

Universidade Estadual Paulista

Danilton Carlos da Silva

GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL

Jaboticabal

2019

DANILTON CARLOS DA SILVA

GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da FCAV - Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinária da UNESP - Campus Jaboticabal,
como exigência para obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

Jaboticabal

2019

S586g Silva, Danilton Carlos da
Gestão da diversidade: um estudo de caso em uma organização agroindustrial / Danilton Carlos da Silva. -- Jaboticabal, 2019
80 p. : tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal
Orientador: Roberto Louzada

1. Gestão pessoas. 2. Agroindústria. 3. Trabalho. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL

AUTOR: DANILTON CARLOS DA SILVA

ORIENTADOR: ROBERTO LOUZADA

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ROBERTO LOUZADA

Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Prof. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Prof. Dra. NOÊMIA LAZZARESCHI (Videoconferência)

Departamento de Sociologia-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / São Paulo/SP

Jaboticabal, 28 de agosto de 2019

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo geral apresentar e analisar a composição da força de trabalho de uma organização agroindustrial. Utilizou-se a base de dados do *Global Reporting Initiative (GRI)*. Os dados coletados foram tratados com a utilização de estatística descritiva para cada uma das categorias de análise: raça, sexo, faixa etária, cargo e remuneração, com o propósito de serem encontrados os números absolutos e relativos. Destaca-se que esta pesquisa traz contribuições gerenciais ao apresentar aos gestores brasileiros um diagnóstico do quadro funcional da empresa pesquisada que apresenta seu relatório no GRI, demonstrando informações que podem ser utilizadas para aprimorar seus procedimentos no que tange à gestão da diversidade. Foi possível constatar que existe inúmeras desigualdades, como a predominância de sexo masculino de raça branca em detrimento de 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. A principal limitação para a execução da pesquisa é o padrão da base de dados no período. Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se realizar um estudo comparativo entre as organizações que relatam o relatório de sustentabilidade *GRI* e aquelas que não relatam.

Palavras-chaves: Gestão da Diversidade. Agroindustrial. Trabalho. GRI.

ABSTRACT

This dissertation aims to present and analyze the composition of the workforce of an agroindustrial organization. The Global Reporting Initiative (GRI) database was used. The collected data were treated using descriptive statistics for each of the categories of analysis: race, gender, age, position and remuneration, in order to find the absolute and relative numbers. It is noteworthy that this research brings managerial contributions by presenting to Brazilian managers a diagnosis of the staff of the researched company that presents its report in the GRI, demonstrating information that can be used to improve its procedures regarding diversity management. It was found that there are numerous inequalities, such as the predominance of white males over other races and females. As for the comparison of the salary between sexes, it is noticed that men receive higher salaries than women, regardless of the functional category. The main limitation for performing the search is the default of the database in the period. As a suggestion for future research, it is recommended to carry out a comparative study between the organizations that report the GRI sustainability report and those that do not.

Keywords: Diversity Management. Agroindustrial. Job. GRI

Lista de Quadros

Quadro 1.Tipos de características individuais.....	33
Quadro 2.Aspectos Importantes para a Gestão de Diversidade Organizacional	40

Lista de Tabelas

Tabela 1.Cargos Executivos por Sexo	44
Tabela 2.Total de Funcionários por Sexo	45
Tabela 3.Número de Funcionários por Raça	46
Tabela 4.Número de Funcionários por Raça e Sexo	48
Tabela 5.Número de Funcionários por Faixa Etária.....	49
Tabela 6.Total de Funcionários por Cargo	50
Tabela 7.Cargos por Raça.....	51
Tabela 8.Total de Funcionários por Sexo e Cargo	52
Tabela 9.Remuneração por Cargo	54
Tabela 10.Proporção de Salário-base por Sexo	55
Tabela 11.Número de Funcionários por Faixa Etária, Cargo e Raça	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.2. Procedimentos Metodológicos	13
1.3. Estrutura da Dissertação	15
2.AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO.....	16
2.1. O modelo de Organização do Trabalho Fordista-taylorista.....	16
2.2. Do Fordismo-taylorismo ao Modelo das Competências.....	19
3. O DEBATE SOBRE DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
5 CONSIDERAÇÕES	62

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 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).

Com esse intuito, percebe-se que a ação afirmativa se destina à integração de grupos sociais excluídos ou que apresentem históricos de desigualdades. Essas ações também se estendem à área da educação e trata-se de uma política compensatória que se insere no campo da luta contra as desigualdades educacionais de grupos desfavorecidos.

De acordo com Frandji (2011, p. 128), “em quase todas as partes do mundo, estas ações afirmativas foram estabelecidas após as reformas políticas que anunciavam a transição de uma escola elitista para uma escola de massa”. Para Cury (2005, p. 24), as políticas compensatórias são ações inclusivas que objetivam corrigir as lacunas deixadas pela ineficácia das políticas universalistas.

O termo ação afirmativa também é utilizado como sinônimo de discriminação positiva, o que, para Sabbagh (2011), remete a duas categorias de políticas redistributivas: a primeira, que privilegia alguns países europeus e reúne programas públicos que destinam um excedente de recursos aos estabelecimentos de ensino secundário “nos quais são escolarizados aqueles que têm menos possibilidades de sucesso escolar” (MEURET, 2000). Já a segunda categoria remete a medidas submetida por atores públicos e privados que repartem os bens raros que constituem as ofertas de admissão nos estabelecimentos de ensino superior e que são seletivos em função do grupo que pertence os candidatos e são designados a remediar a sub-representação de alguns desses grupos na população de referência, sendo sub-representação resultante de uma discriminação passada e/ou presente (SABBAGH, 2011).

Nessa direção, as políticas de ação afirmativa buscam corrigir ou minimizar distorções decorrentes de discriminações de gênero, raça, sexo, religião, idade, deficiência, local de residência etc. (PAIVA apud GIOVANNI; NOGUEIRA, 2015). Assim colocadas, as ações afirmativas se configuram como política pública destinada ao enfrentamento de desigualdades originadas de discriminações. Elas buscam combater a discriminação do presente, bem como o racismo e os seus efeitos duradouros e visam, portanto, promover alterações na ordem social e cultural na perspectiva da promoção da igualdade (SILVA, 2003; GOMES, 2005). Essas ações destinam-se, enfim, à integração de variados grupos sociais excluídos ou que apresentem históricos de discriminação, não, exclusivamente, os afrodescendentes, conforme o senso

comum tende a acreditar. Nesse sentido, Gomes (2005) assevera que a ação afirmativa se manifesta por meio de iniciativas.

A discussão em torno da ação afirmativa coloca em confronto dois valores importantes: o da igualdade, que consiste na garantia de oportunidades a todos; e o da liberdade, que, no caso em tela, faculta ao empregador o direito de recrutar quem ele quiser ou uma universidade selecionar seus estudantes de acordo com seus próprios critérios (LURASCHI, 2014). O tema é polêmico, existindo um expressivo conjunto de argumentos favoráveis e contrários à adoção dessas ações, conforme sistematizou Anderson (1998).

Segundo o autor, os argumentos favoráveis podem ser baseados em quatro categorias: (i) na justiça; (ii) na democracia; (iii) na utilidade social; e (iv) na diversidade. Quanto à justiça, os argumentos compreendem as políticas de ação afirmativa como justas compensações ou reparações pelas injustiças históricas, o que contribui para eliminar os atuais mecanismos de discriminação, além de promover a integração. Desse modo, as ações afirmativas ajudam a dismantelar as causas contínuas das desvantagens baseadas na raça, configurando-se como medidas de compensação ou de correção do racismo/sexismo do passado e que ainda se percebe no presente. Dentre os argumentos que avocam a democracia, ressalta-se a defesa de que tais políticas são necessárias para a garantia da representação social dos diferentes grupos. Sobre esse aspecto, é ilustrativo o ponto de vista de Robert (apud Anderson, 1998), segundo o qual:

as políticas de ação afirmativa baseadas na raça são necessárias nas admissões da faculdade porque uma missão central da universidade é promover uma cultura democrática. Isso requer a construção do capital cultural de todos os cidadãos, para que eles tenham as habilidades comunicativas e imaginativas necessárias para criar um discurso democrático inclusivo. Faculdades e universidades “aspiram a cultivar a notável e difícil capacidade de se considerar da perspectiva do outro, que é o fundamento da interação crítica necessária para a cidadania ativa e efetiva” (p. 23). Sem um corpo estudantil diverso (para o qual é necessária uma ação afirmativa), as instituições educacionais poderão inculcar apenas capacidades limitadas para interação crítica entre as divisões grupais. Post enfatiza que esse argumento não depende do pensamento de que as identidades correspondem a culturas, ou que os indivíduos tenham identidades fixas. Parte do ponto de uma cultura democrática é libertar indivíduos e cidadãos que atuam coletivamente para se engajar na autodefinição e na autodeterminação, sem se responsabilizar por definições baseadas no nascimento ou na ascendência³ (ANDERSON, 1998, p 10).

No que se refere à utilidade social das políticas de ação afirmativa, os argumentos são os de que elas promovem a diversidade, ampliam as oportunidades às populações desfavorecidas, corrigem os critérios de mérito tendenciosos e permitem a identificação dos talentosos entre os desfavorecidos, dispondo ainda que essas políticas são fundamentais para os grupos desfavorecidos. Os argumentos em prol da diversidade, por outro lado, consideram tais políticas como formas de aumentar a pluralidade dos discursos nas instituições educacionais e nos locais de trabalho (ANDERSON, 1998, p 10).

Entretanto, as Ações Afirmativas fazem emergir um problema para as empresas, ou seja, elas são obrigadas, por força da legislação, a compor uma força de trabalho que atenda às determinações legais, o que limita a liberdade de escolha dos candidatos aos processos seletivos, uma vez que, para preencher as novas vagas, as organizações deverão levar em contas as cotas destinadas às minorias.

Assim, as empresas são forçadas a incluir no ambiente organizacional pessoas com diferentes experiências de vida e, conseqüentemente, com diferentes visões de mundo, além de pertencerem a grupos historicamente marginalizados no trabalho, tais como: negros, latinos, mulheres, enfim, as chamadas minorias.

Desse modo, ao ser forçada a inserir uma mão de obra com diferentes experiências, surge o primeiro problema nas empresas: o conflito entre pessoas diferentes, especialmente, os que então estavam fora do mercado de trabalho. Entretanto, as organizações que conseguem administrar adequadamente esse conflito constataam que pessoas diferentes, apresentam alternativas também diferentes. Com isso, fica evidente que ter pessoas diversificadas na força de trabalho pode aumentar as alternativas de soluções para os problemas que as empresas enfrentam.

Além disso, o processo de globalização que se acentua nas duas últimas décadas do século passado força as empresas a conviverem com uma força de trabalho culturalmente diversificada. Esses dois fatores, associados às transformações que ocorrem no modo como o trabalho estava organizado nas empresas estruturadas dentro da lógica fordista-taylorista, que busca encontrar formas flexíveis na sua administração, estão no centro do debate sobre gestão diversificada da força de trabalho.

É importante destacar a presença de inúmeros autores (BALDWIN, BOMMER E RUBIN, 2015; KLARSFELD et al., 2016; BENDL, FLEISCHMAN, WALENTA, 2008; ÖZBILGIN, TATLI, & JONSEN, 2015) que discutem o tema. Além disso, esse é um assunto abordado, inclusive, nos manuais de administração desde os anos de 1980. No entanto, no caso das empresas brasileiras, há poucos estudos sobre esse tema, tendo sido encontrada apenas uma pesquisa realizada por Maria Tereza Leme Fleury, em 2000, com o título “Gestão da Diversidade: experiência em empresas brasileiras”. Mesmo assim, trata-se essa pesquisa de um estudo sobre empresas multinacionais que demonstram uma orientação clara de diversificação da força de trabalho em todas as suas operações mundiais. A ausência de pesquisadores brasileiros que analisam esse tema ficou evidente no estudo bibliométrico realizado para esta pesquisa, não tendo sido encontrados, nas bases de dados pesquisadas, artigos de autores vinculados a centros de pesquisas ou a universidades brasileiras.

Esse quadro 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 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.

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.

Ainda, foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Realizar uma revisão sistemática para aprofundar a discussão teórica sobre o tema;
- Identificar o sexo com maior incidência nos cargos de liderança e nos demais cargos;
- Identificar a faixa etária com maior incidência por sexo e nos cargos de liderança, bem como nos demais cargos;
- Verificar a faixa salarial com maior incidência por sexo e nos cargos de liderança, bem como nos demais cargos;
- Evidenciar a raça com maior incidência nos cargos de liderança e nos demais cargos, bem como a etnia com maior incidência nos cargos de liderança e nos demais cargos.

1.2. Procedimentos Metodológicos

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a base de dados do *Global Reporting Initiative (GRI)*¹. Inicialmente, pretendia-se realizar a pesquisa em um segmento de negócio, como, por exemplo, nas usinas de açúcar e álcool, por se tratar de uma atividade econômica importante em uma microrregião do Estado de São Paulo e, como alternativa, estudar algumas empresas agroindustriais.

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.

¹ *Global Reporting Initiative* é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que tem como objetivo auxiliar a gestão a entender a força dos seus empreendimentos nos temas relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social. Foi criada em 1997, em Amsterdã/Holanda, como uma iniciativa conjunta da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do *United Nations Environmental Program* (UNEP).

Entretanto, apenas uma organização internacional havia disponibilizado os dados necessários para a realização do estudo. As usinas de açúcar e álcool, por exemplo, forneceram poucas informações para a base de dados do GRI, o que inviabilizou a ideia inicial de realizar o estudo com esse segmento de negócio.

Assim, optou-se por realizar um estudo de caso que, de acordo com Yin (2003, p. 33), “inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”. Trata-se, portanto, de uma estratégia de pesquisa adequada para atender ao objetivo estabelecido para esta pesquisa. Além disso, essa opção atende também outra característica da metodologia adotada, pois, 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)”, ou seja, o que se pretende é demonstrar se na organização tomada como objeto de estudo há uma diversificação da força de trabalho e se ocorre uma diversificação em todos os níveis hierárquicos. Com isso, do ponto de vista metodológico, pretende-se demonstrar se o debate teórico sobre gestão da diversidade 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.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação se encontra dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, a qual apresenta a proposta de pesquisa, bem como a questão problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos.

No capítulo 2, encontra-se a discussão sobre as transformações no mundo do trabalho, que é um dos fatores adotados como pressupostos da introdução do debate teórico sobre gestão da diversidade da força de trabalho como uma estratégia de inovação e criação de vantagem competitiva para as empresas. O capítulo 3, ainda na fundamentação teórica, apresenta o debate sobre gestão da diversidade nas organizações. No Capítulo 4, são apresentados e analisados os dados coletados na organização tomada como objeto de estudo para esta pesquisa.

O quinto e último capítulo, as considerações trazem uma síntese do percurso realizado para a elaboração desta dissertação, bem como as principais considerações sobre os dados analisados, tendo como referência o objetivo estabelecido, levando a discussão geral das considerações.

2. AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO

Esta seção tem por objeto descrever as transformações que ocorrerem na esfera do trabalho, uma vez que se partiu do pressuposto de que a construção intencional de força de trabalho diversificada é uma estratégia adotada pelas organizações com a finalidade de criar vantagens competitivas nas suas atividades fins.

