UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

PATRÍCIA LIMA DENIPOTTI AVEIRO

Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

RIBEIRÃO PRETO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profª. Drª. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

PATRÍCIA LIMA DENIPOTTI AVEIRO

Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. *Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP*.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

RIBEIRÃO PRETO
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

AVEIRO, Patrícia Lima Denipotti.

Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI. Ribeirão Preto, 2016.
145 p. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP Universidade de São Paulo, 2016. Área de concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade.

Orientadora: CALDANA, Adriana Cristina Ferreira.

1. Diversidadade. 2. Desigualdades. 3. Empresas brasileiras. 4. Sustentabilidade. 5. GRI.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: AVEIRO, Patrícia Lima Denipotti
Título: Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.
Área de Concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A Deus, a meu anjo da guarda e aos espíritos de luz que me protegeram e intuíram em todos os momentos de forma positiva.

A meus pais e meu irmão, pessoas que eu amo, fazem parte de minha vida desde sempre e foram essenciais em minha trajetória.

A meu marido Virgilio e seus familiares, que são muito especiais e pelos quais cultivo o maior apreço e carinho.

À minha orientadora, prof. Drª. Adriana Caldana, pois me incentivou e apoiou para transformar o sonho do Mestrado em realidade.

À Luciana Cezarino, que admiro como pessoa e como profissional por seu comprometimento e competência em relação ao trabalho, em especial, no que tange a esta pesquisa.

Ao Rogério Calia, que sempre teve pensamentos brilhantes em relação aos temas discutidos tanto em sala de aula quanto na banca desta dissertação.

A todos os professores da FEARP/USP com quem tive contato, pois são extraordinários e contribuíram, de forma direta ou indireta, para realização dessa pesquisa.

Aos funcionários da secretaria de pós graduação, em especial, Érika, Matheus da Costa e Sílvio de Noronha, por serem solícitos e tirarem minhas dúvidas com prontidão.

À empresa onde trabalho, em especial, às minhas gestoras Carla Marçal, Carmen Macedo e Kenya Faria, que confiaram em mim e possibilitaram essa oportunidade.

À Maria Gabriela Montanari, parceira desde o início de minha jornada acadêmica na FEA, que, com seu jeitinho meigo e assertivo, plantou a semente da análise estatística dessa dissertação.

À Lívia Stanzani (Biro), a qual participou da coleta dos dados, visualizou formas de aprimorar o método utilizado e conquistou minha confiança.

À Nayele Macini, que tanto estimo, prestativa, inteligente, paciente para responder minhas dúvidas e amiga para todas as horas.

A todos os outros amigos e amigas que estiveram presentes durante esses meses, cujos nomes não cabem aqui, mas me ouviram, deram suporte para lidar com as dificuldades e comemoraram as conquistas do dia a dia.

“O mundo é a oficina. O corpo é a ferramenta. A existência é a oportunidade. O dever a executar é a missão a cumprir”

Emmanuel

RESUMO

AVEIRO, P. L. D. Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI**.** 2016. 145f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

A diversidade organizacional está contida na dimensão social da sustentabilidade e diz respeito à heterogeneidade de raças, gêneros, idades e habilidades físicas, dentre outros aspectos, das pessoas que compõem as organizações. A gestão da diversidade organizacional impõe desafios às empresas, podendo gerar desigualdades. Uma das formas de divulgação de indicadores sociais é a publicação de relatórios de sustentabilidade, sendo que o mais reconhecido mundialmente e no Brasil é o *Global Reporting Initiative* (GRI). Assim sendo, o objetivo desta pesquisa foi identificar a diversidade e possíveis desigualdades de gêneros, raças, gerações e pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI, entre 2009 e 2013. Para alcançar tal objetivo, as variáveis foram definidas com base na literatura e em indicadores de diversidade do GRI e a coleta de dados se deu por meio do acesso aos relatórios GRI publicados no Brasil em um período de cinco anos. Para verificação das hipóteses, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos e medidas de tendência central (média e mediana). Os resultados mostraram que as empresas analisadas possuíam, em seus quadros funcionais de forma geral, homens e mulheres, variadas raças e diversas gerações e nem todas mencionaram possuir pessoas com deficiências. Constatou-se que há predominância de homens, de brancos e da geração X tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos; que existem diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos e os homens perfazem maiores salários; que o sexo masculino e a geração Y apresentam maior taxa de rotatividade e que o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas encontra-se dentro da cota estabelecida pela Lei nº 8.213/91. Logo, em meio à diversidade organizacional, verificou-se que havia desigualdades. Neste sentido, a gestão da diversidade deveria ser melhorada e as desigualdades precisariam ser enfrentadas para não comprometerem a sustentabilidade.

