatriado	13	92,8	01	7,1	14
Safrista	436	84,8	78	15,1	514
Total de Homens	14.519	86,8	2.191	13,1	16.710

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 3. Total de Funcionários por Sexo e Cargo

Analisando a Tabela 3, que as mulheres se apresentam sempre em menor número, seja na ocupação dos mais variados cargos como também em cargos de liderança. É possível perceber ainda que, de um total de 16.710 funcionários, apenas 2.191 são mulheres. Já em relação aos cargos de liderança, como, por exemplo, no cargo de gerência, são 299 homens e apenas 66 mulheres ocupando essa mesma função dentro da organização, perfazendo um total de 365 funcionários no referido cargo. Quando se observa os cargos mais altos do escalão, como presidente e vice-presidente, é possível notar que, de 6 ocupantes desses cargos, apenas 1 deles do sexo feminino. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em nota de 26/03/2019, a probabilidade de uma mulher obter um emprego no mundo é 26% menor do que um homem. Ainda ao analisar a tabela, verifica-se que o percentual de mulheres teve aumentada sua representatividade, porém o número delas ainda permaneceu menor do que o de homens ao longo de 4 anos. As causas da sub-representação das mulheres nos cargos de decisão são múltiplas e complexas, sendo resultado, dentre outros aspectos, de estereótipos e papéis tradicionais específicos dos sexos (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b). As mulheres também são sub-representadas na América Latina, visto que, nos países desse continente, apesar das grandes quantidades de mulheres graduadas e contratadas pelas organizações, poucas alcançam o topo: 8% compõem posições no comitê executivo e 5%, nos Conselhos de Administração. Esses números são similares aos da Ásia (8% e 6% em comitês executivos e conselhos, respectivamente) e inferiores aos dos Estados Unidos (14% e 15%, respectivamente) (MCKINSEY, 2013). A diversidade de gêneros não se encontra na agenda estratégica de empresas da América Latina e a maioria delas coloca em prática poucas iniciativas para mudar o *status quo* das mulheres (MCKINSEY, 2013). Assim, entender o papel da discriminação de gêneros no corpo diretivo é importante para a efetividade da força do trabalho da companhia e sua imagem pública. Já a Tabela 5 demonstra a proporção de salário-base entre homens e mulheres, observando-se que existem diferenças significativas se analisados a categoria funcional e o sexo. Conforme os resultados, o sexo feminino apresentou ter vantagens salariais apenas em duas categorias funcional, que é de chefia/coordenação e administrativo, enquanto o sexo masculino apresentou vantagem em todas as outras, não havendo, em se tratando do menor aprendiz, nenhuma diferença.

Categoria Funcional	Mulher/Homem	Homem	Mulher
Conselho	79%	123.679	97.414
Diretoria	93%	47.612	44.404
Gerência	99%	21.623	21.355
Chefia/Coordenação	145%	6.462	9.388
Administrativo	105%	3.490	3.682

Operacional	91%	1.950	1.773
Trainee	99%	5.381	5.337
Menor Aprendiz	100%	937	937

Fonte: Dados do GRI 2017

Tabela 5. Proporção de Salário-base por Sexo

O mercado trabalho apresenta muitas barreiras à mobilidade, sendo esse fato um reflexo não apenas de diversos níveis de conhecimentos e habilidades, mas em virtude da mão-de-obra (GOMES FILHO; CORREIA, 1997, p. 799). Dessa forma, os trabalhadores podem receber salários desiguais ainda que sejam igualmente produtivos e independentemente de onde se originam ou das causas de persistência das diferenças salariais ao longo do tempo (SADECK FILHO, 2001). Nesse sentido, são diferentes os motivos que explicam a empregabilidade, assim como a distribuição de renda entre os indivíduos e como se comporta o mercado de trabalho. Conforme apresenta a Tabela 5, é possível identificar uma grande diferença de salário entre os cargos e entre os sexos. Essa diferença entre sexos pode ser observada na análise da renda da população. Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2017) mostram que a renda média nacional do brasileiro é de R\$ 2.043, mas o sexo masculino continua recebendo mais. Enquanto os indivíduos do sexo masculino ganham, em média, R\$ 2.251,00, as mulheres recebem R\$ 1.762,00, sendo a diferença de R\$ 489,00.