Para tanto, será descrito como a Organização Racional do Trabalho (ORT), ou o fordismo-taylorismo, tornou-se o modo de organização de trabalho hegemônico do final da segunda Guerra Mundial até a crise dos anos de 1970, quando as organizações, na busca de uma maior eficiência, centram as suas atividades no seu *core business*. Nesse processo, começa a se configurar uma nova lógica de organização, à qual alguns autores denominam modelo de organização do trabalho articulado por competências (ZARIFIAN, 1999, 2003; THÉVENET, 1999).

Na sequência, descrevem-se as competências individuais que são comuns esperadas de qualquer trabalhador e que caracterizam o modelo de organização de trabalho emergente.

2.1. O Modelo de Organização do Trabalho Fordista-taylorista

A introdução da máquina a vapor no processo produtivo, no final do Século XIX, trouxe expressivos ganhos de produtividade para o ambiente das indústrias daquela época, mas, como assinala Barbosa (1999, p. 108), “no que concerne a quantidade de bens que o homem poderia produzir pouco havia alterado”. Nesse sentido, a aplicação dos princípios da Administração Científica, proposta por Frederick Winslow Taylor², que toma o trabalho como objeto de estudo, modifica completamente o ambiente de trabalho nas fábricas.

A utilização da “análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos”, que é um método científico proposto por Taylor, provoca uma cisão entre o pensar e o fazer. O primeiro é uma atribuição da gerência ou do engenheiro e o segundo, uma responsabilidade dos trabalhadores que ocupam os níveis mais baixos na hierarquia organizacional. Como explica Barbosa (1999), o objetivo era eliminar o acaso, a adivinhação e o estilo individual na execução das atividades. O que se pretendeu foi encontrar “a única e melhor maneira de se executar uma

² Frederick Winslow Taylor (1842-1925) publicou, em 1911, o livro *Princípios da Administração Científica*.

atividade”, que passa a ser conhecida como (ORT) Organização Racional do Trabalho (BARBOSA, 1999).

A linha de produção implantada na *Ford Motors Co.*, em 1913, complementa os estudos de Taylor. As principais características da linha de produção são o mecanicismo e a fragmentação do trabalho, que é formado por uma única tarefa ou pequenos conjuntos de tarefas, sendo denominados de “cargos”. Os ocupantes dos cargos ou postos de trabalhos passam a executar atividades altamente repetitivas, que foram projetas pelos engenheiros ou gerentes, e deixam de realizar as atividades do modo como sabiam fazer anteriormente.

A linha de montagem foi capaz de revolucionar completamente o chão de fábrica, além de se caracterizar como uma das marcas centrais da moderna sociedade industrial que se constitui na primeira metade do Século XX.

Para Barbosa (1999), “Taylor e Ford tiveram um sucesso admirável em virtude dos fantásticos ganhos de produtividade. Pela primeira vez havia a possibilidade de gerir recursos humanos e materiais de forma científica”. Chiavenato (2000) exemplifica essa afirmação ao apresentar a redução do tempo utilizado na montagem de um chassi de automóvel, que passa de 12 horas e 8 minutos para 1 hora e 33 minutos.

A Organização Racional do Trabalho (ORT) estabelecida nos Estados Unidos pela dupla Ford-Taylor se irradia, gradativamente, para outros países desenvolvidos. Para que isso ocorresse, pequenos ajustes foram realizados para que ocorresse uma adaptação às peculiaridades culturais de cada estado-nação. Desse modo, a ORT se instala fortemente na Europa e no Japão como parte do esforço de guerra (HARVEY, 2000; BARBOSA, 1999).

Na Rússia, após a revolução de 1917, a ideia de modernidade centrada numa organização racional do trabalho superou as barreiras de natureza política e ideológica denominado de *stakanovismo*³.

No entanto, nos países mais desenvolvidos economicamente, ocorre o crescimento, de acordo com Harvey (2000, p. 131), de “outras atividades – bancos, seguros, hotéis, aeroportos e, por fim, o turismo e apoiou-se fortemente nas capacidades recém-descobertas de reunir, avaliar e distribuir informações”. Segundo esse mesmo autor, constata-se o aumento do número de empregados em serviços que, em média, nos países desenvolvidos, empregavam, em 1960, cerca de 43% da mão de obra e passam, em 1981, a responder por 56% dos empregos.

³ Sobre esse assunto, ver Moraes Neto, B. R. (1991). Marx, Taylor e Ford: as forças produtivas em discussão. E Lazangna, A. Lénin, as forças produtivas e o taylorismo. Campinas. Unicamp. Dissertação de Mestrado (2002).

Entretanto, no mesmo período, há uma redução do número de empregados nas atividades industriais.

É exatamente a observação do aumento do número de trabalhadores em atividades de serviços, bem como o desenvolvimento das novas tecnologias de informática e comunicação, que permitiram a Peter Drucker (1996) cunhar a expressão “trabalhador do conhecimento”, a qual foi utilizada pela primeira vez no livro *Landmarks of tomorrow: a report on the new “post-modern” world*, publicado, originalmente, em 1957. Essa expressão se tornaria fundamental para a concepção da Sociedade do Conhecimento, que os seus formuladores caracterizam como uma evolução da sociedade industrial.

Os estudos realizados entre o período em que se constata o aumento do número de empregos na área de serviços e o período em que ocorre a crise dos anos de 1970 se dividem em duas concepções teóricas que, de acordo com Kumar (1997), representam polos opostos do *continuum* ideológico. Para esse autor, de um lado, estão os estudos rotulados de Sociedade da Informação, os quais se ajustam bem à tradição liberal e mantêm a fé no iluminismo, na racionalidade e no progresso. Como explica Bell (1995), “minha premissa básica é que o conhecimento e a informação estão se tornando os recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial”. Esses estudos partem do pressuposto de que a tecnologia será o fio condutor para transformar a sociedade.

Por outro lado, os estudos classificados como pós-fordismo adotam o pressuposto de que são as relações de trabalho que irão provocar a transformação da sociedade e, de acordo com Kumar (1997), encontram-se no polo oposto do *continuum* ideológico. As pesquisas, nessa perspectiva, observam as transformações que ocorrem na chamada Terceira Itália (Toscana, Umbria, Vêneto, Trentino Alto, Ádige e Emilia-Romagna), que é uma região formada por distritos industriais, com uma economia centrada em um grande número de pequenas fábricas e oficinas que adotam um modelo de gestão conhecido como “descentralização produtiva e integração social” (BRUSCO, 1982).

Do ponto de vista dos estudos organizacionais, a perda de competitividade das empresas estruturadas sob os fundamentos do fordismo-taylorismo desencadeia a busca por alternativas para enfrentar a concorrência, em especial, a do Japão, cujas indústrias utilizam um modo de organização do trabalho denominado Toyotismo⁴. A literatura desse período é extensa,

⁴ Toytismo: modo de organização do trabalho criado pelo engenheiro Japonês Taiichi Ohono e utilizado nas fábricas da Toyota, cujas características são as seguintes: mão de multifuncional; treinamento para conhecer todo o processo produtivo; possibilidade de atuação do trabalhador em várias áreas do sistema produtivo; e a produção ajustada à demanda do mercado. Sobre esse assunto, ver NEWMAN (2012).

podendo-se citar: Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês, de Willian Ouchi; Reengenharia de Michael Hammer e James Champy, juntamente com Downsizing: reformulando e redimensionando a sua empresa para o futuro, de Robert Tamasko, tornando-se essas obras referências para o processo de mudança nas empresas.

É importante destacar que o processo de reorganização das empresas desencadeia a terceirização das atividades que não fazem parte do core business ⁵ das organizações. Nesse sentido, os analistas que observam o processo de reorganização das empresas identificam uma nova lógica de organização do trabalho diferente do fordismo-taylorismo até então presente nas organizações. Essa nova forma de organização do trabalho é denominada por Zarifian (1999; 2003), como modelo das competências.

2.2. Do Fordismo-taylorismo ao Modelo das Competências

Na literatura pesquisada, encontram-se duas referências sobre o início do debate em torno do modo de organização do trabalho denominado competências: nos Estados Unidos, em 1973, com a publicação, por McClelland, do *paper Testing for competence rather than intelligence* e, na França, também nos anos de 1970, com o questionamento acerca do processo de formação profissional (Fleury; Fleury, 2001; Zarifian (2003).

Inicialmente, a literatura norte-americana diferencia competência de aptidões, de habilidades e de conhecimentos, definindo-a como característica de uma pessoa relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa. Nesse sentido, a referência que baliza competência é a noção de “tarefa” ou o conjunto de tarefas pertinentes a um “cargo”.

No entanto, nesse mesmo período, há uma clara percepção dos fatores externos, tais como: mudança no comportamento dos consumidores, aumento da competitividade e as novas tecnologias como elementos impulsionadores dos processos de mudança organizacional (FISCHER, 2002). Além disso, ao observar as práticas organizacionais, encontram-se novas estruturas organizacionais diferentes daquelas concebidas pelo fordismo-taylorismo.

No contexto dos estudos organizacionais que refletem ou orientam as mudanças nas grandes organizações que sentem mais intensamente a perda de competitividade, a noção de estratégia passa a significar, também, de acordo com Porter (2003, p. 111), “ser diferente”, sendo essa noção vinculada ao conceito de vantagem competitiva que, segundo Pharalad e Hamel (2003, p. 59), “estão em torno de indivíduos cujos esforços não estão estreitamente

⁵ Expressão na língua inglesa que significa a parte central de uma empresa ou de uma área de negócios. Geralmente, é definida em função da estratégia de mercado de uma determinada empresa.

focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas capacidades técnicas com as dos outros a partir de novas e interessantes maneiras”, nesse caso, como explica Barbosa (1999, p. 125),

trata-se de tomar a diferença como vantagem competitiva em si. Isso implica construir intencionalmente uma organização diferenciada em termos de seus recursos humanos, com indivíduos de diferentes origens étnicas, religiosas, geográficas e intelectuais, a fim de que esta diversidade aponte para caminhos e soluções inovadoras.

Essa concepção pressupõe uma forma de organização segundo a qual o trabalho que é, inicialmente, entendido, conforme assinala Santos (2000, p. 196), como “desempenho de força física no manuseio dos meios de produção, passou a ser também trabalho intelectual e qualificado, produto de uma formação mais ou menos prolongada”.

Com isso, nos estudos de origem norte-americana, reconhece-se que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do “desenho de cargos”, que são próprios do modelo fordista-taylorista, não mais atende às demandas das organizações complexas, mutáveis e inseridas em um ambiente globalizado.

Com esse deslocamento de referencial, a literatura de origem norte-americana se aproxima dos teóricos de língua francesa, os quais identificam na crise de competitividade das organizações estruturadas dentro dos princípios fordista-taylorista os elementos que permitirão a emergência de uma nova lógica de organização do trabalho, a qual se articula em torno das competências (Zarifian, 2003).

No entanto, para dar visibilidade às competências, a sociologia do trabalho, como indica Stroobants (1997), teve que se defrontar com os aspectos cognitivos do trabalho que, tradicionalmente, não constitui seu objeto de estudo. Nas pesquisas conduzidas por Zarifian (2003), que adota uma perspectiva histórica para analisar as transformações que ocorrem no interior das grandes organizações, são identificados os indícios de um novo modo de organização do trabalho, que é denominado “modelo das competências”, mas que é visto como uma transformação de longo prazo, ou seja, é ainda uma emergência que se desenvolverá por longo tempo ou poderá ser sufocada ainda na sua formação. Trata-se, portanto, de substituir os dois modelos dominantes e que se inserem no modo de organização do trabalho, especialmente, nas grandes organizações, qual seja, “O modelo das profissões” e o de “postos de trabalho”.

O “modelo das profissões” teve suas raízes nas corporações de ofício e permitiu o reconhecimento social de uma profissão, visto que: a aprendizagem da profissão era realizada e sancionada pelos pares; há uma forte hierarquização das relações; o conhecimento profissional refere-se não apenas às regras da profissão, mas, sobretudo, à qualidade e à originalidade do

produto; há um monopólio local da distribuição fundado na regulamentação estrita de acesso ao mercado; bem como na institucionalização de sua transversalidade em relação aos lugares em que a profissão é exercida (ZARIFIAN, 2003).

Já o modelo “postos de trabalho” tem a sua origem com o aparecimento das primeiras manufaturas, nas quais se aplica a técnica da “divisão do trabalho” para se obter maior produção. Esse processo se intensifica com a revolução industrial e com o aparecimento das grandes empresas industriais, ganhando o seu formato final com a aplicação dos princípios tayloristas e com a linha de montagem introduzida por Henry Ford. Nesse processo, o trabalho é definido como o conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas. O que se denomina produtividade não é outra coisa senão a organização da velocidade do trabalho e o fluxo de produção que dela resulta e que diminui o tempo de trabalho em cada unidade de mercadoria.

De acordo com Zarifian (2003, p. 40), “a luta entre estes dois modelos já tem dois séculos de existência. Mesmo que, incontestavelmente, de maneira extensiva e sob a égide do taylorismo, o modelo de posto de trabalho tenha acabado por triunfar”. No entanto, como assinala o autor,

Se, historicamente, a profissão se constituiu em meio às corporações artesanais, inúmeros traços foram transpostos para a atmosfera da grande indústria, graças à capacidade que as ‘pessoas da profissão’ tiveram de reposicionar-se fora da racionalização taylorista, assimilando, ao mesmo tempo, formas modernas de produção; é o caso dos profissionais de manutenção, ferramentaria, usinagem etc. (Zarifian, 2003).

Com isso, observa-se um compromisso de duração relativamente longa entre o ‘modelo de profissões’ e o de ‘posto de trabalho’, que somente é quebrado pelas novas formas de organização do trabalho introduzidas a partir da crise dos anos de 1970, que coloca no fluxo de produção os trabalhadores ‘detentores de profissão’.

As transformações que ocorrem no modo como o trabalho é organizado levam os observadores desse processo a uma ressignificação do que se entende por organização e profissão.

Assim, sob essa perspectiva de análise, as organizações são entendidas como um agregado de iniciativa e de papéis e, portanto, de indivíduos portadores dessas iniciativas, ou seja, competências, o que pode ser considerado uma simplificação da abordagem de organização. No entanto, os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização, mas eles a produzem, visto que são competentes dentro da organização e em relação a ela.

Da mesma forma, a profissão se define pelo conjunto de indivíduos com funções diferentes que devem julgar em conjunto a validade das iniciativas que tomam em suas interações mútuas diante de uma série de situações. Isso não quer dizer que a competência substitui a ideia de profissão, mas apenas lhe atribui um novo significado.

É o entendimento dessas transformações que, de acordo com Zarifian (2003, p. 68), permite dizer que “competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara”.

Essa definição enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: um recuo da prescrição, tão caro à lógica fordista-taylorista, e a abertura para espaços de autonomia e a automobilização dos indivíduos.

Com esse entendimento, a Sociologia do Trabalho, para compreender essas transformações, modifica a abordagem tradicional de seu objeto de estudo e busca, na Psicologia cognitiva, os referenciais teóricos metodológicos para explicar as mutações do trabalho, fazendo surgir, desse modo, a psicologia cognitiva como a primeira referência teórica desse conceito.

O primeiro elemento de aproximação entre essa vertente da psicologia cognitiva e o entendimento de competência é a categoria ação que, de acordo com Garcia (2002, p. 77), é “uma ideia cujo desenvolvimento a tomou na genial pedra de fundação do construtivismo epistemológico”. A partir dessa categoria de análise, torna-se possível identificar um dos processos funcionais básicos, ou seja, por meio da repetição dos movimentos se organizam e se regularizam e passam a ser repetidos de forma coordenada. Esse processo é denominado de esquema da ação, sendo definido como movimentos organizados com um determinado objetivo (GARCIA, 2002).