Palavras-chave: Diversidade. Desigualdades. Empresas brasileiras. Sustentabilidade. GRI.

ABSTRACT

AVEIRO, P. L. D. **Diversity and inequalities in Brazilian companies: a study by the GRI sustainability report.** 2016. 145f. Dissertation (Master) - School of Economics, Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

The organizational diversity is contained in the social dimension of sustainability and is related to the diversity of races, genders, ages and physical abilities, among other aspects, of the people who make up the organizations. The management of organizational diversity poses challenges to companies and it can generate inequalities. One way to disseminate social indicators is the publication of sustainability reports, and the most recognized worldwide and in Brazil is the Global Reporting Initiative (GRI). Therefore, the objective of this research was to identify the diversity and potential inequality of genders, races, generations and people with disabilities in Brazilian companies that reported the GRI sustainability report, between 2009 and 2013. To achieve this goal, the variables were defined based on the literature and the GRI indicators of diversity and the data collection was through access to GRI reports published in Brazil over a period of five years. To verify hypotheses, nonparametric statistical tests and measures of central tendency were used (mean and median). The results showed that the analyzed companies had in their staff in general, men and women, different races and different generations and not all companies mentioned disabled people. It was found that there is a predominance of men, whites and Generation X both in leadership positions and in other positions; there are wage differences between men and women both in leadership positions and in other positions and men account for higher wages; that males and Gen Y have a higher turnover rate and the average percentage of people with disabilities present in companies lies within the quota established by Law No. 8,213 / 91. Then, in the midst of organizational diversity, it was found that there were inequalities. In this sense, diversity management should be improved and inequalities need to be addressed so as not to jeopardize the sustainability.