Ao longo dos anos, isso pouco mudou. Um aspecto indicativo de desigualdade diz respeito à proporção salarial entre o sexo masculino e o feminino. Na América Latina, o sexo feminino representava apenas 33% da força de trabalho em 1990, enquanto que, na Noruega e na França, essa representatividade era de quase 44%. Em 2010, o número subiu para 41% na América Latina, diminuindo o *gap* com relação aos países europeus, estando o índice na Noruega, por exemplo, em 47%. Na América Latina, o sexo feminino contribuía, em 2013, com 36% da renda familiar contra 32% há uma década. Apesar disso, existe um longo caminho para atingir a igualdade salarial entre os sexos (MCKINSEY, 2013).

Apesar de a Constituição Federal brasileira de 1988 determinar, em seu Artigo 7º, Parágrafo XXX, que é proibida a “diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil” (BRASIL, 1988), pesquisas apontam a existência de expressivas diferenças salariais entre os sexo, percebendo os indivíduos do sexo masculino maiores salários do que as mulheres (MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013; VILELA, 2012; MADALAZZO, 2009; NERI ET AL., 2009; DIESSE, 2007). Uma das maneiras de evidenciar esse fato, no Brasil, é por meio dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD).

Com relação à política de remuneração, a organização lança mão da administração de cargos com base na metodologia da Hay¹, que é adotada globalmente pela organização. A organização, mesmo com a crise econômica ocorrida em 2017, procurou manter a competitividade de remuneração, alinhando os seus custos e acompanhando a necessidade de cada negócio sem deixar de considerar o período de recessão e os altos índices inflacionários que o Brasil enfrentava. A Tabela 6, na sequência, apresenta que a faixa etária de maior concentração se situa entre 30 e 50 anos, porém, com os programas de jovens talentos e *trainees*, a empresa conta com um expressivo número de funcionários com até 30 anos.

¹ metodologia Hay é uma metodologia semelhante ao sistema de pontos para calcular salários, mas que inclui fatores específicos que permitem determinar o salário fixo e o salário variável, que é calculado, tendo em vista os objetivos e metas fixados para os ocupantes de cada cargo.

Raças

Cargos	Idade	Total	Branca	%	Amarela	%	Negra	%	Parda	%	Indígena	%
VPs	Até 30 anos		-									
	Entre 30 e 50 anos	3	3	50%								
	Acima de 50 anos	3	3	50%								
	Total	6	6	100%								
Diretoria	Até 30 anos		-									
	Entre 30 e 50 anos	21	20	64,5%	1	3,3%						
	Acima de 50 anos	10	10	32,2%								
	Total	31	30	96,7%	1	3,3%						
Gerencia	Até 30 anos	6	5	1,37%	-		-		1	0,3%	-	
	Entre 30 e 50 anos	308	252	69%	8	2,2%	3	0,9%	43	11,8%	2	0,5%
	Acima de 50 anos	51	47	12,9%	1	0,3%	-		3	0,9%	-	
	Total	365	304	83,2%	9	2,5%	3	0,9%	47	13%	2	0,5%
Chefia/ Coordenação	Até 30 anos	312	187	11,4%	1	0,07%	13	0,8%	110	6,7%	1	0,07%
	Entre 30 e 50 anos	1.205	758	46,4%	8	0,5%	40	2,5%	391	24%	8	0,5%
	Acima de 50 anos	115	84	5,2%	2	0,1%	5	0,3%	24	1,5%	-	
	Total	1.632	1029	63%	11	0,67%	58	3,6%	525	32,2%	9	0,6%
Administrativo	Até 30 anos	1.284	763	25%	7	0,2%	28	0,9%	486	16%	-	
	Entre 30 e 50 anos	1.642	1.035	34%	17	0,6%	56	1,8%	532	17,5%	2	0,1%
	Acima de 50 anos	121	94	3,1%	4	0,1%	3	0,1%	19	0,6%	1	0,03%
	Total	3.047	1.892	62,1%	28	0,9%	87	2,9%	1.037	34%	3	0,1%
Operacional	Até 30 anos	3.808	1.765	16,2%	26	0,2%	210	1,9%	1.802	16,6%	5	0,04%
	Entre 30 e 50 anos	6.046	3.211	29,5%	36	0,3%	396	3,6%	2.369	21,8%	34	0,31%
	Acima de 50 anos	1.018	633	5,8%	13	0,1%	66	0,6%	300	2,8%	6	0,05%
	Total	10.872	5.609	51,5%	75	0,6%	672	6,2%	4.471	41,2%	45	0,4%
Trainee	Até 30 anos	19	10	52,6%	-		-		9	47,4%	-	
	Entre 30 e 50 anos											
	Acima de 50 anos											