Com esse entendimento, a ação também se constitui em um dos elementos centrais para se compreender o sentido de competência, uma vez que é adotada como categoria de análise uma situação para entender como os indivíduos agem. Não é por outro motivo que as competências profissionais podem ser entendidas como iniciativas da dinâmica do processo cognitivo.

Os esquemas de ação são conceituados como totalidades organizadas e organizantes à medida que permitem ao indivíduo atribuir significado aos objetos. Com isso, identifica-se como processo cognitivo básico e geral a identificação dos objetos e aos esquemas de ação. No entanto, esses esquemas de ação não permanecem isolados e as coordenações de esquemas conduzem a novas assimilações. Desse modo, as assimilações cognitivas envolvem tanto construções de novos esquemas como a acomodação dos anteriores e de suas coordenações. Os

conceitos de “assimilação” e “acomodação” constituem a base da Teoria da Equilibração, que é construída a partir dos processos funcionais básicos e considerados centrais para compreender a dinâmica construtiva do desenvolvimento cognitivo (GARCIA, 2002).

Com esses pressupostos, Le Boterf (2003) propõe as seis competências profissionais que ele considera comum para qualquer função: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e, por fim, saber envolver-se.

Saber agir com pertinência supõe saber julgar, isto é, fazer o julgamento de uma situação, de uma pessoa ou de um objeto, dependendo da iniciativa e, portanto, dos riscos. Com essa definição, a ação se diferencia de comportamento. Para Le Boterf (2003, p. 47), “o comportamento se reduz\ a uma série de movimentos observáveis de atos motores. A competência é uma ação ou conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que faz sentido para o profissional”. Para esse autor, isso indica que há várias condutas possíveis para se resolver um problema e não um único comportamento observável designado como objetivo unívoco.

Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional é definido por Le Boterf (2003) da seguinte forma: À imagem do pensamento, que não se exprime, mas se realiza na palavra, a competência não se exprime pela ação, mas se realiza na ação, não havendo competência senão no ato. A competência não pode funcionar fora de qualquer ato que não se limita a expressá-la, mas que a faz existir. Há sempre um contexto de uso da competência, o qual emerge na junção de um saber com um contexto. O contexto coloca uma dupla imposição: uma externa e objetiva e a outra subjetiva. A objetiva refere-se ao contexto e a subjetiva faz com que o sujeito atribua para si a responsabilidade de mobilizar os seus saberes e conhecimentos para enfrentar a imposição objetiva.

Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos é explicado, pelo mesmo autor, como a capacidade que o profissional deve ter para saber selecionar os elementos necessários no seu repertório de recursos, organizá-los e empregá-los para realizar uma atividade profissional, resolver um problema ou realizar um projeto. Diante disso, ele constrói uma arquitetura cognitiva particular, uma combinatória pertinente de múltiplos ingredientes que foram selecionados conscientemente.

Isso quer dizer que nem tudo que o profissional sabe é útil a todo o momento, mas tudo que é armazenado na “memória longa” pode ser selecionado para ser tratado na “memória curta”. É nesse nível que o serviço é construído e integrado, ocorrendo estruturação e

reestruturação dos saberes e do saber-fazer. Assim, há uma síntese e não uma mera justaposição, ou seja, uma recomposição permanente e não uma mera adição.

Saber transpor supõe a capacidade de aprender a se adaptar. Nesse sentido, o profissional deve ter condições de resolver problemas e enfrentar situações, e não um único problema e uma única situação, podendo ser por transferência lateral – por generalização a categorias de problemas e situações do mesmo tipo - ou por transferência vertical – por transposição sobre casos de complexidade superior. Uma competência profissional é um roteiro que serve para agir em uma família de contextos e que receberá ajustes cada vez que for solicitado

A transposição depende, também, largamente, de uma certa capacidade cognitiva do profissional. Assim, diante de situações ou problemas distintos, ele deverá pôr em execução estratégias cognitivas apropriadas. A abstração reflexiva, o raciocínio por analogia, e a transdução podem ser consideradas como ferramentas muito apropriadas, sendo essencial a capacidade de memorizar esquemas de raciocínio e de mobilizá-los.

Entende-se por saber aprender e aprender a aprender como a competência do profissional em tirar lições da experiência. Ele deve saber transformar sua ação em experiência e não se contentar em fazer e agir, devendo fazer de sua prática uma oportunidade de criação de um saber. Ele deve também administrar o seu tempo, não somente em função das imposições a serem respeitadas, mas também para fazer dele um tempo de aprendizagem. Ademais, não se trata somente das experiências passadas, mas, principalmente, da experiência e da reflexão sobre a ação. Esse trabalho reflexivo e retroativo é que permite elaborar modelos operatórios que poderão ser, posteriormente, investidos na ação.

Finalmente, a última competência profissional – saber envolver-se – indica que o profissional deve tomar a iniciativa e fazer propostas, não devendo ele se esconder atrás das instruções e procedimentos. Nesse sentido, a competência profissional não é mais uma questão de inteligência, estando em jogo toda a sua personalidade e a sua ética.

O envolvimento profissional depende de implicação afetiva com a situação, devendo o profissional avaliar de modo diferente em função da coragem que tem para confrontá-la e, por conseguinte, dos recursos pessoais que está pronto para nela investir.

É nesse contexto de transformação do modo como o trabalho está se organizando em um mundo globalizado e, como assinala Harvey (2000), caracterizado pela mudança acelerada, fluidez e incerteza, que as organizações adotam a diversificação como estratégia de gestão de pessoas. Entretanto, como assinala Barbosa (2002) “a cultura de negócios retira da descrição dessas mudanças toda a sua complexidade, e as transforma em categorias de fácil absorção”, o

que pode indicar um discurso representativo de simplificação da realidade, uma vez que o processo de globalização força as grandes organizações a conviverem com profissionais de diferentes culturas.

3. O DEBATE SOBRE DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este capítulo tem por finalidade apresentar o debate teórico sobre a diversidade no ambiente de trabalho e foi elaborado com base em um estudo bibliométrico realizado, no período de 2010 a 2017, nas bases científicas *Web of Science*, *Scopus*, *Ebsco* e *Emerald*. Inicialmente, serão apresentados os diversos conceitos de gestão da diversidade. Segundo os autores referenciados, uma força de trabalho diversificada permite às organizações encontrarem soluções inovadoras e, conseqüentemente, obterem vantagens competitivas. No entanto, implantar uma política de recursos humanos diversificadas pode aumentar o conflito no ambiente de trabalho e, em função dessa constatação, apresentam-se alguns estudos organizacionais que apontam para os cuidados que devem ser tomados quando as empresas resolvem, intencionalmente, adotar uma política de diversificação da força de trabalho. A última parte é dedicada, especificamente aos autores que realizaram pesquisas sobre gestão da diversidade em empresas brasileiras.

A diversidade dentro de uma organização gera impacto nos resultados, tanto no aumento do desempenho dos funcionários, quanto no crescimento dos negócios, o que se dá por meio da influência sobre os processos cognitivos, comunicativos e simbólicos (MILLIKEN e MARTINS, 1996).

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.

Já 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.

De acordo com Jackson e Ruderman (1995), a diversidade é a diferença das identidades sociais e culturais entre as pessoas que vivem juntas em um ambiente. Ressalta-se que todos os conceitos acerca da diversidade estão sob a ótica de que diferenciam as pessoas e isso faz com

que todas as definições apresentadas sejam voltadas ao mesmo sentido, mas com diferentes visões de significado. 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).

Dentro dessa mesma linha de pensamento, Cox (2001) afirma que a diversidade é a variação das identidades sociais e culturais entre as pessoas que vivem juntas e isso se deve às características da própria população, da sua identidade cultural e da sua maturidade. Em relação às características da população e sua identidade cultural, observa-se, no mundo ocidental, uma grande heterogeneidade na formação da sociedade. Cada país, bem como cada organização, têm seu sistema de políticas, normas e a sua força de trabalho diversificada, mas também vivem realidades diferentes em relação ao entendimento do que é a diversidade e de que forma lidar com ela.

Diante da crescente afirmação das identidades, a ideia de diversidade tornou-se um acontecimento significativo, especialmente, em sociedades geradas pelo colonialismo europeu, no qual grupos e indivíduos reafirmam seus particularismos locais e suas identidades étnicas, raciais, culturais ou religiosas, chamando a atenção dos organismos internacionais para aspectos da globalização que não são apenas socioeconômicos e tecnológicos (RODRIGUES E ABRAMOWICZ, 2013).

O Brasil passou por um processo colonialista pautado na escravidão de negros, sendo a questão racial considerada relevante, enquanto, em alguns países do Oriente Médio, a questão religiosa pode ser preponderante para a questão da diversidade (SAJI, 2005).

Nos anos de 1960, após o Movimento dos Direitos Civis, as ações afirmativas e as mudanças subsequentes no que tange à igualdade inserida nas leis trabalhistas fizeram que as organizações repensassem a sua forma de se tornarem inovadoras, haja vista a proposta de implantação da diversidade em seus processos de gestão de pessoas (SOHAIL, REHMAN, HAQ, IQBAL, RAZAQ, SABIR, 2011).

Com a globalização, as mudanças ocorridas na política e na economia mundial fizeram com que as forças de trabalho diversificadas fossem benéficas para qualquer organização, visto que as pessoas são importantes para a formação e o desenvolvimento de uma organização e, sem pessoas, as organizações não se sustentariam.

No entanto, as organizações precisam desenvolver as práticas organizacionais socialmente responsáveis, o que requer o entendimento do que acontece ao seu entorno, incluindo o comportamento da organização e do indivíduo, bem como a interação com o ambiente externo (MAXIMIANO, 2012).

Algumas organizações antecipam-se e adaptam-se para se manterem fortes em um ambiente competitivo. No entanto, alguns acontecimentos requerem que seus gestores e funcionários se ajustem às suas novas realidades, podendo-se destacar três principais mudanças: a globalização; o crescimento da diversidade da força de trabalho; e as novas relações de emprego (MCSHANE, 2013).

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.

Contudo, Feitosa et al. (2015) ressaltam que, no ambiente organizacional diversificado, também podem surgir desafios que dificultam o andar da organização, como ideias contrárias e vivências múltiplas, comportamentos de rejeição ao ambiente diversificado e, sobretudo, atitudes negativas ou preconceituosas em relação ao diverso.

Esses fatores presentes no ambiente organizacional estão relacionados à gestão da diversidade, com a forma e as práticas quando implantadas. A gestão da diversidade refere-se ao desenvolvimento e implementação de práticas, processos e sistemas concebidos para

melhorar a diversidade do local de trabalho, explorar os seus benefícios e minimizar os resultados adversos. A gestão da inclui políticas que visam ao cumprimento da lei, bem como iniciativas de diversidade lideradas pela gestão, as quais se referem a práticas formais de gestão de recursos humanos destinados a reduzir preconceitos e discriminação, bem como promover e sustentar a diversidade organizacional para melhorar o desempenho.

Os conceitos iniciais de gestão da diversidade foram introduzidos por Roosevelt Thomas (1990), o qual afirma que a gestão da diversidade envolve a eficácia da diversidade, alterando a cultura e as práticas organizacionais, valorizando as diferenças entre os funcionários e criando um ambiente de trabalho no qual a diversidade possa contribuir com objetivos organizacionais. Essa mudança do ambiente de trabalho tem sido associada à inclusão da cultura organizacional (ASHIKALI E GROENEVELD, 2015; CELIK et al., 2011; PLESS e MAAK, 2004; SHORE et al., 2011) no ambiente de trabalho.

Uma cultura inclusiva diz respeito a um ambiente em que os trabalhadores são tratados como um *insider* e, ao mesmo tempo, incentivados a expressarem sua “singularidade” (SHORE et al., 2011). Ao desenvolver uma cultura inclusiva por meio da gestão da diversidade, a organização mostra aos funcionários que aprecia a contribuição de todos. Essa valorização vai além do benefício econômico de curto prazo, sendo um reconhecimento e valorização única de cada funcionário, o que contribui para uma organização sustentável a longo prazo. Quando os empregados se sentem valorizados, a produção aumenta substancialmente.

Os primeiros estudos acerca da gestão da diversidade dirigiram o foco para planos de ações e a melhoria da igualdade de oportunidades de emprego dos grupos marginalizados, como mulheres, minorias raciais ou étnicas, indivíduos com deficiência e outros grupos designados como minorias. É importante citar que a pesquisa inicial em gestão da diversidade refletia nas perspectivas nacionais (KLARSFELD et al., 2016).

A gestão da diversidade progrediu e o gerenciamento da diversidade tornou-se, efetivamente, uma questão estratégica para as organizações obterem vantagem sustentável no competitivo ambiente global de negócios (BENDL, FLEISCHMAN, WALENTA, 2008). Com a progressão da gestão da diversidade, as organizações começam a perceber que a diversidade não faz parte de seu corpo, como também que é premente que se faça a sua gestão para que possam, assim, obter uma estratégia competitiva, pois, quando a organização faz a gestão de diversidade por meio da observação de cada um dos seus empregados, passa a ser valorizada por eles.

Pereira e Hanashiro (2010) argumentam que o gerenciamento da diversidade vai além da busca pela igualdade de oportunidade, sendo fundamental o alinhamento dos interesses dos

indivíduos com os das organizações, ou seja, o gerenciamento tende a criar condições para que o potencial existente entre os diversos funcionários contribua com a organização.

A gestão da diversidade melhora a percepção dos funcionários de que se sentem valorizados, o que motiva o seu senso de pertencimento, obtendo-se como retorno as atitudes e os comportamentos positivos em relação à organização. Mas o desafio da gestão da diversidade enfrentado pelos gestores das organizações envolve muitos processos, às vezes, complexos e com estímulos ambíguos, tendo eles que tomarem decisões estratégicas sob a ótica da incerteza (STARBUCK & MILLIKEN, 1988).

Os processos com estímulos ambíguos da gestão da diversidade englobam o planejamento, a coordenação e a implementação, bem como envolvem um conjunto de estratégias, políticas, iniciativas, treinamento e atividades de desenvolvimento que buscam acomodar diversos conjuntos de origens individuais, interesses, crenças, valores e a forma como trabalham em organizações, inclusive, em organizações internacionais, forças de trabalho e operações multinacionais e transnacionais (ÖZBILGIN, TATLI, & JONSEN, 2015, P. 10). As grandes organizações multinacionais e transnacionais utilizam a diversidade como uma estratégia para conseguirem se sobressair e serem mais competitivas em seu segmento.

A gestão estratégica da diversidade ocorreu devido à globalização, mas várias foram as mudanças que ocorreram no Século XX e que marcaram os movimentos culturais, sociais, econômicos e tecnológicos, alterando, com isso, hábitos, costumes, valores, crenças e, o mais importante, o comportamento dos indivíduos, impactando as organizações, principalmente, no que tange à diversidade na força de trabalho.

As práticas de gestão estratégica da diversidade são as políticas de recursos humanos complementares e inter-relacionadas que se concentram no aumento e manutenção de uma força de trabalho diversificada (DYER, REEVES, 1995). Pesquisas mostram que as práticas de gestão estratégica da diversidade podem proporcionar às organizações vantagens competitivas, entre outros benefícios (COX, BLAKE, 1991; MCKAY, AVERY, MORRIS, 2008, 2009; RICHARD, 2000; RICHARD JOHNSON, 1999). Além disso, a estratégia é importante porque utiliza os recursos disponíveis que, geralmente, são limitados para atingir os objetivos que envolve toda a organização, bem como suas metas, determinando as ações que se pretende executar.