Keywords: Diversity. Inequalities. Brazilian companies. Sustainability. GRI.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório GRI 33
Quadro 2 - Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório GRI 33
Quadro 3 - Detalhamento dos Níveis de Aplicação do Relatório GRI..... 38
Quadro 4 - Aspectos importantes para o sucesso da gestão de diversidade organizacional ... 46
Quadro 5 - Indicadores de Diversidade GRI considerados nesta pesquisa 72
Quadro 6 - Definições dos termos dos indicadores 72
Quadro 7 - Variáveis dependentes e independentes da pesquisa..... 73
Quadro 8 - Relatos parciais ou incompletos dos indicadores LA2, LA13 e LA14 83
Quadro 9 - Adaptações de faixas etárias 86
Quadro 10 - Adequações de raças conforme opções do IBGE..... 88
Quadro 11 - Categorias funcionais originais, extraídas dos relatórios GRI, e suas respectivas adequações para esta pesquisa 89
Quadro 12 - Quadro-síntese - aspectos metodológicos 95
Quadro 13 - Resultado da verificação das hipóteses da pesquisa..... 117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura Resumida dos Indicadores de Desempenho GRI – versão 3.0 36
Tabela 2 - Estrutura Resumida dos Indicadores de Desempenho GRI – versão 3.1 36
Tabela 3 - População residente no Brasil por raça 51
Tabela 4 - Pessoas com 10 anos ou mais de idade e rendimento mensal médio por raça 52
Tabela 5 - Distribuição entre sexos – CEO, executivos e não executivos 58
Tabela 6 - Grupo de pessoas ocupadas por faixa etária 66
Tabela 7 - Grupo de pessoas ocupadas por geração 67
Tabela 8 - Quantidade de relatórios de sustentabilidade GRI acessados 81
Tabela 9 - Proporção entre empresas consideradas para esta pesquisa, por hipóteses, e empresas que publicaram o relatório GRI entre 2009 e 2013 84
Tabela 10 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 1a 99
Tabela 11 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 1a 99
Tabela 12 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 1a 100
Tabela 13 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 1b 101
Tabela 14 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 1b 101
Tabela 15 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 1b 102
Tabela 16 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 2a 103
Tabela 17 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 2a 103
Tabela 18 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 2a 103
Tabela 19 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 2a 104
Tabela 20 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 2b 105
Tabela 21 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 2b 105
Tabela 22 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 2b 106
Tabela 23 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 2b 106
Tabela 24 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 3a 107
Tabela 25 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 3a 107
Tabela 26 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 3a 108
Tabela 27 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 3b 109
Tabela 28 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 3b 110
Tabela 29 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 3b 110
Tabela 30 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 4 111
Tabela 31 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 5a 112
Tabela 32 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 5b 112
Tabela 33 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 6a 113
Tabela 34 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 6a 113
Tabela 35 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 6a 114
Tabela 36 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 6a 114
Tabela 37 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 6b 115
Tabela 38 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 6b 115
Tabela 39 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 6b 116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Geral das Diretrizes GRI 32
Figura 2 - Visão Geral do Conteúdo do Relatório GRI 34
Figura 3 - Ícones correspondentes ao Nível de Aplicação do Relatório GRI 38
Figura 4 - Consequências da diversidade 44
Figura 5 - Algoritmo para tomada de decisão quanto à aplicação dos testes de hipóteses (paramétricos ou não paramétricos) em hipóteses compostas por 2 variáveis independentes 92
Figura 6 - Algoritmo para tomada de decisão quanto à aplicação dos testes de hipóteses (paramétricos ou não paramétricos) em hipóteses compostas por 3 variáveis independentes 94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	*Chief Executive Officer*
DIESSE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DS	Desenvolvimento Sustentável
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
EC	Econômica
EN	Ambiental
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GRI	*Global Reporting Initiative*
HR	Direitos Humanos
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	*International Organization for Standardization*
LA	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	*Organisation for Economic Co-operation and Development*
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
p.p.	ponto percentual
PcD	Pessoa com Deficiência
PEA	População Economicamente Ativa
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domícilios
PR	Responsabilidade pelo Produto
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SA-8000	*Social Accountability 8000*
SAI	*Social Accountability International*
SDH	Secretaria de Direitos Humanos
SO	Sociedade
TBL	*Triple Bottom Line*
UNEP	*United Nations Environment Programme*
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WBCSD	*Organisation for Economic Co-operation and Development*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **16**
1.1 JUSTIFICATIVA **20**
1.2 OBJETIVO GERAL **22**
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 22
1.3. ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO **23**
2. REVISÃO DE LITERATURA **24**
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA **24**
2.2 PRÁTICAS DE EVIDENCIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE **28**
2.2.1 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) 29
2.3 DIVERSIDADE E DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL **40**
2.3.1 DISCRIMINAÇÃO 48
2.3.2 A PARTICIPAÇÃO DE DIFERENTES RAÇAS NO MERCADO DE TRABALHO 49
2.3.3 MERCADO DE TRABALHO E GÊNEROS 53
2.3.3.1 ASSIMETRIAS ENTRE GÊNEROS 54
2.3.3.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO 56
2.3.3.3 DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES 60
2.3.4 A PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO 62
2.3.5 GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO 64
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **70**
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA **70**
3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA **71**
3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA **75**
3.4 COLETA DOS DADOS **81**
3.5 PADRONIZAÇÃO DOS DADOS **85**
3.5.1 FAIXA ETÁRIA 85
3.5.2 RAÇAS 87
3.5.3 CATEGORIAS FUNCIONAIS 88
3.5.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS 90
3.6 ANÁLISE DOS DADOS **91**
3.7 QUADRO-SÍNTESE **95**
3.8 ANÁLISE DAS HIPÓTESES **98**
4. RESULTADOS **117**
4.1 Hipóteses 1a e 1b: discussão dos resultados 118
4.2 Hipóteses 2a e 2b: discussão dos resultados 119
4.3 Hipóteses 3a e 3b: discussão dos resultados 120
4.4 Hipótese 4: discussão do resultado 122
4.5 Hipóteses 5a e 5b: discussão dos resultados 123
4.6 Hipóteses 6a e 6b: discussão dos resultados 125
5. CONCLUSÕES DA PESQUISA **127**
6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA **130**
7. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS **132**
REFERÊNCIAS **133**