	Total	19	10	52,6%	-		-		9	47,4%	-	
Menor Aprendiz	Até 30 anos	208	101	52,8%	-		15	7,14%	92	43,8%	-	
	Entre 30 e 50anos	2	-		-		-		2	0,9%	-	
	Acima de 50anos	-	-		-		-		-		-	
	Total	210	101	52,8%	-		15	7,14%	94	44,8%	-	
Expatriado	Até 30 anos	2	2	14,3%	-		-		-		-	
	Entre 30 e 50 anos	10	6	42,9%	-		-		4	28,5%		
	Acima de 50 anos	2	2	14,3%					-			
	Total	14	10	71,5%	-		-		4	28,5%	-	
Safrista	Até 30 anos	169	47	9,1%	2	0,4%	12	2,3%	103	20%	5	1,0%
	Entre 30 e 50 anos	283	123	23,9%	1	0,2%	25	4,8%	126	24,5%	8	1,6%
	Acima de 50 anos	62	40	7,7%	-		2	0,4%	20	3,9%	-	
	Total	514	210	40,8%	3	0,6%	39	7,6%	249	48,4%	13	2,6%
Total	Até 30 anos	5.808	2.880	17,2%	36	0,3%	278	1,7%	2.603	15,5%	11	0,1%
	Entre 30 e 50 anos	9.520	5.408	32,3%	71	0,4%	520	3,1%	3.467	20,7%	54	0,3%
	Acima de 50 anos	1.382	913	5,4%	20	0,1%	76	0,5%	366	2,2%	7	0,04%
	Total	16.710	9.201	55%	127	0,8%	874	5,2%	6.436	38,5%	72	0,4%

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 6. Número de Funcionários por Faixa Etária, Cargo e Raça

Percebe-se, observando a Tabela 6, que a faixa etária com maior concentração se situa entre 30 e 50 anos, com a raça de branca predominando em todos os cargos. Somente em se tratando de cargos de liderança, a faixa etária predominante se refere a funcionários acima dos 50 anos. De acordo com os dados coletados da Tabela 6, do GRI do ano de 2014, observa-se que os cargos, quando relacionados com a faixa etária e as raças, apresentam uma proporção que se diferem na sua natureza organizacional. Os cargos de liderança e supervisão, como diretoria, gerência e chefia/coordenação, estão concentrados na faixa etária entre 30 e 50 anos, somando 1.534 funcionários. A iniciativa é contar com funcionários que tenham experiência e habilidades para liderarem a organização. Essa iniciativa possibilita marcar o início de mudanças de mentalidade das organizações com relação aos considerados "maduros". Os líderes dentro de uma organização são vistos como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos (BASS,1987). Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas e envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. O mesmo autor afirma: "Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas." A organização em estudo oferece, na sua área de gestão de pessoas, oportunidades de aprendizado e crescimento para os funcionários e contribui para que eles adquiram as habilidades profissionais e as qualidades de liderança necessárias para atingir seu pleno potencial, proporcionando, para tanto, programas de treinamentos e educação continuada, tanto para posições de liderança, quanto para os profissionais técnicos. Além disso, a empresa conta com um comitê que auxilia na execução dos planos de desenvolvimento individual, identificando competências a serem aprimoradas. Ainda com referência à faixa etária, é importante destacar a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), do IBGE, realizada no ano de 2017, segundo a qual o número de idosos com 50 anos no Brasil cresceu 18% em cinco anos, superando a marca de 30 milhões de pessoas em 2017, sendo a maioria (56%) do sexo feminino. Em 10 anos, a proporção de adultos entre 30 a 59 anos aumentou 4,8 pontos percentuais. Uma estimativa da ONU confirma que a população idosa no mundo está crescendo, podendo chegar, até 2050, a dois bilhões de pessoas, ou seja, quase três vezes mais do que existe hoje. Muitas organizações têm visto a faixa etária mais elevada como um ponto positivo no momento de contratação devido ao tempo de serviço, experiência e conhecimento, além da dedicação e carisma no trato com os outros, sendo esse um ponto positivo, principalmente, para os cargos de liderança. Com relação à raça, observa-se, ainda pela Tabela 6, que, nos cargos de presidência e vice-presidência (VPs), todos são pertencentes raça branca. Um ponto que merece destaque, sendo essa uma organização que atua diretamente com a sustentabilidade, é o fato de as raças amarela, negra, parda e indígena aparecerem nos cargos de diretoria, gerência e chefia/coordenação. Os funcionários, segundo o relatório do GRI, se autodeclararam a que raça pertencem no momento da contratação.