Para Cox e Beale (1997), gerenciar a diversidade é criar um ambiente em que as vantagens da diversidade para o desempenho de grupos ou da organização são maximizadas e as desvantagens, minimizadas. A gestão da diversidade, quando não muito bem estruturada,

não define corretamente as pessoas que, muitas vezes, interpretam as palavras por si mesmas e isso pode levar a uma confusão, erros de comunicação e frustração.

Saraiva e Irigary (2009) afirmam que, quando a gestão da diversidade não se encontra bem estruturada e de forma efetiva dentro das organizações, pode haver um número menor de integração e dos contatos sociais, um amortecimento dos laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como gerar conflitos e falhas de comunicação, pois, para os funcionários, habituar-se a indivíduos de identidades distintas pode ser conflitante, daí a necessidade de haver o gerenciamento da diversidade dentro do ambiente organizacional.

Dessa forma, torna-se indispensável o aumento das vantagens e a diminuição das desvantagens, o que se dá por meio de um bom gerenciamento da diversidade no ambiente das organizações. Para Saji (2005), gerir a diversidade, na prática, mostra-se uma tarefa extremamente difícil, pois as organizações brasileiras estão inseridas em um ambiente onde o preconceito e a discriminação contra as minorias predomina desde a colonização.

Por sua vez, Conceição, Ribeiro e Novaes (2015) mencionam que o gerenciamento da diversidade exige o combate de toda forma de preconceito, o que deve ser feito por meio da mudança cultural, comportamental, hábitos e rotinas. As práticas de gestão estratégica da diversidade englobam as políticas de gestão de pessoas inter-relacionadas que se concentram no aumento e na manutenção de uma força de trabalho diversificada (DYER, REEVES, 1995).

Estudos afirmam que as práticas de gestão estratégica da diversidade podem proporcionar às organizações vantagens competitivas, entre outros benefícios (COX, BLAKE, 1991; MCKAY, AVERY, MORRIS, 2008, 2009; RICHARD, 2000; RICHARD JOHNSON, 1999). Uma vantagem competitiva da organização tem relação com os seus concorrentes e apresenta atributos que permitem uma organização se superar. O gerenciamento da diversidade acarreta o planejamento e a execução de normas e práticas organizacionais de gestão de pessoas para aumentar as vantagens potenciais da diversidade e diminuir as desvantagens.

Os modelos de gestão estratégica de pessoas, apesar de se diferirem sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas, têm como pontos em comuns a necessidade de a área de recursos humanos alinhar a estratégia organizacional, o que favorece a relação coerente entre políticas e práticas que otimizem ao máximo os recursos disponíveis, tornando uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Os programas de gestão da diversidade estão intimamente ligados à gestão de pessoas e visam aumentar a vantagem competitiva por meio das políticas e das práticas de diversidade com o fim de atrair para a organização uma força de trabalho diversificada.

A área de gestão de pessoas exerce múltiplos papéis, adaptando à realidade de cada local, criando políticas e práticas específicas para a diversidade, suprimindo 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).

A diferença entre as pessoas é uma forma de gerar competitividade organizacional que preze pela valorização dos indivíduos a partir de seu pertencimento a variados grupos de identificação e que por não terem igualdade de acesso às oportunidades no mundo do trabalho, o fazem por situações criadas, especialmente, para o atendimento dessa demanda (COX, 1991; ALDERFER, 1991; THOMAS, 1990; THOMPSON & DITOMASO, 1988).

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).

A maioria das características de diversidade está baseada na percepção e são dicotômicas na natureza. Algumas dessas classificações podem ser identificadas na literatura, e incluem prontamente as percebidas e a menos percebidas e também as relacionadas ao trabalho e as não relacionadas. Mcshane e Glinow (2014) mencionam que as organizações se apresentam com vários tipos de características individuais, conforme está exposto na

Quadro 1:

Idade	A idade tem se tornado um importante tipo de diversidade na relação com o desempenho funcional; há consenso que o desempenho funcional tem crescimento inversamente proporcional a idade, dados demonstram que a mão de obra está envelhecendo, as regras para aposentadoria estão mudando. Entretanto, a diversidade na composição etária do quadro de funcionários de uma organização, principalmente de idosos, poderá proporcionar soluções criativas na ocupação de funções específicas dentro da organização, além da forte repercussão social.
Sexos	A diversidade de sexo vem sendo debatida há mais de um século e está associada as comparações, discriminação ou preconceito, desvalorização que ocorre entre homens e mulheres, tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente social. Apesar do longo debate e de ações afirmativas, a igualdade de sexo ainda não se concretizou e as mulheres, principalmente, continuam enfrentando a discriminação e desvalorização profissional. Contudo, a mulher cada vez mais está adquirindo espaço no mercado de trabalho.
Etnia e Raça	As organizações podem se deparar com conflitos internos, sendo os mais alarmantes o preconceito contra negros, principalmente, e a discriminação quanto a região e país de origem. Assim, as organizações devem adotar política de não discriminação e combater a desigualdade racial, através de ações afirmativas que eliminem as diferenças sociais e valorizem as étnicas, raciais e culturais.
Pessoas com Deficiência (PcD)	Apesar das várias normas outorgarem direitos sociais e trabalhistas das pessoas com deficiência, como igualdade e não discriminação, a inclusão das PcD no mercado de trabalho ainda é uma necessidade de muitos, pois mais da metade, 53% das pessoas com deficiência e idade ativa, 10 anos ou mais, não era economicamente ativa ou estava desempregada. As PcD encontram diversas barreiras nessa caminhada rumo ao mercado de trabalho, tais como exclusões, preconceitos, baixa escolaridade e qualificação.
Orientação Sexual	Embora exista o debate sobre o tema “orientação sexual”, o grupo formado por Lésbica, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBT) tem sido alvo de uma enorme falta de tolerância e aceitação por parte da sociedade, que se manifesta através da homofobia. No ambiente de trabalho o grupo LGBT é o que mais sofre discriminação e preconceito devido a homofobia e a heterossexismo a esse grupo sejam obrigados a ocultarem sua identidade sexual com receio de serem prejudicadas, terem dificuldade no acesso aos seus direitos.

Quadro 1. Tipos de características individuais

Fonte: Adaptado de FELLOWS; SEQUEIRA, 2006; IBGE, 2010; INSTITUTO ETHOS, 2000 e MEDEIROS et al, 2014.

Ainda que as razões sejam variadas, a taxa de participação revela o maior ou menor estímulo que o mercado de trabalho exerce sobre os diferentes grupos populacionais, sendo ele influenciado pelas diferentes expectativas decorrentes das desigualdades no acesso às diferentes inserções ocupacionais no trabalho.

De certa forma, gerir pessoas não é tarefa simples, pois leva ao desafio de ponderar sobre as diferenças do ser humano com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, quando se trata de exercer a gestão no contexto da diversidade, o desafio torna-se muito maior. Entretanto, por meio do gerenciamento efetivo da diversidade humana, as empresas

poderão alcançar bons resultados, agregando valor às pessoas, à organização e à sociedade (GONÇALVES; DIEH, 2013). Quando sentem que a organização está preocupada com elas, as pessoas tendem a se preocupar mais com a organização. Assim, o gerenciamento da diversidade faz que as pessoas se sintam bem umas com as outras e, com isso, elas tendem a melhorar sua produção, o que faz com que a organização seja mais competitiva e que haja um ambiente agradável para se trabalhar.

Gonçalves e Dieh, (2013) mencionam que é necessário reconhecer, respeitar e valorizar as diferenças entre as pessoas, bem como analisar o impacto que a diversidade pode causar nas organizações. É importante, também, realizar o gerenciamento da diversidade, procurando reduzir possíveis impactos negativos que podem surgir na organização com a heterogeneidade.

De certa forma, existem vários caminhos e preferências para que a organização coloque em prática suas normas, políticas e ações com vistas a enfrentar os desafios do ambiente organizacional. Sendo assim, a promoção da diversidade depende do ambiente onde a organização está inserida e que se apresenta com características diferentes e específicas, como, dentre outras, o forte preconceito contra negros, a discriminação por etnia ou orientação sexual, deixando a critério de cada organização determinar os diferentes aspectos particulares do ambiente para que, assim, possa direcionar as suas políticas e práticas de gestão da diversidade. (INSTITUTO ETHOS, 2000; ALIGLEI, ALIGLEI, KRUGLIANSKAS, 2009).

As organizações que adotam a gestão da diversidade agregam valor às ações de responsabilidade social e, nesse caso, a diversidade se apresenta como uma estratégia fundamental para a gestão de pessoas diante de um cenário econômico altamente competitivo e que se caracteriza por um ambiente de negócios inserido em um processo acelerado de mudança e renovação. A competitividade força as empresas a tomarem decisões cada vez mais estratégicas, as quais se concentram no desenvolvimento de produtos e serviços para atenderem às demandas do mercado. Em síntese, as estratégias e práticas das organizações devem ser redirecionadas para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa (MEYRS, 2003).

Estudos sobre práticas de diversidade em organizações demonstram que a desigualdade e a discriminação ainda são muito evidentes entre as pessoas, sendo o tratamento de tais questões muito pouco alicerçado na gestão estratégica da gestão de pessoas. Em geral, essas questões são tratadas a partir de políticas que buscam cumprir os ditames legais por meio de ações de oportunidades iguais de emprego, além de ações afirmativas (SHEN et al., 2009; BLUM et al., 1994; RYNES & ROSEN, 1995; DE CIERI & KRAMAR, 2003).

Com este estudo, foi possível verificar que essas práticas são predominantes em organizações de setores industriais mais tradicionais e em menor quantidade em organizações mais jovens e multinacionais de conhecimento intensivo. Identificou-se ainda que a adoção de determinadas abordagens e práticas que possam estar ligadas às diferenças existentes no meio cultural onde as organizações estão inseridas e que também pode existir dependência em relação ao nível de satisfação da estratégia corporativa da gestão de pessoas (COOK & SAINI, 2010).

A gestão estratégica de pessoas pressupõe que o ser humano é um fator de resultados em qualquer organização. Por mais complexa e moderna que a organização seja, ela depende, sem dúvida, de seus recursos humanos, visto que são eles que dão existência aos processos e, por isso, nas organizações estratégicas, o ser humano é visto como uma vantagem competitiva. Pode-se entender que a gestão de pessoas é a maneira pela qual a organização se prepara para gerenciar e orientar sua força de trabalho e, dessa forma, ela se estrutura, criando suas próprias políticas e práticas de gestão. O importante é garantir que o colaborador se sinta satisfeito em realizar suas funções, pois isso é importante para a qualidade e aumento da produtividade, o que, conseqüentemente, influenciará no melhor desempenho individual e organizacional.

Kossek et al (2006) e Shen et al (2009) concordam que o primeiro passo para a gestão da diversidade é a mensuração da própria diversidade organizacional mediante práticas operantes, como uma análise crítica dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

Para Kochan et al (2003), quando as práticas de gestão de pessoas apoiam a criação de uma força de trabalho que tenha as habilidades necessárias para transformar a diversidade em vantagem competitiva, pode ocorrer um impacto positivo nos resultados. Já as organizações nas quais as práticas da gestão de pessoas pouco interferem nas equipes são mais propensas a experimentar resultados negativos.

A utilização da gestão de pessoas vem enfrentando desigualdade no recrutamento, na avaliação de pessoas, no desenho do plano de carreira, na criação de formas de treinamento, na promoção e no sistema de recompensa, mas, desde que garantida a igualdade, pode ocorrer expressiva melhora na inclusão e na criatividade da força de trabalho diversificada (KONRAD & LINNEHAN, 1995; BURBRIDGE, DIAZ, ODENDAHL & SHAW, 2002; SHEN et al, 2009; GILBERT, STEAD & IVANCEVICH, 1999).

As práticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de funcionários influencia na gestão da diversidade a partir do momento em que contribuem para a formação da consciência da diversidade, o que pode se dar com a construção de uma compreensão comum

sobre o tema, aumento da integração e da coesão dos membros de um grupo, melhorando, como consequência, os resultados individuais e organizacionais (SHEN et al, 2009).

Para Fleury (2000), as políticas e práticas de treinamento das organizações no Brasil estão voltadas para a formação de líderes para o treinamento acerca das diferenças culturais dentro do espaço organizacional, sendo o desenvolvimento profissional e o planejamento de carreira funções da área de gestão de pessoas.

Cox Jr (1991) menciona que agilizar o processo de progressão de carreiras dos grupos historicamente com pouco acesso aos cargos de gestão, ou, até mesmo, o desenho de programas para que os representantes talentosos das minorias sejam identificados para posições de gestão seja uma forma de eles serem percebidos e considerados pelos grupos minoritários, o que se torna um meio de não gerar conflitos.

Com relação às práticas de avaliação de desempenho e remuneração, Schuler, Dowling e DeCieri (1993) e Shen et al (2009) afirmam que as eficácias dessas práticas na gestão da diversidade dependem de sua objetividade e do não oferecimento de qualquer tratamento especial a qualquer empregado. O gerenciamento da diversidade se destaca pelas boas práticas de gestão que permitem administrar adequadamente os conflitos entre indivíduos e grupos, ou seja, é um método que permite a construção de um clima favorável no ambiente de trabalho.

Ademais, a gestão da diversidade é bem-sucedida quando direciona a atenção para os esforços relevantes e para alcançar as metas de diversidade e eliminar a discriminação. Entre as práticas eficazes estão as diretrizes e políticas formais e escritas para aumentar a diversidade, o que leva a uma maior diversificação na força de trabalho e nos cargos de gestão (KONRAD, LINNEHAN, 1995).

Independentemente da sua forma específica, os programas de gestão da diversidade e se concentram, geralmente, no recrutamento e no desenvolvimento de funcionários por meio de programas focados na contratação e no acesso de mulheres e minorias étnicas, incluindo a maioria dos programas cargos executivos relacionados à administração. Esses programas geralmente envolvem educar, treinar e desenvolver funcionários com vistas à diversidade.

Várias pesquisas mostram que ter programas de práticas de gestão da diversidade promove as atitudes dos funcionários e afeta o positivamente o desempenho individual MCKAY, AVERY, MORRIS (2009), sendo essas atitudes favoráveis refletidas nas operações das organizações (WRIGHT E MADERA, 2011). No entanto, alegações de discriminação podem prejudicar a imagem pública de uma organização e danificarem os preços de suas ações (GOLDMAN et al. 2006). Nesse sentido, os benefícios da diversidade no desempenho

organizacional dependem das práticas de gestão da diversidade formais e integrativas (COX, 2011; KALEV ET AL. 2006; MCKAY, AVERY E MORRIS 2008, 2009).

Em seu estudo, Kaiser et al. (2013) demonstraram que, em grupos de status superior, como brancos e homens, a presença de representantes das minorias raciais e de mulheres em programas de diversidade dá a percepção de ambientes mais justos, mesmo quando os grupos sub-representados estão em clara desvantagem. Esses autores também afirmam que os programas de gestão da diversidade podem, muitas vezes, acarretar consequências negativas para as pessoas que pretendem ajudar, pois eles fomentam uma ilusão de justiça acerca do tratamento dado a grupos sub-representados. Essa ilusão ocorre quando membros de status superior acreditam que a mera execução dos programas torna as empresas mais justas para os sub-representados, ainda que sejam evidentes as injustiças, mas eles, incontáveis vezes, fazem com que, simplesmente, a discriminação não seja notada.