1. INTRODUÇÃO

Debates considerando sustentabilidade estão presentes na agenda de problemas globais. Assuntos como degradação ambiental, marginalização de grupos sociais, radicalismo, protestos contra o capitalismo e a busca por inovações em setores públicos e privados que lidam com esses dilemas têm se tornado imperativo atualmente (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Ao lado de muitos esforços e atividades de ONGs (Organizacionais Não Governamentais), autoridades e governos, as corporações também têm apresentado um comprometimento crescente por um comportamento mais sustentável (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Porém, apesar do crescente interesse pelo tema, o conceito ainda não é amplamente investigado em alguns contextos, como o das economias emergentes, estando considerado em sua fase de infância (BARROS; SAUERBRONN; COSTA, 2014).

Um padrão de desenvolvimento que favoreça a sustentabilidade igualmente em seus três pilares - econômico, ambiental e social - é requerido neste momento. Organizações públicas ou privadas são historicamente destacadas como responsáveis por iniciar mudanças sociais e ambientais em um círculo vicioso, estimulado por uma realidade de exclusão e marginalização de grupos de indivíduos (JABBOUR; SANTOS, 2008).

De uma perspectiva evolucionária, a abordagem científica de sustentabilidade progrediu de uma visão estática dos limites ambientais e impactos humanos para uma visão dinâmica e integrativa, de uma preocupação a respeito dos impactos humanos e disponibilidade de recursos naturais para uma posição mais equilibrada, colocando o capital humano e social como ponto principal dessa preocupação (QUENTAL; LOURENÇO; SILVA, 2011).

A dimensão social da sustentabilidade se refere à gestão de pessoas que fazem parte das organizações, sejam internas (colaboradores diretos ou terceirizados) ou externas (pessoas da comunidade ao redor e parceiros do negócio), configurando, desta forma, as dimensões sociais interna e externa, respectivamente. Na abordagem interna da dimensão social, além da administração das relações de trabalho, formação profissional, remuneração e benefícios,

dentre outros pontos tradicionais da área de Recursos Humanos, há o respeito à diversidade, equidade de gênero, raça, religião e idade (SOUZA, 2011).

Do ponto de vista corporativo, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico (FLEURY, 2000), pois a diversidade "conduz a uma vantagem competitiva" (COX; BLAKE, 1991). Atribuir vantagem competitiva à gestão da diversidade é um aspecto comum na literatura (SAJI, 2005) e pode adicionar valor ao negócio (FLEURY, 2000). Ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações se habilitam a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura (WAILES; MICHELSON, 2008). Ao expressar diferentes visões, formas de elaborar processos, alcançar metas e criar equipes de trabalho, indivíduos diferentes ajudam as empresas a crescer e melhorar (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

A diversidade da força de trabalho integra as transformações que o mundo do trabalho vem sofrendo. Essa realidade faz com que seja vital perceber, compreender e aproveitar as diferenças entre as pessoas como vantagem competitiva. As organizações, visando ampliar em seus quadros essa variedade de identidades social e cultural, buscam introduzir práticas de diversidade que espelhem a demografia da sociedade em que estão insertas. A sociedade está se tornando mais heterogênea. Portanto, as organizações que procuram sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo precisarão lidar com o desafio da complexidade do hibridismo cultural que caracterizará as organizações multiculturais (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Mas a presença de diversidade dentro das companhias não é um fim em si mesmo, pois ela pode acarretar outro problema: a desigualdade. A empresa pode ter mulheres, porém, com as mesmas perfazendo menores salários, ocupando menos cargos de liderança e sofrendo maior rotatividade. A empresa pode ter pessoas com deficiências (PcD), porém, contrata a cota mínima, apenas para cumprir a lei. A empresa pode ter colaboradores de diferentes gerações, porém, qual é a forma dessa configuração em relação a *turnover* e ocupação de postos de trabalho? A empresa provavelmente tem empregados de diversas raças, porém, qual é a predominante, em especial, nos cargos de liderança?