Tanto nos cargos de gerência (308) quanto nos cargos de chefia/coordenação (1.205) estão concentrados os indivíduos que se situam na faixa etária entre 30 e 50 anos. Com relação à raça, mesmo observando a concentração de pessoa de cor branca, nota-se que a raça parda no cargo de chefia/coordenação (525) vem obtendo espaço dentro da organização. Por sua vez, a raça parda que ocupa cargo administrativo, operacional, trainee e menor aprendiz tem representação significativa em sua somatória total quando comparada a outras raças. A organização ainda dispõe de cargo para expatriado, sendo essa uma condição resultante do ato de transferir um executivo ou colaborador, sua família e filhos para outra subsidiária da empresa localizada em outro país e com cultura distinta. Com isso, a organização busca abrir novos mercados, facilitar processos de fusão, aquisição, instalar e experimentar novas tecnologias e sistemas, aumentar a

participação no mercado, desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros, gerar ideias inovadoras, desenvolver habilidades de liderança e experimentar novas tecnologias. No caso em tela, são apenas 14 funcionários, estando a maioria na faixa etária entre 30 e 50 anos (42,6%) e pertencem à raça branca (71,5%).

Ainda, a organização em análise conta com um programa de contratação de menor aprendiz. Esse programa disponibiliza uma vaga de trabalho para que o jovem possa aprender, na prática, como ser um bom profissional, além de ter direito a todos os benefícios que são oferecidos para todos os colaboradores. A Lei do Aprendiz, também denominada como Menor Aprendiz, Aprendiz Legal ou Jovem Aprendiz, é uma lei brasileira aprovada em 2000 e regulamentada em 2005, determinando que toda organização de grande ou médio porte deve ter de 5% a 15% de aprendizes entre seus funcionários. Os aprendizes são, geralmente, jovens de 14 a 24 anos e devem estar cursando ou terem concluído o ensino médio ou fundamental em uma escola pública. As grandes organizações, sejam privadas ou públicas, oferecem vagas para pessoas de 14 e 18 anos, mas algumas estendem o programa para maiores de 21 anos. No caso deste estudo, a organização abriga 210 funcionários menores aprendizes, sendo 101 (52,6%) da raça branca, 15 (7,14%) da raça negra e 94 (44,8%) da raça parda.

Os dados coletados mostram a maioria dos funcionários da empresa encontram-se entre a faixa etária de 30 e 50 anos, o que corresponde a 9.250 (56,9%) funcionários, seguidos por pessoas na faixa etária até 30 anos, cujo número de funcionários correspondente é 5.808 (34,8%). Assim, é possível constatar que a empresa opta por trabalhar com uma faixa etária de funcionários não muito jovens e sem experiência, mas também que não se inserem no grupo de pessoas que se aproximam da idade para se aposentarem. Constata-se ainda que o número de pessoas jovens que trabalham na organização, na faixa etária até 30 anos, corresponde a 5.808 funcionários; já entre 30 e 50 anos, são 9.520 funcionários e, acima de 50 anos, eles perfazem um total de 1.382 funcionários. O número de funcionários com mais idade é chama a atenção, tendo em vista que as pessoas com faixa etária de 30 a 50 anos corresponderam a 32,3% dos funcionários da empresa e, acima de 50 anos, corresponderam a 5,4%, o que não é muito comum em grande parte das organizações.