Apesar disso, o referido autor defende que iniciativas de diversidade são importantes, uma vez que podem apontar a presença de discriminação na sociedade. Entretanto, algumas organizações que promoveram a implantação de programas de diversidade, inclusão social e empregabilidade destinados à pessoa com necessidades especiais e outras minorias, o fazem somente para cumprir a lei.

Para Thomas Júnior (1997), é necessário equacionar a diversidade de modo a abranger não somente os grupos considerados minoritários, mas compreender as diferenças e examinar em que ponto a cultura, a estrutura e os sistemas podem ser modificados com vistas refletir o caráter diversificado de seus funcionários. Afinal, todos os seres humanos são iguais perante a lei, devendo serem protegidos com a garantia da inviolabilidade de seus direitos fundamentais (BRASIL, 1988).

Dessa forma, a gestão estratégica da diversidade procura criar e manter um ambiente de trabalho positivo no qual as similaridades e as diferenças dos indivíduos sejam valorizadas e, assim, eles possam utilizar seu potencial com o fim de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gerenciar a diversidade ajuda as empresas a estimular a criatividade e a inovação e, assim, aumentar o crescimento e a competitividade (PATRICK; KUMAR, 2012). Mulheres, negros, indígenas e vários outros grupos também detêm conhecimentos e têm visões diferentes, além de importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre formas novas e inovadoras de elaborar processos, como atingir metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar ideias e liderar. Quando permitido, eles ajudam as organizações a crescerem porque desafiam pressupostos sobre funções, estratégias, operações,

práticas e procedimentos e dão mais de si para o trabalho, o que gera maior identificação com a atividade que realizam, além de incentivá-los a se dedicarem mais à organização (TORRES; PÉREZNEBRA, 2004).

Nesse sentido, são consideráveis as evidências que sugerem que a diversidade da força de trabalho pode contribuir para a performance organizacional em termos de inovação e solução de problemas (NEAL; MANNIX, 2005). Inversamente, falhas na gestão da diversidade podem levar a conflitos e comportamentos disfuncionais, ocasionando consequências severas para a organização (SHORE ET AL., 2009).

No entanto, gestores que optam por não gerenciar a diversidade em torno de seu corpo de funcionários podem atrair reflexos negativos em âmbitos sociais, uma vez que estarão contribuir para manter e aumentar as diferenças entre os grupos existentes na sociedade. Para Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 347), “o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupal entre os membros de maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos”.

No âmbito nacional, em vários estudos sobre o tema da diversidade e as melhores formas de gerenciá-la, destacam-se cinco pesquisas (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; COUTINHO, 2006; SANTOS et. al., 2008; CINTRA; COSAC, 2008) que buscaram analisar a diversidade em sua questão prática nas empresas brasileiras. Fleury (2000) buscou identificar a experiência das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural. A autora concluiu que os programas de diversidade nas empresas pesquisadas ainda se encontravam em sua fase inicial, pois as subsidiárias estavam ainda medindo a aplicação das políticas e práticas de diversidade em suas matrizes e estudando as formas de adaptá-las à realidade brasileira.

As diferenças devem ser vistas com moderação, pois a habilidade de elaborar informações distintas no grupo heterogêneo pode demorar mais para se desenvolver, até que se tornem mais familiares uns aos outros. Sendo assim, sugere-se que, para grupos de trabalho heterogêneos, é importante que a fase de iniciação seja mais extensa do que para grupos homogêneos, devendo haver um tempo maior para integração (KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004 *apud* PATRICK; KUMAR, 2012).

Por sua vez, Oliveira e Rodrigues (2004) se posicionam contra a essa visão, apontando que a coesão do grupo pode ser reduzida com a gestão da diversidade cultural, baseando-se na ideia de que as pessoas são atraídas e se sentem mais confortáveis e satisfeitas com membros que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas. Dessa forma, a diferença entre as pessoas pode se tornar uma barreira para a comunicação eficaz, causando falta de entendimento, o que pode levar a um desempenho insatisfatório dentro da organização.

Esses fatores podem provocar conflitos e maior ansiedade, além de fazer com que a tomada de decisão seja mais difícil e consuma mais tempo. A gestão da diversidade implica tanto em oportunidades quanto em custos. Quando apropriadamente aplicada, ela fornece a oportunidade para atrair candidatos talentosos, aumentar a motivação e a retenção de funcionários, reduzir a rotatividade, melhorar o desempenho e a capacidade de inovação individual e coletiva.

Além disso, esse tipo de gestão pode provocar melhores relações com os clientes, melhorar a imagem da companhia e sua reputação. Os custos têm a ver com conflitos internos devido à resistência à mudança cultural, coesão grupal menor, além do peso financeiro para implantar novas soluções. Ao rever o papel chave que as pessoas têm para alcançar vantagem competitiva sustentável, e considerando a heterogeneidade da força de trabalho, conselhos de administração e gestores enfrentam o desafio de entender como gerenciar diversidade de tal forma que os benefícios superem os custos.

As empresas podem lidar com esse desafio por meio da adoção de processos de mudança integrados em níveis estratégico, tático e operacional. O nível estratégico diz respeito à visão e aos valores organizacionais integrados à gestão da diversidade. O nível tático implica a estratégia com a adoção de políticas específicas e práticas associadas a fim de implantar o desenvolvimento cultural com sinergia e as mudanças organizacionais que afetam toda a organização. Já o nível operacional se refere à transformação de políticas e práticas associadas em ações reais (RICCO; GUERCI, 2014).

Uma pesquisa realizada pelos autores Heitner, Kanh e Sherman (2013) que utilizou um método Delphi para construir um consenso sobre iniciativas de diversidade, foram constatados aspectos importantes que impactam no sucesso da gestão de diversidade organizacional, os quais são descritos no Quadro 1.

Quadro 2. Aspectos Importantes para a Gestão de Diversidade Organizacional

Componentes Essenciais	Fatores Internos	Fatores Externos	Crítérios de Sucesso -Benefícios Tangíveis	Crítérios de Sucesso -Benefícios Intangíveis
• clima, cultura e confiança • percepção dos empregados em relação ao comprometimento das lideranças para com a diversidade e inclusão, havendo coerência entre discurso e prática • retenção, promoção, contratação, rotatividade e desligamentos	• comprometimento, comportamento e apoio dos líderes • cultura e clima organizacionais positivos • alto nível de confiança • imparcialidade demonstrada nos sistemas de Recursos Humanos	• alta qualidade dos candidatos para as posições em aberto em termos de qualificações e experiência • empresa ser considerada um lugar desejado para trabalhar e a responsabilidade social corporativa	• aumento da retenção e promoção dos empregados • existência e implementação de políticas corporativas que suportam a diversidade e a inclusão • maior diversidade das lideranças • melhorias de produtividade e desempenho organizacionais	• as ações dos líderes sobre crenças nas quais acreditam • comportamento de apoio dos líderes em relação a diversidade e inclusão • cultura de inclusão e confiança • presença e valorização de diferentes opiniões • comprometimento com a diversidade institucionalizada

Fonte: Heitner, Kanh e Sherman (2013)

No Quadro 2, pode ser visualizado 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. Outro ponto de destaque descoberto por Heitner, Kanh e Sherman (2013) é ressaltado também por Puente-Palacios; Seidl e Silva (2008), os quais colocam a importância de os líderes valorizarem a diversidade nas áreas e reconhecerem as habilidades e capacidades dos funcionários para que, mesmo diante das diferenças, eles se percebam como igualmente capazes (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008).

O diferente causa grandes impactos, tanto nas pessoas, quanto nos ambientes nos quais estão inseridas. A inclusão da diversidade ocorre de forma tranquila dentro do ambiente organizacional, sendo necessário que haja interação e ajuste entre o funcionário e empresa. Além disso, a empresa precisa criar práticas que divulguem sua política organizacional e, com isso, revelem seus valores culturais com o intuito de tornar as relações

com os indivíduos mais produtivas (MARTINEZ, 2008). Caso os funcionários percebam que os valores divulgados pelos programas de diversidade não coincidem com as práticas, provavelmente, eles poderão pedir demissão, bem como sofrerem danos tanto psíquicos quanto comportamentais (PERETZ; ARIEL; FRIED, 2015).

Ademais, as organizações buscam obter uma força de trabalho mais efetiva, mais ética, mais segura e mais elevada com o fim de obter a reputação de ser o melhor lugar para se trabalhar, levando em conta que a gestão da diversidade promove um bom clima organizacional (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 19).

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).

De forma a demarcar o tema da diversidade, Santos et. al (2008) realizaram uma pesquisa sobre gestão da diversidade entre as “melhores empresas para você trabalhar”, enfatizando a questão do sexo. A pesquisa foi realizada a partir da base de dados de 2007 sobre a gestão de recursos humanos, sendo esses dados disponibilizados pela Fundação Instituto de Administração, que é uma empresa que consolida informações sobre as “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”. A pesquisa avaliou se as empresas consideradas as 150 melhores para se trabalhar apresentavam número de mulheres em cargos gerenciais diferentemente das demais, bem como se elas adotavam programas específicos para tratar a diversidade e qual era a percepção de seus empregados sobre o tratamento igualitário. Como resultado dessa pesquisa, Santos et. al (2008, p. 15) verificaram que “o quesito diversidade parece ainda não ter atingido o ponto merecido” e que as 150 Melhores empresas vivem a mesma realidade das outras organizações.

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.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização tomada como objeto de estudo para este estudo foi fundada em 1818, na Holanda. Inicialmente, a empresa tinha como finalidade negociar produtos importados das colônias daquele país, em especial, os grãos, sendo, atualmente, considerada umas das maiores empresas mundiais que atua na produção e comercialização de produtos agroindustriais, estando presente em 40 países e empregando cerca de 40.000 pessoas. Além disso, é uma empresa global com sede na cidade de Nova York, nos Estados Unidos da América.

A empresa 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. Mais tarde, em 1938, a empresa começa a atuar também na área de fertilizantes. Em 1997, em outro movimento de aquisição, ela incorpora duas importantes empresas de fertilizantes agrícolas, tornando-se um importante competidor nesse segmento de negócio, adquirindo também, nessa mesma época, a empresa líder no processamento de soja.

Em 2007, a empresa adentra no mercado de açúcar, álcool e cogeração de energia com a aquisição de uma usina no estado de Minas Gerais e, um ano depois, compra uma segunda usina, em Mato Grosso, e inicia a construção de uma terceira usina no estado de Tocantins.

Nesses 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. Ainda, a empresa fabrica produtos destinados ao mercado industrial e ao mercado de consumo doméstico, além de atuar nos mercados de fertilizantes, açúcar e álcool e na cogeração de energia. Para desenvolver essa gama de atividades, a empresa emprega, no Brasil, cerca de 19.000 pessoas diretas, o que mostra a importância da operação brasileira para a empresa, uma vez que 50% da mão de obra está concentrada no Brasil.

Destaque-se que essa é uma organização global e integrada do agronegócio na linha de alimentos e bioenergia que atua há mais de cem anos no Brasil e contribui com a alimentação do mundo. A organização iniciou uma sociedade com um moinho da cidade de Santos, sendo esse conhecido pelos óleos vegetais comestíveis, margarinas e tecnologias de produção de fertilizantes até a produção da soja. Estando presente há 134 anos na América do Sul, a

organização conta com 19 mil funcionários na região dedicados a aprimorar a cadeia do agronegócio e a produção de alimentos e bioenergia, tornando-os cada vez mais saudáveis e acessíveis para a população que está em constante crescimento.

No Brasil, parte da holding norte-americana, que é uma organização global com sede em White Plains, Nova York (EUA), opera de forma integrada há 113 anos, com atividades que se complementam e conectam agricultores, transportadores, produtores industriais, atacadistas, varejistas e consumidores. Essa é uma das principais organizações do agronegócio e alimentos do país, sendo hoje a maior processadora de soja e trigo do país e líder no segmento de óleos vegetais, farinhas de trigo, pré-misturas para panificação e líder em de grãos e em serviços portuários. Entre fábricas, usinas, moinhos, portos, centros de distribuição e silos, a organização possui no Brasil cerca de 100 unidades, as quais estão distribuídas em 17 Estados de todas as regiões brasileiras e no Distrito Federal.

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. As unidades são equipadas para produção de energia limpa e 100% renovável a partir da queima do bagaço da cana-de-açúcar e seis delas exportam energia para o Sistema Interligado Nacional (SIN). É importante destacar que a bioeletricidade de cana contribui para a redução das emissões de gases geradores de efeito estufa ao substituir outras fontes de origem fóssil.

Em 2017, a empresa criou uma nova estrutura organizacional, tendo sido efetivada a partir de 1º de janeiro 2018. Com sua nova estrutura no mundo, o total passa de cinco organizações operacionais para três regionais: América do Norte, América do Sul e Euro Ásia. Com isso, entrou em operação a South America, que integra as atividades da companhia no Brasil, Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai. A nova forma busca melhorar os processos, a agilidade, alavancar ainda mais sua estrutura global e dar mais importância aos seus clientes.

O *Chief Executive Officer* (CEO) da organização no Brasil se reporta, de acordo com os métodos de gestão estabelecidos, ao CEO global. A composição do comitê é formada por membros que não têm mandatos pré-estabelecidos, reunindo-se o COE, pelo menos, uma vez por mês, sendo esse comitê formado pelo Presidente (que é também o coordenador) e pelos vice-presidentes das áreas de negócio (Agronegócio, Alimentos & Ingredientes e Açúcar & Bioenergia), de Finanças, de Gente & Gestão e de Assuntos Corporativos.

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

Fonte: Dados do GRI 2017

Tabela 1.Cargos Executivos por Sexo

A organização encerrou o ano de 2017 com 14 mil funcionários compondo sua força de trabalho, incluindo os profissionais temporários contratados de forma direta. No período, a receita bruta da organização foi de R\$ 42,6 bilhões (5,19% a mais que no ano anterior). Em todos esses anos de atuação, a organização recebeu reconhecimentos pelas suas parcerias e projetos, como, por exemplo, ser considerada uma das 150 melhores organizações para se trabalhar no Brasil e uma das 45 melhores organizações para se iniciar a carreira, incluindo-se no índice das Maiores & Melhores organizações mais atraentes do LinkedIn e outros.

Desde 2003, a organização sediada no Brasil publica, ano a ano, 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.

Em um ciclo mais atual, referente ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017, a empresa manteve a aplicação abrangente do novo protocolo GRI Standards, considerando, como nos ciclos anteriores, os resultados e informações das três unidades de negócio da

organização no Brasil (Agronegócio, Alimentos & Ingredientes, Açúcar & Bioenergia), bem como publicou os indicadores do suplemento setorial para *Food Processing*.

A organização, que é o objeto deste estudo, entrega relatórios ao GRI com o propósito de demonstrar o seu crescimento e performance, buscando manter um relacionamento cercado de máxima transparência, de compartilhamento e de melhoria contínua. Além disso, a empresa promove a saúde, desenvolve capacidades e oferece segurança no trabalho, bem como os valores corporativos que garantem a diversidade do corpo funcional e a igualdade de oportunidades, independentemente da raça, sexo, credo ou origem social e, com isso, a diversidade de competências. 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:

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	

Fonte: Dados dos relatórios do GRI.