Se as desigualdades aumentam, o desenvolvimento não pode ser sustentável (KI-MOON, 2013).

Esse assunto é tão relevante que políticas não discriminatórias e redução das desigualdades são focos de esforços da Organização das Nações Unidas (ONU) por meio da criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS estimulam ações em áreas de importância crucial para a humanidade, equilibrando as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e direcionadas a pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Atores estatais e não estatais deveriam monitorar as desigualdades; os dados de desenvolvimento deveriam ser rotineiramente e consistentemente desagregados de acordo com gênero, raças, idade e deficiências, dentre outros; deveriam rever leis e políticas para identificar qualquer discriminação em relação a essas características (KURUVILLA ET AL., 2012).

Tanto é que a Constituição Federativa brasileira de 1988 afirma, em seu artigo 5º, "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" e, 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).

Uma sociedade sustentável deve contemplar a equidade social e a qualidade de vida, com vida digna aos cidadãos (NASCIMENTO, 2012).

Uma das formas de divulgação das práticas sociais são os relatórios de sustentabilidade, os quais evidenciam também aspectos de diversidade e possíveis desigualdades.

Os relatórios de sustentabilidade têm servido como demonstração dos desempenhos (iniciativas, resultados, atitudes e investimentos) das empresas, por meio do uso de vários indicadores ou parâmetros, em prol do desenvolvimento sustentável (MARIMON ET AL., 2012). Eles são esperados pelos clientes e outras partes interessadas no negócio, que querem saber como as companhias trabalham sua dimensão social interna, bem como os outros dois pilares da sustentabilidade (ISAKSSON; STEIMLE, 2009).

A comunicação dessas ações pode adicionar valor às empresas. Por outro lado, a ausência de publicações de relatórios de sustentabilidade não significa que tal empresa é menos socialmente responsável que outras que publicam (OLIVEIRA, 2008).

Para Campos et. al (2013), o formato e o conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade evoluíram de acordo com as tendências de mercado e foram adaptados, por muitas empresas, ao padrão estabelecido pela *Global Reporting Initiative* (GRI). A GRI trata-se de uma organização sem fins lucrativos, criada em 1997, em Amsterdã/Holanda, como uma iniciativa conjunta da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do *United Nations Environmental Program* (UNEP), formada por uma rede internacional de empresas, associações civis e outras organizações.

O GRI é o modelo de relatório de sustentabilidade mais conhecido no mundo corporativo, tendo sido considerado um projeto de sucesso (DAUB, 2007; BROWN; JONG; LEVY, 2009). Para Basseto (2010), ele tem ganhado cada vez mais importância e, segundo Silva (2011), é a principal referência no Brasil.

Tem-se um indicativo de que as diretrizes GRI ganharam a adesão gradativa de organizações localizadas nos mais diversos países, devido às preocupações que estas expressam e possuem com os seus *stakeholders*, fato que lhes propicia credibilidade e preenche uma lacuna existente na sociedade, quanto à divulgação da transparência da gestão organizacional. Isso tem se tornado mais evidente em face de momentos de crise econômica, em que a sociedade civil passa a valorizar aquelas organizações capazes de desenvolver uma gestão pautada em valores sólidos e duradouros (CAMPOS ET AL., 2013).

No entanto, é importante registrar que, apesar de o GRI ser o padrão internacional de reporte mais conhecido e ter sido escolhido para pautar esta pesquisa, ele está em constante transição e deverá ser substituído pelo Relato Integrado.

O Relato Integrado é “um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo” (IIRC, 2014).

Assim, por meio de pensamento integrado e conectividade de informação, existirá apenas este Relato, não sendo necessários outros tipos de comunicação e, com isso, espera-se que ele “se torne o padrão de relatos corporativos” (ibidem).

Ainda assim, as diretrizes definidas pela GRI foram escolhidas para pautar esta pesquisa em função de serem uma iniciativa de reconhecimento internacional e apoiada por importantes organizações, como a ONU, em nível mundial; o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o governo federal, no plano nacional (OLIVEIRA ET AL., 2014) bem como ser a principal referência no Brasil (SILVA, 2011) e no mundo (DAUB, 2007; BROWN; JONG; LEVY, 2009). Adicionalmente, como o último ano considerado por esta pesquisa foi 2013, não seria possível ter o Relato Integrado como objeto de estudo, pois este é recente, tendo começado a ser divulgado em 2013 (IIRC, 2014).