Em relação à raça ou cor da pele dos funcionários da empresa, um pouco mais da metade, aproximadamente, se caracteriza como brancos (55%), seguidos da raça parda (38,5%), da raça negra (5,2%), da raça amarela (0,8%) e da raça indígena (0,4%). Com esse resultado, é possível perceber que não existe uma expressiva diversidade na empresa em relação à cor de pele ou raça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática gestão da diversidade é um assunto que vem sendo explorado dentro das organizações, bem como por parte dos estudiosos e pesquisadores. O embasamento teórico possibilitou fazer um levantamento sobre a relevância da diversidade e as suas práticas dentro de uma organização agroindustrial.

O estudo teve como objetivo geral apresentar e analisar a composição da força de trabalho de uma organização selecionada para a pesquisa, ou seja, a proposta foi verificar a diversidade da mão de obra em termos de sexo, idade e raça, relacionando essas categorias com os cargos ocupados e as respectivas remunerações.

O que pode se confirmar que, na organização selecionada, a diversidade vem em um pequeno número exposto ao seu quadro de funcionários, considerando o total de funcionários e o total de homens e mulheres da raça branca. A organização vive a teoria

teto de vidro, que, mesmo homens, mulheres, negros, pardos e indígenas tendo o mesmo conhecimento, competência e qualificação a organização tem a preferência por homens da raça branca. O Teto de Vidro vem demonstrar às barreiras invisíveis enfrentadas por profissionais do sexo feminino que buscam entrar e permanecer nas organizações. Essas barreiras invisíveis são ocorridas através da cultura e da sociedade que provêm dessas organizações.

No entanto preferem contratar um homem do que a uma mulher, mesmo que tenham produtividade e conhecimentos iguais. A discriminação é influenciada por fatores de sexo, faixa etária, culturais e psicológicos. No entanto se há um estigma social segundo o qual a produção do sexo feminino seria menor do que a do sexo masculino (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006). Desta forma há muitas, pesquisas que indicam que os preconceitos levam a discriminar as mulheres, e constituindo em um dos maiores fatores de impedimento que levam a acesso delas nas organizações (STOCKDALE; LEONG, 1994).

Dessa forma a organização pesquisada não há gestão da diversidade correspondente com o número de funcionários existente, dividindo estes números entre cargos operacionais e cargos de liderança percebe-se um pequeno número relacionado a minorias mencionadas como diversidade. Com relação ao sexo, no período analisado de 2014 e 2017, conforme consta nos relatórios, percebe-se que a organização, em 2014, tinha um número maior de funcionários, sendo um total de 16.710 e, no ano de 2017, o total era de 14.262, significando que houve uma queda de, aproximadamente 28,7%. Quanto a esse mesmo período, observou-se que o sexo masculino se apresentou com maior percentual em todos os anos, porém o sexo feminino tem evidenciado um crescimento de 13,5% para 14,4 %, porem comparado com o sexo masculino é bem inferior o crescimento feminino.

Em relação à raça, pode-se constatar que a branca é a predominante, tanto no sexo masculino quanto no feminino. Em seguida, aparece a raça parda, sendo a raça negra, a amarela e a indígena as que se mostram com menor representativa no quadro de funcionários. No cruzamento da variável raça com o sexo, percebe-se que, tanto no sexo masculino quanto no feminino, encontrando-se a raça branca em primeiro lugar, e após são a raça parda, a negra e a amarela. Já a raça indígena apresentou menor representatividade no sexo feminino. Quanto à faixa etária dos funcionários, nota-se uma concentração na faixa entre os 30 a 50 anos e, em seguida, aparecem aqueles com até 30 anos. Isso pode ser explicado pelo fato de que a empresa deposita expressiva confiança naqueles que se inserem na faixa etária entre 30 e 50 anos, tendo em vista, tradicionalmente, é um pressuposto que esses indivíduos irão partilhar suas experiências com aqueles que se encontram na faixa etária até 30 anos.

Logo, em meio à diversidade organizacional, constata-se que há um pequeno número em desigualdades, tendo em vista sempre a predominância de sexo masculino e de raça branca em comparação com outras raças e do sexo feminino. Quanto à comparação do salário entre sexos, percebe-se que os homens recebem maiores salários do que as mulheres, independentemente da categoria funcional.