Tabela 2.Total de Funcionários por Sexo

A partir da análise dos relatórios de 2014 e 2017, é possível compreender, conforme apresenta a Tabela, 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 (Tabela02).

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). Portanto, essa desigualdade, muitas vezes, reproduz uma separação, conduzindo mulheres para alguns tipos de cargos e homens, para outros. Nesse sentido, as populações masculina e feminina empregadas, formal ou informalmente, se disseminam de forma caracterizada tanto nos segmentos das atividades econômicas como na classificação interna de cargos nas empresas (SILVEIRA, 2006). As ocupações femininas são, normalmente, de pouca importância e de baixa remuneração; já as ocupações masculinas são socialmente reconhecidas e percebem maior remuneração (MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013).

Madalozzo (2009) realizou uma pesquisa, tendo como base dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Para esta pesquisa, foram obtidos dados das PNAD referentes ao período entre os anos de 1978 e 2007. Nesse estudo, as ocupações foram separadas, observando-se aquelas tradicionalmente masculinas, como carpinteiros e mecânicos, e aquelas consideradas tradicionalmente femininas, como enfermeiras, bibliotecárias, e professoras e ao longo dos anos, tendo sido encontradas algumas mudanças. Em 1978, apenas 4,94% dos engenheiros eram mulheres, mas, em 2007, essa porcentagem passou para 10%. Já algumas ocupações que tradicionalmente eram ocupadas por homens passaram a ser mais ocupadas por mulheres, sendo elas agentes de segurança, detetives, polícias e administradores. As ocupações femininas raramente são destinadas aos homens. As mulheres costumam realizar funções minuciosas e repetitivas, que tendem a ocasionar problemas físicos e emocionais, como estresse e disfunção sexual (MORAES, 2010), permanecendo a participação das mulheres em um patamar bastante inferior se comparada com a dos homens.

Para Irigaray (2007), os discursos organizacionais se apresentam formais e com boas estruturas de políticas e organizacionais vivas, havendo dificuldades de serem praticadas devido a processos aprofundados de preconceito por parte dos próprios funcionários, de certo nível gerencial, e pela falta de senso coletivo de diversidade.

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.

Raças	2014	%	PNAD%
Branco	9.201	55%	45,2
Parda	6.436	38,5%	45,1
Negra	874	5,2%	8,9
Amarela	127	0,76%	0,4
Indígena	72	0,43%	0,4
Total	16.710	100	100

Fonte: Dados do GRI e PNAD 2014

Tabela 3. Número de Funcionários por Raça

A Tabela 3 traz o número e a porcentagem de funcionários por raças contratados pela organização no ano de 2014 comparados com a pesquisa do PNAD (2015), que é conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os dados apresentados na última

Pesquisa Nacional de Amostras Domiciliar PNAD (2015) referente às porcentagens a partir de informações dadas pelos moradores sobre as raças. A população residente foi de 45,2% de pessoas de cor branca, 45,1% de pardos, 8,9% de negros, 0,4% de amarelos e 0,4% índios. Os resultados da pesquisa mostraram ainda que, desde 2004, houve uma redução da população branca e aumento das demais e, em 2015, a participação da população parda praticamente se igualou à participação dos indivíduos de cor branca.

Apesar de a população brasileira se constituir de 45,1% de pardos e 8,9% de negros (CENSO, 2015), os estudos científicos voltados aos negros em um ambiente organizacional e, fundamentalmente, em funções executivas, são escassas (SANT ANNA; HANASHIRO, 2014). Raças e sexo são fatos relevantes para analisar as diferentes possibilidades de ingresso à empregabilidade, remunerações, benefícios e proteção social, sendo, dessa forma, determinante analisar o fato de que os indivíduos e as famílias vivenciam a ocasião de pobreza e, por consequência, verificar se eles conseguem ou não superar a situação na qual se encontram e/ou se encontraram (OIT, 2016).

Ademais, a informalidade e as precariedades das condições de trabalho dos negros e das mulheres tornaram-se uma característica estrutural do mercado de trabalho brasileiro (MORAES, 2010). Os padrões de desigualdade no mundo do trabalho são reforçados pelo acesso desigual das raças aos mais altos níveis educacionais, bem como pela diferença de qualidade e eficiência da educação oferecida desigualmente entre zonas urbanas e rurais, redes pública e privada, brancos, negros e pardos (IPEA, 2013).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2013), com relação a expansão das ocupações formais no período dos anos de 2000 e 2010, houve uma queda em todos os grupos, sendo a maior proporção, para os negros, os quais, historicamente, sempre estiveram privados dos melhores postos de trabalho. Nesse sentido, é oportuno lembrar que os negros são a maioria entre os trabalhadores informais e sem carteira, bem como entre os não remunerados e os trabalhadores domésticos, sendo a maioria que os empregam de cor branca. (OIT, 2016).

Nota-se que o número de funcionários na organização por raça, no ano de 2014, se compara com o número divulgado na última pesquisa do PNAD, a qual foi realizada em 2014. A organização conta com 9.201 funcionários da raça branca, contabilizando 55% do total, sendo esse número cinco por cento a mais que a metade de todos os seus funcionários. Além desses, a organização tem em seu quadro 6.436 funcionários da raça parda, representando 38,5% do total, somando-se os da raça negra, com 874, o que corresponde a 5,2% de funcionários negros, além de 127 funcionários da raça amarela (0,76%) e de 72 indígenas (0,43%), sendo estes

últimos a minoria dentre todos. Resta esclarecer que a questão étnica racial é de cunho autodeclaratório no momento da contratação de funcionários.

Na Tabela 4, apresentam-se o número e a porcentagem de funcionários por raças e sexo, sendo a maioria formados por homens da raça branca, como se pode observar.

Raça	Total	%	Sexo Masculino	%	Sexo Feminino	%	
Branca	9.201	55,1	7.837	85,1	1.364	14,8	
Amarela	127	0,76	111	87,4	16	12,6	
Negra	874	5,23	787	90,0	87	9,95	
Parda	6.436	38,5	5.717	88,8	719	11,1	
Indígena	72	0,43	67	93,1	5	6,94	
	16.710	100	14.519		2.191		

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 4. Número de Funcionários por Raça e Sexo

A Tabela 4 demonstra 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 XX. 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. Observando ainda a Tabela 4, percebe-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). Dessa forma, a população economicamente ativa (PEA) por ter crescido, tanto para homens quanto para mulheres, mas, ainda assim, os homens abarcam a maioria desse crescimento (53% da PEA) (IPEA, 2014).

A discriminação das mulheres no mercado de trabalho se sobrepõe à raça e se insere de uma forma amplamente negativa, em especial, no que diz respeito à mulher negra. Outro ponto a ser considerado é que os afro-brasileiros quase não são representados em cargos de liderança, tanto no setor público como no setor privado, sendo os indicadores socioeconômicos mais baixos afetados fortemente por dificuldades estruturais, como pobreza, discriminação racial, exclusão, dentre outros. Nesse sentido, é possível inferir que a inferioridade no Brasil tem uma

cor, a negra (IZSÁK, 2015). Ainda, é possível notar que as funções exercidas por homens brancos são percebidas como de maior importância, além de serem mais valorizadas pela sociedade (MORAES, 2010), além do que empregadores da raça branca têm o hábito de oferecerem emprego aos trabalhadores da mesma raça, independentemente das aptidões dos “não brancos”, pois “gostam” de empregar pessoas “como” eles (BECKER, 1957).

Destaca-se que os pardos aparecem em diversos espaços de relações possíveis de convívio e harmonia entre as raças e, ao mesmo tempo, ele simula a exclusão racial no âmbito das organizações em benefício de sua competência de agregar uma amplitude de cores, cegando as estruturas que geram a desigualdades raciais (ROSA, 2014), sendo tanto os pardos como os negros alvos as mesmas discriminações da raça (MARTINS, 2012), mesmo a despeito de a população brasileira ser constituído de 45,1% de pardos e de 8,9% de negros (CENSO, 2015).

Em uma sociedade, a existência de valores aprofundados que levam à discriminação em virtude de raça, sexo ou qualquer aspecto exerce influência no mercado de trabalho, conforme demonstrado mais adiante na Tabela 11.

A seguir, a Tabela 5 mostra o número de funcionários por faixa etária, podendo-se notar que existe uma concentração na faixa entre os 30 e 50 anos.

Faixa Etária	Funcionários	%
Até 30 anos	5.808	34,75
Entre 30 e 50 anos	9.520	56,97
Acima de 50 anos	1.382	8,27
Total	16.710	100

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 5. Número de Funcionários por Faixa Etária

Analisando a Tabela 5, percebe-se que a faixa etária de maior concentração se situa entre a idade de 30 a 50 anos, sendo a idade acima de 50 anos ainda menor. Estando a população ficando cada vez mais velha, o Brasil poderá viver, em apenas duas décadas, a mesma situação que a França, que levou um século para que a população com idade igual ou superior a 65 anos aumentasse de 7% para 14% (BANCO MUNDIAL, 2010). No Brasil, entre os anos de 1940 e 2010, houve um aumento no número de pessoas de 60 anos ou mais de 4% para 11% (CAMARANO; KANSO, 2009) e, pela projeção populacional de 2013 do IBGE, o patamar de 20% deve ser alcançado em 2033 (CAETANO et al., 2016).

Especificamente, o que se projeta ainda é que esse grupo etário, que era formado por 20,6 milhões de pessoas em 2010, venha a ser constituído por 57 milhões em 2040 (CAMARANO; KANSO, 2009). Atualmente, um em cada dez brasileiros tem 60 anos ou mais de idade e, em 2060, os idosos serão um em cada três brasileiros (CAETANO et al., 2016). É

importante compreender como os estereótipos de idade influenciam nos processos de recrutamento e seleção, programas de retenção e desenvolvimento, clima da organizacional e saúde ocupacional. Kunze, Boehm e Bruch (2011) apontam que a diversidade de idade parece estar relacionada ao aparecimento de um clima de discriminação de faixa etária que afeta negativamente o desempenho geral da organização. Para França e Vaughan (2009), as pessoas mais velhas são submetidas a tratamentos discriminatórios em locais devido aos estereótipos da velhice. No entanto, quase todas pessoas mais velhas já sofreram algum tipo de preconceito e discriminação relacionados à idade real ou aparente, sendo escassa a investigação desse tema no Brasil, que já foi considerado um país jovem até há algum tempo no contexto organizacional.

Na Tabela 6, apresenta-se a relação de funcionários por cargos no ano de 2014, os quais totalizam 16.710. Nota-se que os cargos operacionais e administrativos são aqueles com as maiores contratações.

Cargos	Número de Funcionários	%
Presidente/Vice	06	0,03
Diretoria	31	0,18
Gerencia	365	2,18
Chefia/Coordenação	1.632	9,76
Administrativo	3.047	18,23
Operacional	10.872	65,06
Trainee	19	0,11
Menor Aprendiz	210	1,25
Expatriado	14	0,08
Safrista	514	3,07
Total	16.710	100%

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 6.Total de Funcionários por Cargo

O número de funcionários da organização vem caindo ano após ano, mas é considerado um efetivo suficiente para a realização das tarefas nos seus diversos setores. A Tabela 6 apresenta dados que indicam que um total de 16.710 funcionários é distribuído entre os cargos, o que compreende, inclusive, 3 presidentes, 3 vice-presidentes, 31 diretores de departamentos, 365 gerentes, 1.632 cargos de chefia e coordenação, 3.047 no setor administrativo, 10.872 em cargos operacionais, além de 19 Trainees, 210 menores aprendizes, 14 expatriados e 514 safristas, sendo esses contratados apenas para o ano de safra.

Para que consiga trabalhar com funcionários competentes e ter um quadro de funcionários enxuto para que, assim, possa ter mais competitividade em seu segmento, além de conseguir buscar melhores resultados, a organização precisa realizar um mapeamento de trabalho, selecionar os profissionais adequados para cada função, fazer treinamento, promover

desenvolvimento e capacitação, oferecer remunerações apropriadas e determinar como as funções devem ser realizadas.

Dessa forma, a empresa será capaz de contratar um profissional adequado às exigências do cargo, promovendo, assim, um ambiente de trabalho harmonioso, além de atingir bons resultados.

A Tabela 7, abaixo, apresenta os números de funcionários por cargos e raças na organização. Nota-se que os cargos de liderança estão centrados na raça branca, sendo as raças amarela, negra, parda e indígena concentradas para os cargos operacional.

Cargos	Total	Branca	%	Parda	%	Negra	%	Amarela	%	Indígena	%
VPs	06	06	100								
Diretoria	31	30	96,8					01	3,20		
Gerencia	365	304	83,2	47	12,9	03	0,82	09	2,45	02	0,55
Chefia/Coord.	1.632	1.029	63,0	525	32,1	58	3,50	11	0,67	9	0,55
Administrativo	3.047	1.892	62,1	1.037	34,0	87	2,85	28	0,91	3	0,10
Operacional	10.872	5.609	51,6	4.471	41,1	672	6,18	75	0,69	45	0,41
Trainee	19	10	52,6	09	47,4						
Menor Aprendiz	210	101	48,1	94	44,7	15	7,14				
Expatriado	14	10	71,4	04	28,5						
Safrista	514	210	40,8	249	48,4	39	7,59	03	0,58	13	2,53
Total	16.710	9.201	55,1	6.436	38,5	874	5,23	127	0,76	72	0,43

Fonte: Dados do GRI 2014

Tabela 7.Cargos por Raça

Conforme se observa na Tabela 7, é possível verificar que a maioria dos funcionários estão alocados nas vagas operacionais ou que exigem pouco preparo para cargos administrativos, de chefia e até de coordenação. No grupo dos cargos de alta qualificação, como de presidente e vice-presidente, diretoria e gerentes, a maioria dos funcionários pertence à raça branca. Ainda conforme a referida tabela, a maioria dos funcionários que se encontra no cargo operacional, com um total de 10.872, pertence às diversas raças, mas, conforme os cargos vão se enquadrando em categorias superiores, como administrativas, chefias e gerentes, vai diminuindo o número de funcionários das outras raças, principalmente, quando se chega ao cargo de presidente e vice-presidente, ficando esses cargos ocupados somente por funcionários da raça branca.

A seguir, a Tabela 8 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 8.Total de Funcionários por Sexo e Cargo

Percebe-se, analisando a Tabela 8, 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 é 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 da grande 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. Além disso, esse entendimento é significativo para a elaboração de políticas públicas que objetivam promover a diversidade de gêneros e a posição das mulheres no mercado de trabalho (GAO; LIN; MA, 2015).

Joecks, Pull e Vetter (2013) realizaram uma revisão bibliográfica a respeito da relação entre a presença feminina no topo da hierarquia e a performance da empresa, tendo sido verificado que existe uma relação positiva (ou seja, contribui para aumentar o *return on equity* – ROE – retorno sobre patrimônio líquido). Já outros estudos apontam para uma relação negativa e, ainda, outros não encontraram evidência empírica alguma acerca dessa relação.

Nesse mesmo sentido, Joecks, Pull e Vetter (2013) realizaram uma pesquisa com 151 empresas alemãs entre 2000 e 2005, tendo sido investigada a diversidade de sexo no topo da pirâmide e sua relação com a performance organizacional. Os resultados dessa pesquisa sugeriram que as organizações com, pelo menos, 30% de seu corpo executivo formado pelo sexo feminino (ou, pelo menos, 3 mulheres) apresentaram melhor performance se comparadas àquelas que empregam apenas homens. Ainda, esse estudo corrobora alguns artigos científicos que colocam o “três” como o número “mágico” para a quantidade de mulheres no corpo executivo. A consultoria global McKinsey & Company constatou que as companhias latino-americanas, com uma ou mais mulheres em seu corpo executivo, apresentavam ROE 44% mais alto. Para obter esse número, essa empresa investigou 345 empresas em 6 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru), examinando, em termos de gênero, os resultados financeiros e a composição de seu comitê executivo (MCKINSEY, 2013).