O motivador deste estudo é, portanto, identificar como a diversidade tem se expressado em um contexto que preza pela sustentabilidade e diminuição de desigualdades. Para tanto, a pergunta de pesquisa é: existem diversidade e possíveis desigualdades nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI em um período de cinco anos (2009 a 2013)?

1.1 JUSTIFICATIVA

É preciso enfrentar as desigualdades sociais para não comprometer a sustentabilidade (SACHS, 2004). Uma das condições para isso é melhorar a situação de grupos discriminados (por exemplo: mulheres e negros), aumentando sua possibilidade de acesso a empregos capazes de oferecer vida digna a si próprios e a suas famílias (OIT, 2016).

Como resposta à promoção da igualdade, há as ações de responsabilidade social corporativa. Porém, mesmo com essas ações, é urgente a luta contra a discriminação no trabalho, pois a desigualdade persiste (OIT, 2007).

Além disso, a dimensão social é a que menos tem recebido atenção nas pesquisas acadêmicas (WOLBRING; RYBCHIINSKI, 2013), sendo que a maioria das iniciativas foca somente uma das dimensões da sustentabilidade: a ambiental (DELAI; TAKAHASHI, 2011).

Choi e Ng (2011) demonstraram que a sustentabilidade se apresenta como um meio poderoso de identificação do consumidor com a empresa, sendo que este responde positivamente às iniciativas sustentáveis que contribuem para comunidades locais. Porém, uma das limitações desse estudo foi que consideraram apenas os aspectos ambientais e econômicos da sustentabilidade. Ou seja, mais uma vez, o aspecto social não foi considerado, sendo deixado como necessidade de futuras pesquisas.

Machado et al. (2012), em uma pesquisa bibliométrica sobre a produção científica nacional entre 1997 e 2011 nas áreas de Desenvolvimento Sustentável (DS) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), perceberam que estes dois temas carecem maior aprofundamento pelos estudiosos brasileiros, principalmente, no que tange a questões culturais, éticas, de institucionalização, consumo e suas respectivas práticas.

Nesta seara, as pessoas portadoras de deficiências (PcD) são raramente citadas pela literatura acadêmica relacionada a sustentabilidade social. Wolbring e Rybchiinski (2013) relataram que, de 5165 artigos que tiveram como objetivo identificar a visibilidade de PcD na literatura acadêmica sobre sustentabilidade social, apenas 26 apresentavam conteúdo relacionado aos mesmos.

Constatando que os estudos carecem de aprofundamento na dimensão social da sustentabilidade e, consequentemente, no âmbito da diversidade, verifica-se a existência de uma lacuna de pesquisas que integram esses dois temas.

Em relação ao relatório de sustentabilidade GRI, Oliveira et al. (2014) realizaram uma pesquisa documental, com utilização de dados secundários constantes de listagens sobre o total de publicações desses relatórios, entre os anos 2000 e 2008, em nível mundial. Como resultado, verificaram que as empresas brasileiras respondiam por metade do total de relatórios publicados na América Latina. Porém, a adesão às diretrizes da GRI tanto no Brasil quanto na América Latina ainda era pequena em relação ao total de empresas existentes. Em relação ao total de relatórios publicados mundialmente entre 2000 e 2008, o Brasil ficou em 8º lugar entre 68 nações, à frente de países como Alemanha, Canadá, Itália e França. Além disso, o Brasil ocupou o 3º lugar em número de publicações no ano de 2008, com 67 relatórios, superado apenas por Espanha, que teve 128 relatórios publicados e Estados Unidos, que teve 103. Logo, os dados denotaram uma importante participação das empresas atuantes no Brasil quanto ao volume de publicações de relatórios no mundo.

No Brasil, há lacunas de pesquisas relacionadas a diversidade organizacional. Tais lacunas são resultantes, principalmente, devido a pouca ênfase dada: (a) aos diversos tipos de minorias nas organizações; (b) às especificidades do contexto organizacional brasileiro diante da diversidade; e (c) à efetividade das políticas de promoção da diversidade nas organizações (ROSA, 2014).