Durante a pesquisa foram encontradas várias limitações para a elaboração do trabalho, podendo-se afirmar que esses resultados merecem atenção especial da organização, pois a existência de desigualdades pode influenciar de maneira negativa o desenvolvimento da empresa (KI-MOON, 2013; SACHS, 2004). Isso nos remete a Kuruvilla et al. (2012), os quais apontam que os atores deveriam monitorar as desigualdades, devendo os dados serem rotineira e consistentemente desagregados em virtude de sexo, raça, idade, cargos, dentre outros, devendo-se ainda serem revistas as leis e as políticas pertinentes.

Ademais, faz-se mister melhorar a situação relativa das mulheres, negros e outros grupos discriminados, aumentando o acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna. Segundo a OIT, a pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existente na sociedade (OIT, 2016). Com isso, em meio às ações de responsabilidade social corporativa, é urgente a luta contra a discriminação (OIT, 2007), bem como é premente a promoção de mudanças favoráveis a um mundo mais justo (INSTITUTOETHOS,2014). Ao ser gerenciada com imparcialidade, a diversidade organizacional que tem o objetivo de estimular a criatividade e a inovação e, assim, aumenta o crescimento, a performance e a competitividade acabam gerando conflitos e desvantagens para a gestão (PATRICK; KUMAR, 2012; NEAL; MANNIX, 2005).

Essa imparcialidade leva a falhas na gestão podem levar a conflitos e comportamentos disfuncionais, ocasionando consequências severas para a organização (SHORE ET AL., 2009).

Destaca-se que esta pesquisa traz contribuições gerenciais ao apresentar aos gestores brasileiros um diagnóstico do quadro funcional da organização pesquisada que apresenta seu relatório no GRI, demonstrando informações que podem ser utilizadas para aprimorar seus procedimentos no que tange à gestão da diversidade. Outro ponto a ser considerado é que a falta de dados mais detalhados nos relatórios de Sustentabilidade GRI dificulta a análise da organização. Essa falta de detalhes nos dados está alicerçada sobre os elementos constituintes da cultura organizacional. Para Shen et al (2009), o comprometimento da alta direção com a diversidade deve estar refletido na estratégia da organização, pois somente dessa forma as barreiras psicológicas e operacionais, tradicionalmente existentes na gestão da diversidade, poderão ser removidas.

Saraiva e Irigaray (2009) asseguram que os discursos organizacionais, apesar de evidenciados em suas políticas, são pouco efetivos na prática, o que decorre do preconceito arraigado nos empregados, da passividade gerencial diante de tal fato e da falta de senso coletivo sobre a diversidade. Ademais, são várias outras as dificuldades de implementação das práticas de gestão da diversidade, sendo identificadas como principais: o ceticismo dos empregados em relação aos programas referentes à sua efetividade, a falta de pessoas qualificadas as funções, as atitudes preconceituosas em relação aos beneficiários dos programas; e a inflexibilidade das rotinas de administração de recursos humanos (AUSTIN, 1997; MILLIKEN & MARTINS, 1996; BARRY & BATEMAN, 1996; WISE & TSCHIRHART, 2000). Segundo Cook e Saini (2010), a percepção dos empregados com relação à implantação de tais práticas é um ponto a ser considerado. Os autores que discutem sobre gestão estratégica de pessoas, como Bowen e Ostroff (2004); Nishii, Lepak, & Schneider (2008); Purcell (1999), afirmam que a forma como as empresas adotam práticas de gestão de pessoas tem um impacto relevante sobre as percepções dos empregados acerca da real intenção dos programas de diversidade, podendo essas percepções afetarem os resultados esperados.

Uma vez que opte por desenvolver práticas não-discriminatórias, a organização pode se conceituar como socialmente responsável (WAILES & MICHELSON, 2008), porém a falta de legitimidade na realidade organizacional, além de uma implantação ineficiente ou pouco eficaz, pode resultar apenas em um discurso pró-diversidade. Nesse sentido, um discurso sem sustentação evidenciada na prática pode levar os empregados a não acreditarem nas políticas, como, por exemplo, o que acontece com a organização estudada no relatório GRI utilizado para a divulgação da diversidade. Nesse relatório, são mencionadas as práticas da gestão da diversidade, mas, quando analisado os relatórios de

2014 e 2017, notou-se que a proporção de funcionários negros, mulheres, indivíduos na faixa etária acima de 50 anos e mulheres ocupando a liderança é significativamente baixa, tendo em vista a evidenciação de apenas uma mulher da raça branca na vice-presidência da organização que conta com mais de 16.000 funcionários. A percepção da ausência de oportunidades de ascensão e de reconhecimento, dessa forma, de fundamental importância para que haja discernimento sobre a necessidade de uma estruturação de estratégia mais eficaz e da gestão eficiente de pessoas em forma de políticas (SARAIVA e IRIGARAY, 2009).