O resultado da América Latina é similar ao da Europa, visto que, em ambos os casos, embora haja uma correlação, não existe, necessariamente, causalidade. É possível inferir que, talvez, as companhias com performance mais alta atraiam mais mulheres ou, talvez, essas companhias desenvolvam mais programas para apoiar o progresso das mulheres a posições mais altas nas empresas (MCKINSEY, 2013). Em 1980, em torno de 50% dos estudantes matriculados em universidades do Brasil e da Argentina eram mulheres. Em média, levam-se 30 anos para atingir o topo e, 30 anos depois, as mulheres preenchem 7% das cadeiras executivas nesses 2 países.

A Tabela 9, exposta a seguir, apresenta o valor do salário base médio dos funcionários por cargos, excluindo-se o do menor aprendiz. Como se pode perceber, todos eles receberam, no ano de 2017, acima de dois salários mínimos.

Categoria Funcional	Valor do Salário Base Médio/Mês
Conselho	110.546
Diretoria	46.008
Gerência	21.489
Chefia/Coordenação	7.925
Administrativo	3.586
Operacional	1.861
<i>Trainee</i>	5.359
Menor Aprendiz	937

Fonte: Dados do GRI 2017

*Valor do Salário Mínimo Nacional (em 31/12/2017) R\$ 937,00

Tabela 9. Remuneração por Cargo

É importante revelar que a organização pesquisada oferece programa de remuneração e benefícios para seus funcionários, sendo os salários e os benefícios atrativos, o que desperta a retenção e motiva os funcionários a terem foco no cargo que exercem. Por se tratar de uma organização com sede nos EUA, além de filiais em diversos países, a remuneração oferecida é orientada por uma tabela salarial que é diferenciada e estabelecida conforme os cargos desempenhados nas diferentes regiões do país.

Observa-se ainda, na referida tabela que cada categoria funcional percebe um salário base médio conforme o valor do salário mínimo vigente (R\$ 937,00), o que está interligado ao tripé das competências. Para Zarifian (2003, p. 37-39), a competência é uma forma de qualificação, uma nova maneira de qualificar. Não se trata a qualificação como “um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho” e, sim, como uma nova ordem: “a construção da qualificação”.

O autor ainda menciona que a competência é uma inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos não se tratando somente daquelas inteligências que o indivíduo detém ou adquire, mas também daquelas que o indivíduo sabe como colocar em ação. A competência é uma iniciativa para a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos, como os recursos internos pessoais adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação, bem como os coletivos, que são trazidos e colocados à disposição pelas organizações.

Quando uma organização elabora os seus quadros de competências essenciais, ou seja, aquelas que representam sua missão, princípios e valores, existe uma série de anseios da organização em relação a seus colaboradores: capacidade empreendedora, foco em resultados, tomada de decisão, negociação, liderança, criatividade, dentre tantas outras.

A melhor forma para se obter uma promoção ou um aumento salarial é se desenvolver. Nesse sentido, a organização analisada exerce uma gestão por competências e aprendizagem

contínua, o que considera fundamental para alcançar os seus resultados nos negócios. Além disso, a empresa mantém em sua estrutura um programa de treinamento e incentivo à educação dos seus funcionários, buscando, com isso, desenvolver a performance, reduzir a rotatividade, incentivar a liderança, bem como incentiva o aprendizado de idiomas, a formação em nível de graduação, pós-graduação, MBAs e cursos técnicos específicos focados no conhecimento necessário para o desempenho da função, podendo o grau de instrução ser visto com um investimento intelectual e também uma forma de buscar a promoção (SILVA, 2006).

A categoria funcional do conselho da empresa percebe um salário base médio de R\$ 110.000,00, porém esses funcionários necessitam deter conhecimentos específicos, falar outros idiomas para atuar em diversos países e, até mesmo, para residir em países de atuação da organização. Os cargos de gerência, chefia/coordenação e administrativo, que abarca o maior número de funcionários, têm salários base médio atrativos quando comparados a outras organizações, mas isso exige expertise nos diversos setores de atuação desses funcionários.

Quando se observam os cargos operacionais, cujo valor de salário base médio é de R\$ 1.861,00, percebe-se ainda, se comparar com outras agroindústrias, que esse valor é atrativo não apenas em virtude dos benefícios oferecidos, planos de previdência, planos de saúde, cursos e estudos, mas, também, pela oportunidade que a organização oferece para crescimento intelectual do indivíduo que nela atua.

Já a Tabela 10 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 10. Proporção de Salário-base por Sexo

Quanto à distribuição de renda no Brasil, segundo a classificação divulgada pelo IBGE, em 2017, o grupo de 10% com os maiores salários se concentrava em 43,1% da massa de

rendimento, que é a soma de toda a renda do país. Já o grupo dos 40% com os menores salários era composto por apenas 12,3% da massa de rendimentos. No ano de 2016, o grupo com mais riqueza concentrava 42,9% da massa de rendimento, enquanto o mais pobre abarcava 12,4%. Considerando a diferença da massa de rendimento, há regiões em que a parcela dos 10% mais ricos detinha cerca de 5,5 vezes mais que os 40% mais pobres.

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).

Existem vários motivos para explicar a diferenciação de salários, podendo serem citados: o setor de trabalho, se público ou privado; regiões geográficas diversificadas e dentro de um mesmo país, ou países diferentes; e também por preconceito de sexo ou cor da pele. 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 10, 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 ganha, 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; MADALOZZO, 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).

Madalozzo (2009) investigou a diferença média dos ganhos entre indivíduos do sexo masculino e do feminino no mercado de trabalho entre 1978 e 2007, utilizando, para tanto, informações da PNAD. Por sua vez, Neri et al. (2009) estimaram o diferencial salarial entre os sexos para as cinco regiões brasileiras, tendo sido utilizados dados extraídos da PNAD 1996 e 2006. Os resultados mostraram que o salário médio por hora das pessoas do sexo feminino era inferior ao das pessoas do sexo masculino em ambos os anos analisados. Vilela (2012) analisou, de forma descritiva, os dados disponibilizados na PNAD de 1998 e os comparou com a PNAD 2008 a fim de verificar a diferença salarial, considerando-se o sexo e a raça, tendo sido constatada uma diminuição na diferença salarial entre homens e mulheres, brancos e não brancos. A diferença salarial também pode ser verificada na gestão do topo organizacional.

As pessoas do sexo feminino em cargos executivo, por serem minoria, precisam comunicar-se, principalmente, com seus colegas do sexo masculino. Do ponto de vista corporativo, há uma ameaça relativa à eficiência do grupo das executivas causada por diferentes formas de comunicação.

Em termos de cotas, pressões sociais e da mídia contra a discriminação direta, os executivos optam por reduzir a compensação paga à minoria (as executivas) (OEHMICHEN; SARRY; WOLFF, 2014). O nível do *gap* de ganho pode ser usado como um indicador de discriminação indireta, sendo a discriminação, usualmente, ilegal. Assim, as companhias têm incentivos óbvios para manter ações discriminatórias escondidas (GAO; LIN; MA, 2015). Ademais, a experiência e o conhecimento dos executivos poderiam ajudar a reduzir as barreiras de comunicação e os estereótipos a respeito das minorias. Uma possibilidade para as companhias é criar fontes de conhecimento alternativas, tais como, treinamentos e programas de *cross mentoring*, podendo esse tipo de ação ser uma alavanca para melhorar a governança corporativa do país como um todo (OEHMICHEN; SARRY; WOLFF, 2014).

Com relação à política de remuneração, a organização lança mão da administração de cargos com base na metodologia da Hay⁶, que é adotada globalmente pela organização.

⁶ 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.

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 11, 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.

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 11. Número de Funcionários por Faixa Etária, Cargo e Raça

Percebe-se, observando a Tabela 11, 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 11, 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 11, que, nos cargos de presidência e vice-presidência (VPs), todos são pertencentes à 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. Coutinho, Carvalho (2007) afirmam, acerca dessa realidade, que vivemos numa sociedade em que a cor e/ou a raça e/ou a etnia constituem-se como poderosos mecanismos de estratificação social, sendo os afrodescendentes segregados no acesso aos bens de toda ordem, tendo limitados, assim, seus direitos de cidadania. Nas organizações, essa estratificação não poderia ser muito diferente, inclusive, é até um pouco mais acentuada, ocorrendo, muitas vezes, uma busca por justificar, por meio de estudos, o porquê da não presença efetiva dos negros na organização (COUTINHO, CARVALHO, 2007, p. 7)

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 das organizações.

Vários pesquisadores buscam definir com clareza a funcionalidade da diversidade, os seus benefícios e a possibilidade de sua implantação na organização. Para adentrar nas considerações, retoma-se a pergunta problema da presente dissertação: Como as empresas abrigam, nos diferentes níveis hierárquicos, uma força de trabalho diversificada?

Para este estudo, foi delineado como **objetivo geral** apresentar e analisar a composição da força de trabalho de uma empresa 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 empresa selecionada, a diversidade vem em um pequeno número exposto ao seu quadro de funcionários, considerando o total de funcionários e o total de homens brancos. A organização vive a teoria teto de vidro, que, mesmo homens, mulheres, negros, pardos e indígenas tendo o mesmo conhecimento, competência e qualificação a empresa 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 das organizações.

Essas organizações 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 dos sexo feminino seria menor do que a dos sexo masculino (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006). Desta forma há muitas, pesquisas que indicam que os preconceitos levam à discriminar as mulher, 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 percebesse 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 %, porém 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, as mais presentes 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.

Os objetivos específicos foram alcançados, tendo sido eles assim estabelecidos:

- realizar uma revisão sistemática para aprofundar a discussão teórica sobre o tema - a proposta de estudo foi realizada, sendo possível verificar a relevância do tema;
- identificar o sexo com maior incidência nos cargos de liderança e nos demais cargos - o sexo masculino é o que predomina, tanto nos cargos de liderança quanto nos demais cargos;
- identificar a faixa etária com maior incidência por raça nos cargos de liderança e nos demais cargos - a idade com maior incidência nos cargos de liderança e nos demais cargos é de 30 a 50 anos, deixando para trás a idade acima de 50 anos;
- identificar a faixa salarial evidencia a proporção de salário-base entre homens e mulheres e fosse observado se existem diferenças significativas por categoria funcional e sexo. Nesse caso, o sexo feminino apresentou obter vantagens salariais apenas em duas categorias funcionais, de chefia/coordenação e administrativo, enquanto o sexo

masculino obteve vantagem em todas as outras, porém, quanto aos menores aprendizes, não se observou qualquer diferença;

- identificar o número de funcionários por cargos e raça na empresa estudada. Nota-se que os cargos de liderança estão centrados na raça branca. Já as raças amarela, negra, parda e indígena estão concentradas nos cargos operacionais, ainda em um pequeno número.

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 estimula a criatividade e a inovação e, assim, aumenta o crescimento, a performance e a competitividade (PATRICK; KUMAR, 2012; NEAL; MANNIX, 2005). Inversamente, falhas na gestão da diversidade 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 empresa 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 padronização nos relatórios de Sustentabilidade GRI dificulta a análise da organização.

Essa falta de padronização 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 afetar 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, analisando os relatórios de 2014 e 2017, nota-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, é 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 & IRIGARAY, 2009).

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. 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

- ABRAMOWICZ, A.; RODRIGUES, T.C; CRUZ, A. C. J. A diferença e a diversidade na educação. Contemporânea. *In: Revista de Sociologia da UFSCar*, São Carlos, v. 2, p. 85-97: 2011.
- ALDERFER, C. Remarks presented at the annual Academy of Management Conference. Aug, 1991.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29: 2004.
- ANDERSON, E.S. (1998). Race, gender, and affirmative action. Disponível em: <<http://www-personal.umich.edu/~eandersn/biblio.htm#Pro>> Acesso em: 15 ago. 2017.
- ASHIKALI, T.S. **Van diversiteitsmanagement naar prestaties: een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector**. Erasmus Universiteit: 2011.
- AVERY, D. R.; MCKAY, P. F. Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *In: Personnel Psychology*, v. 59, n. 1, p. 157-187: 2006.
- _____.; HERNANDEZ, M.; HEBL, M.R. Who's Watching the Race? Racial Salience in Recruitment Advertising. *In: Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, n. 1, p. 146-161: 2004.
- BALDWIN, T. BOMMER, B.; RUBIN, RH **Gerenciando o Comportamento Organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem**. Elsevier Brasil: 2017.
- BANCO MUNDIAL. **Achieving World Class Education in Brazil: The Next Agenda, Latin America and the Caribbean Region**. Washington, DC: 2010
- _____.; **Population Aging: Is Latin America Ready? Di-rections in Development**. The World Bank. Washington, DC. 2011,
- BARBOSA, A.L.N.H. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. 2014.
- _____. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. FGV Editora: 1999.
- _____. Adeus, Super-Homem. *In: Exame*, São Paulo, v. 33, n. 23, p. 120-121: 1999.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *In: Academy of Management Review*. v. 11, n. 3, p. 656-665: 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120: 1991.

BARNEY, J.; Wright, P. M. On Becoming a strategic partner: The role of human resources gaining competitive advantage. *In: **Human Resources Management***, v. 37, p.31-46,1998.

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: Chicago University Press, 1957.

BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. *In: **HAQUE, I. U. Trade, technology and international competitiveness***. Washington: The World Bank: 1995.

BENDL, R., FLEISCHMANN, A. AND WALENTA, C. Diversity management discourse meets queer theory. *In: **Gender in Management***, Vol. 23 No. 6, pp. 382-394: 2008.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. 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.

BLUM, T.C.; FIELDS, Dail L.; GOODMAN, Jodi S. Organization-level determinants of women in management. *In: **Academy of Management Journal***, v. 37, n. 2, p. 241-268: 1994.

BRASIL, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988.

Disponível em:

<http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf>. Acesso em: 20.nov.2018.

BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Intregation. *In: **Cambridge Journal of Economics***, n. 6, p. 167-184: 1982.

CAETANO, M. Abi-Ramia et al. O fim do fator previdenciário e a introdução da idade mínima: questões para a Previdência Social no Brasil. 2016.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Perspectivas de crescimento para a população brasileira: velhos e novos resultados. Rio de Janeiro: Ipea, 2009.

CARVALHO.F, Maria N; M, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78: 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 264-275, jul./set: 2010.

CENSO. Cartilha do Censo: pessoas com deficiências. Brasília: Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência: 2012.

CENSO. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE: 2011

CHIAVENATO, I. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo, Atlas: 2000.

CONCEIÇÃO, L. A.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E.D. Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho. **UNISEB**. Ribeirão Preto: v.5, n.5, p.1-22, jan./jun.2015. Disponível em: Acesso em: 12 de dez. 2018.

COUTINHO, LRS. Diversidade nas organizações brasileiras: Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. 2006. 97 p. 2006. **Tese de Doutorado**. Dissertação (mestrado em administração). Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Faculdade de Economia e Finanças do IBMEC, Rio de Janeiro.

COX, J. T. **Cultural Diversity in Organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler , 1993.

COX, J. T. The multicultural organization. *In: Academy of Management Executive*, v.5, n.2, de 1991).

COX, T. J.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *In: Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56: 1991.

COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers: 1993.

_____. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

COX, T. Jr.; BEALE, Ruby L. **Developing competency to manage diversity: readings, cases and activities**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.

COOKE, F.Lee; SAINI, Debi S. Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *In: Human Resource Management*: v. 49, n. 3, p. 477-500: 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A Educação Infantil como Direito. In BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Subsídios para Credenciamento e funcionamento de Instituições de educação Infantil. V. II, Brasília: MEC/SEF/COEDI, 1998.

_____. O público e o privado no Brasil: fronteiras e perspectivas. *In*. OLIVEIRA, Dalila Andrade e DUARTE, Marisa R.T. (Orgs.) Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica: 1999.

_____. Políticas inclusivas e compensatórias na educação básica. *In Cadernos de Pesquisa*. v. 35, nº 124, São Paulo, Jan/Abr: 2005.

DAVIDSON, M. J. BLACK, Asian and minority ethnic female business owners: discrimination and social support. *In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 58-80: 2010.

DIETZ, J. Diversity management. In: & I. In G. Stahl, Handbook of research. in **international human resource management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. pp. 223–243: 2010.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - **As mulheres e o salário mínimo nos mercados de trabalho metropolitanos**. 2007.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf> > Acesso em: 25.jan.2019.

DYER, Lee; REEVES, Todd. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *In: International Journal of human resource management*, v. 6, n. 3, p. 656-670: 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira: 1996.

ECCEL, Cláudia S.; F.P., M.T. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. **ENANPAD**, 32. Trabalhos apresentados, 2008.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90:1996.

FEITOSA, L.A.T. Gestão da diversidade: Um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. *In: CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2015.

FRANÇA. L. H. F. **Aposentadoria ativa: o papel das organizações: Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade**. São Paulo: Edicon, p. 329-346, 2009.

_____, L. H. P. Influências sociais nas atitudes dos Top executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n. 1, art. 2, pp. 17-35: 2009.

_____, L. H. de F. P.; VAUGHAN, G. Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. **Psicol. Estud.**, Maringá, v. 13, n. 2, jun., 2009.

FRANDJI, Daniel. Compensação (Políticas de). In: VAN ZANTEN, Agnès (coord.), **Dicionário de educação**. Petrópolis/RJ: Vozes, p. 127-130: 2011..

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.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. IN: FLEURY, M.T.L. (Org.) In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, p. 259 – 269: 2002.

GAO, H.; LIN, Y.; MA, Y. Sex discrimination and female top managers: evidence from China. In. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20: 2015

GARCIA, R. **O Conhecimento em Construção: das Formulações de Piaget à Teoria dos Sistemas Complexos**. São Paulo, Cortez: 2006.

GARCIA, R. L.; MOREIRA, A. F. B. **Currículo na Contemporaneidade: incertezas e desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.

GARIB, G. Diversity is in the eye of the beholder: diversity perceptions of managers. In **The Psychologist-Manager Journal**, v.16, n.1, p.18-32: 2013.

GOLDMAN, B. M., B. A. Gutek, J. H. Stein, and K. Lewis. Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. In **Journal of Management** 32:786-830: 2006.

GOMES, J.B.B. A recepção do instituto da ação afirmativa pelo direito constitucional brasileiro. In: SANTOS, Sales Augusto dos. **Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas**. Brasília/DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005.

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

GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert. **Managing human resources**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

GONÇALVES, Renata S.; DIEHL, Liciane. DIVERSIDADE HUMANA EM ORGANIZAÇÕES DE LAJEADO/RS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Estudo & Debate**, v. 20, n. 2: 2013.

GRAGLIA, M. A. V.; LAZZARESCHI, N.A Indústria 4.0 e o Futuro do Trabalho: Tensões e Perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia - RBS**, v. 6, n. 14: 2018.

GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE). Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade.2015.:<https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 07.out.2018.

HOMAN, A. C.; VAN KNIPPENBERG, D. HOMAN, A. C.; VAN KNIPPENBERG, D. The beneficial effects of cross-categorizing informational and demographical diversity in groups. In: 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal. 2003.

HANASHIRO, D.M.M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. **São Paulo: Saraiva**, 2008.

_____; DE CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HARVEY, D. A. **Condição Pós-moderna**. São Paulo, Loyola: 2000.

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 DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Comunicados do IPEA: **Tendências Demográficas**. n. 64, 2010.

INSTITUTO ETHOS. “Padaria Saint Germain é ‘Top 30’ por valorizar funcionários e apoiar comunidade”. São Paulo, **Instituto Ethos**, 17 de abril. Site: www.ethos.org.br 2003

INSTITUTO ETHOS. Projeto Geração XXI. São Paulo: **Instituto Ethos**, 1 de setembro. Site: www.ethos.org.br, Banco de Práticas Public Interest/Attitude, pp. 2-25: 2000

IRIGARAY, H.A.R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. In. **ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ: 2007.

_____; VERGARA, S. C. Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”, 33º In: anais do Encontro da **ANPAD**. São Paulo, 2009.

IZSÁK, R. *End of Mission Statement*, Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wpcontent/uploads/2015/09/End-of-Mission-Statement-SR-Minorities-Brazil-FINAL-ENG.pdf> :2015

JACKSON, Susan E.; RUDERMAN, Marian N. Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. American Psychological Association, 1995.

JAYNE, M.E.A; DIPBOYE, R.L. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 409-424: 2004.

JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a “critical mass”? In. **Journal of Business Ethics**, n. 118, p. 61-72: 2013.

KAISER, C. R. Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. **Journal of personality and social psychology**, v. 104, n. 3, p. 504, 2013.

KLARSFELD, A., NG, E., BOOYSEN, L., CHRISTIANSEN, L.C. AND KUVAAS, B. Comparative equality and diversity: main findings and research gaps. In. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 23, n. 3, p. 394-412, 2016.

KOCHAN, T.B. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 42, n. 1, p. 3-21: 2003.

KON, A. Assimetrias entre gêneros no mercado de trabalho brasileiro: crise e políticas públicas. In. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 113-140: 2013.

KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 787-820, 1995.

KOSSEK, Ellen Ernst; LOBEL, Sharon A.; BROWN, Jennifer. Human resource strategies to manage workforce diversity. **Handbook of workplace diversity**, p. 53-74, 2006.

KUMAR, K. **Da Sociedade Industrial à Pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro, JORGE ZAAR: 1997.

KUNZE, F., BOEHM, S., & BRUCH, H. Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. In. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 3, p. 413-442, 2013.

KUNZE, F., BOEHM, S. A., BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. In. **Journal of organizational behavior**, v. 32, n. 2, p. 264-290, 2011.

KURUVILLA, S. Bustreo, F., H., P., Singh, A. The millennium development goals and human rights: Realizing shared commitments. v. 34, p. 141: 2012

LAZANGNA, A. **Lênin, as forças produtivas e o taylorismo**, Campinas, UNICAMP, Dissertação de Mestrado: 2002.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Artmed, 2003.

LURASCHI, E. A. From invisibility to affirmative action: afro-argentinians in contemporary argentina. Thesis (Master), Georgetown University. Buenos Aires, Argentina, 2014.

MADALOZZO, R. **Market and home production: gender differences in Brazil**. Insper Working Paper, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2009.

MADERA, J.M.; KING, Eden B.; HEBL, Michelle R. Bringing social identity to work: the influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, v. 18, n. 2, p. 165, 2012.

MCSHANE S. L.; GLINOW, M. A. Von. *Comportamento Organizacional*. 6ª ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

MCSHANE, S. L. *Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MCKINSEY. *Women matter: a Latin American perspective*. 2013. Disponível em: <<http://www.mckinseypublicacoes.com.br/Data/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>>. Acesso em: 21.jan.2016.

MCKAY, P. F. A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. In. **Personnel Psychology**, v. 62, p. 767–791: 2009.

MCKAY, P. R., Avery, D. R., Liao, H., Morris, M. A. Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. In. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 788-803: 2011.

MARTINEZ, V. P. R. *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. **Dissertação (Mestrado)** - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MARTINS, T. C. S. *Racismo no mercado de trabalho: limites à participação dos trabalhadores negros na constituição da república“questão social” no Brasil*: 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

MEURET, D. Les politiques de discrimination positive en France et à l'étranger. L'école, l'état des savoirs. Paris: La Découverte, p. 112-120: 2000.

MILLIKEN, F. J., Martins, L.L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In. **Academy of management review**, v. 21, n. 2, p. 402-433: 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINCATO, R.; DORNELLES FILHO, A. A.; SOARES, L. M. P. C. Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. In. **XII Encontro sobre os aspectos econômicos e sociais da região nordeste do RS**. Caxias do Sul, outubro, 2013.

MYERS, A. O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. In. **Estudos Afro-Asiáticos**, ano 25, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: . Acesso em: 12 jun. 2010.

MORAES NETO, B. R.. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, v. 1, p. 989, 1989.

MORAES, E L. A Política de Promoção da Igualdade de Gênero e a Relação com o Trabalho. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho: avanços e desafios: 2010.

NEAL, E.; 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.

NERI, I. C. A. ARAUJO Jr, I. T., FIGUEIREDO, N. R. M., SANTOS, J. M. I. Decomposição do diferencial regional de salário entre gêneros: Uma abordagem por regressões quantílicas. **Anais do XIV Encontro Regional de Economia**, Fortaleza, 2009.

NEWMAN, D. A. Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. In: **Trabajo Y Sociedad**. n. 18. p. 43-67: 2012.

NKOMO, S. M.; COX JÚNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. p. 332-358. São Paulo: Atlas, 2007.

OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO). Igualdade de gênero e raça, erradicação da pobreza e geração de emprego.2016.

Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca>>. Acesso em: 21.jan.2019.

OEHMICHEN, J; SARRY, Maximilian A.; WOLFF, Michael. Beyond human capital explanations for the gender pay gap among executives: Investigating board embeddedness effects on discrimination. **Business Research**, v. 7, n. 2, p. 351-380: 2014.

OLIVEIRA, J.S.Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras.: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasil**, v. 31, 2007.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUES, M. V. R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis: 2004.

OLSEN, J.E.; MARTINS, L.L. Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. In. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 8, p. 1168-1187, 2012

PAIVA, A. R. Ação Afirmativa. In: DI GEOVANNI, G.; NOGUEIRA, M. A. **Dicionário de Políticas Públicas**. São Paulo: Editora da Unesp; Fundap, 36-40:2015.

_____.Direito, desigualdade e acesso à universidade. 30º Encontro Anual da ANPOCS :2006.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. Managing workplace diversity: Issues and challenges. **Sage Open**, v. 2, n. 2,: 2012.

PLESS, N. M., MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. In. **Journal of Business Ethics**, 54, 129-148: 2004.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**: 2007.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de administração Contemporânea**. Curitiba: v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PERETZ, H.; ARIEL, L.; FRIED, Y. Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 26, n. 6, p. 875-903, 2015.

PORTER, M. E. A. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus. 2003.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. In. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.

RICCO, R.; GUERCI, M. Diversity challenge: an integrated process to bridge the “implementation gap”. In *Business Horizons*, n. 57, p. 235-245, 2014.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, T. C.; ABRAMOWICZ, A. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. In. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n 1, p. 15-35, jan./mar: 2013.

ROCHA, C. L. A. Ação Afirmativa – O conteúdo democrático do princípio da igualdade jurídica. In: **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, jul./set., 1996.

ROCHA, S. **Pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. In. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SABBAGH, Daniel. Discriminação positiva. In: VAN ZANTEN, Agnès (Coord.) Dicionário de Educação. Petropolis/RJ:p. 242-245: 2011

SADECK FILHO, Francisco José. A influência da educação nos salários: uma análise estratificada pela renda In. **ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDO DO TRABALHO**, v. 7, p. 1-18: 2001.

SAJI, G. S. M. Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set.: 2009.

SANT ANNA, F. S.; HANASHIRO, D. M. M. Trajetória de Carreira de Executivos Negros: Aprendendo com as Contradições de Inclusão e Exclusão no Ambiente Organizacional. 2014.

SANTOS, GEORGINA DE CASSIA MARTINS. GESTÃO DA DIVERSIDADE: Um Estudo Entre as “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. In: **semead, 11, São Paulo.:FEA/USP: 2008**

STROOBANTS, M. A. **Visibilidade das Competências**. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, Papitus: 1997.

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

SCHULER, Randall S.; DOWLING, Peter J.; DE CIERI, Helen. An integrative framework of strategic international human resource management. **Journal of management**, v. 19, n. 2, p. 419-459, 1993.

SILVA JR. João dos Reis. **Reformas do estado e da educação no Brasil de FHC**. São Paulo: Xamã. 2003.

SILVA JR., J.R.; LIMA, C. A Educação Superior é mercadoria ou direito no âmbito da OMC, GATT e AGCS? Série-Estudos. In. **Periódico do Mestrado em Educação UCDB**. Campo Grande: Editora UCDB. nº. 16. Jul/dez, p.61-77: 2003.

SILVA, C. da. **Ações afirmativas de educação. Experiências brasileiras.** São Paulo: Edições Selo Negro, 255p, 2003.

SILVA, F. B. E. A isonomia constitucional e a efetivação dos direitos das mulheres no Brasil. Ações afirmativas sob a perspectiva de gênero. **Dissertação** (Mestrado) Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2003.

SILVEIRA, Nereida SP. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, p. 77-91:2006.

SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: **ANPAD**: 2006.

SOHAIL, A., Ur Rehman, K., Ul Haq, Sh., Iqbal, J., Razaq, A., & Sabir, S. The impact of diversity training on commitment, career satisfaction and innovation: 2011.

SHORE, L. M., RANDEL, A. E., CHUNG, B. G., DEAN, M. A., Ehrhart, K. H., SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. In *Journal of Management*, 37, 1262-1289: 2011.

STARBUCK, William H.; MILLIKEN, Frances J. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense: 1988.

SHEN, Jie CHANDA, B.; MONGA. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 235-251, 2009.

SHORE, L. M.; CHUNG-HERRERA, B. G., DEAN, M. A., EHRHART, K. H., JUNG, D. I., RANDEL, A. E., & SINGH, G.. Diversity in organizations: where are we now and where are we going? In. **Human Resource Management Review**, n. 19, p. 117-133: 2009.

SHORE, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289:2011.

SOHAIL, A., Ur Rehman, K., Ul Haq, Sh., Iqbal, J., Razaq, A., & Sabir, S. The impact of diversity training on commitment, career satisfaction and innovation, 2011.

THÉVENET, M. Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. In: **Revue Française de Gestion**. numéro spécial: Le Retour du Travail. n. 126, nov/dez: 1999.

THOMAS J., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura: 1997.

TR JR, Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**: 1990.

TORRES, C. V., PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed: 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, p. 84-98, 1998. 8ª ed. 2003.

UNITED STATES BUREAU OF LABOR. Black Americans; a chartbook,,: 1971
U.S.DEPARTMENT OF DEFENSE. Annual Report for Fiscal:1963

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.

WRIGHT, J., AND J. M. MADERA. Diversity training: Examining minority employees organizational attitudes. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**: 2011.

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: 2005

VIEIRA, F. P. Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO. **Dissertação de mestrado** apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina: 2002.

VILLAS-BÔAS, R. M. **Ações Afirmativas e o Princípio da Igualdade**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competências**. São Paulo, Atlas: 1999.

_____. **O Modelo das Competências: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas**. São Paulo, SENAC: 2003.