Para pesquisa futura recomenda-se realizar um estudo comparativo entre empresas que relatam o relatório de sustentabilidade GRI e empresas que não relatam, considerando as variáveis e método de análise de dados aqui utilizados, a fim de verificar se há diferenças entre as empresas que publicam e, teoricamente, estão preocupadas em evidenciar suas ações sustentáveis aos stakeholders, e as que não divulgam suas práticas por meio de relatório de sustentabilidade. Além disso, seria interessante abranger empresas do mesmo segmento e porte que tenha divulgação de relatórios com mais detalhes.

Como este estudo analisou a proporção salarial somente entre os sexos feminino e masculino, a análise da proporção salarial entre raças poderia motivar futuros pesquisadores, questionando-se se há diferenças de rendimentos entre brancos, negros, pardos, amarelos e indígenas e, se sim, de que forma isso tem se expressado. Adicionalmente, no que tange às raças, visto que a maior parte dos estudos foca nos brancos e nos pretos/pardos, sugere-se uma pesquisa direcionada à investigação das outras raças.

REFERÊNCIAS

ARROW, K. What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economics Perspectives*, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.12.2.91>

BALDWIN, T. BOMMER, B.; RUBIN, RH **Gerenciando o Comportamento Organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem**. Elsevier Brasil: 2015.

BARBOSA, A.L.N.H. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. 2014.

BASS, Bernard M. Transformational leadership and the falling dominoes effect. In: *Group & Organization Studies*, v. 12, n. 1, p. 73-87: 1987.

BECKER, G. S. The economics of discrimination. Chicago: *The University of Chicago Press*, 1971.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOWEN, D.E.; OSTROF, C. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. In: *Academy of management review*, v. 29, n. 2, p. 203-221: 2004.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A.; NEGRI, F.; COELHO, D. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006.

- FLEURY, M. T. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set de 2000.
- GOMES FILHO, José Farias; CORREIA, Cláudia Lira de Barros. Reestruturação produtiva sob a ótica da Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, v. 5, 1997.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. **Managing human resources**. London: Pearson/Prentice Hall. 2007
- GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE). **Níveis de Aplicação da GRI**. 2006a.
- HEITNER, K. L.; KAHN, A. E.; SHERMAN, K. C. Building consensus on defining success of diversity work in organizations. In. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 65, n. 1, p. 58, 2013.
- HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Sextante, 2006. **INSTITUTO ETHOS**. “Padaria Saint Germain é ‘Top 30’ por valorizar funcionários e apoiar comunidade”.2003
- IRIGARAY H. A. R; SARAIVA L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas** n.3, p. 337-348, 2009.
- JAYNE, M. E. A.; Dipboye, R. L. Leveraging diversity to improve business performance: Management: **Published in Cooperation with the School of Business Administration, Management**, v. 43, n. 4, p. 409-424, 2004.
- JOHANNESSEN, J.-A., & OLSEN, B. **Projects as communicating systems: management**, 31(1), 30-37.2012. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006KON, 2013.
- KURUVILLA, S. BUSTREO, F., H., P., SINGH, A. The millennium development goals and human rights: **Realizing shared commitments. Hum. Rts. Q.**, v. 34, p. 141, 2012.
- MADALOZZO, R. Market and home production: gender differences in Brazil. In: **Inspere Working Paper**, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2009.
- MEDEIROS, G. T. C. et al. A Diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 2014, 2014.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006
- MANNIX, M. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. In. **Psychological Science in Public Interest**, v. 6, n. 2, p. 31-55: 2005.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, p. 84-98, 1998.
- VILELA, T.; ARAÚJO, E.; RIBEIRO, E. P. Análise do diferencial de renda do trabalho em 2008 entre diferentes gerações de trabalhadores no Brasil. **Revista Economía**, v. 13, n. 2,p.385-414: 2012.
- WAILES, N.; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. In: **International Studies of Management and Organization**, v. 38, n. 4, p. 100-118: 2008.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman:2003.