Visto que o Brasil desenvolve um papel importante no contexto econômico e político mundial, entender como a diversidade organizacional e possíveis desigualdades tem se comportado pode levar a consideráveis implicações para as práticas empresariais e as relações das empresas com seus *stakeholders* (partes interessadas no negócio).

Outros aspectos que tornam esta pesquisa relevante são (1) mesmo com o esforço da academia em compreender a evolução da divulgação de informações sustentáveis de diversas empresas e segmentos (GRECCO ET AL., 2013), não foram encontradas pesquisas com foco nos indicadores de diversidade do GRI; (2) existem consideráveis 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) e (3) apesar dos direitos fundamentais da Constituição de 1988, o Brasil não tem sido eficaz na prevenção de violações de interesses de grupos minoritários, sendo que a desigualdade persiste como um dos maiores problemas nacionais.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar a diversidade e possíveis desigualdades de gêneros, raças, gerações e pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI, entre 2009 e 2013.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Derivados do objetivo geral, os objetivos específicos são:

1. identificar o gênero predominante nos cargos de liderança e demais cargos;
2. identificar a geração predominante nos cargos de liderança e demais cargos;
3. identificar a raça predominante nos cargos de liderança e demais cargos;
4. identificar o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas;
5. identificar a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos;
6. identificar o sexo e a geração que apresentam maior taxa de rotatividade.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Este trabalho está dividido em sete seções.

A primeira é esta, que contempla introdução, justificativa, objetivos geral e específicos, bem como organização do conteúdo.

A segunda é uma revisão de literatura sobre Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa; Práticas de Evidenciação de Sustentabilidade; Diversidade e Diversidade Organizacional.

A terceira apresenta os procedimentos metodológicos, contendo classificação da pesquisa, elencando suas variáveis, hipóteses, coleta, padronização e análise dos dados.

A quarta mostra os resultados, seguida por Conclusões (parte 5), Limitações da Pesquisa (parte 6) e Sugestões para Futuros Estudos (parte 7).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi agrupado em tópicos centrais a fim de dar suporte às discussões finais.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O termo "desenvolvimento sustentável" se tornou notório por meio do documento "*Our Common Future*" - também conhecido como Relatório Brundtland - elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, e é concebido como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a habilidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades" (UNITED NATIONS, 1987). Os tomadores de decisão dentro das empresas tem considerado esse conceito importante (SINGH ET AL., 2012).

Elkington (1997) expandiu esse conceito ao introduzir o princípio do "*triple bottom line*" (TBL), o qual estabelece os três pilares que compõem a sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

O pilar econômico engloba aspectos gerais de uma organização que precisam ser respeitados a fim de obter sucesso financeiro, mantendo-se no mercado a longo prazo. A dimensão ambiental lida com impactos causados por uso de recursos naturais, como emissões de gás, utilização da água, do solo e desperdícios. A dimensão social envolve aspectos internos e externos; os internos dizem respeito à governança corporativa, motivação e incentivo aos funcionários, saúde e segurança e desenvolvimento do capital humano, dentre outros; os externos, atividades não controversas, não corrupção ou cartel e comportamento ético (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

A sustentabilidade é relacionada a "longo prazo", "durável", "consistente" e "sistemático" (LEAL FILHO, 2000).

As três dimensões da sustentabilidade podem ser consideradas tanto no nível dos indivíduos quanto das organizações. Quando consideradas no âmbito das organizações, são entendidas como Responsabilidade Social Corporativa (MACHADO ET AL.; 2012).

Os discursos referentes às práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa tem ganhado força nos debates referentes ao desenvolvimento das economias ao redor do mundo. Além disso, as produções científicas relacionadas a esses dois assuntos vem aumentando de forma gradativa no Brasil, ganhando relevância nos meios acadêmico e empresarial (ibidem).

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem uma longa história. É possível traçar evidências do interesse da comunidade de negócios pela sociedade ao longo de séculos. No entanto, uma literatura formal sobre o assunto é um produto do século XX, especialmente nos últimos 50 anos e nos Estados Unidos, onde se tem escrito bastante sobre o tema, apesar de encontrarem referências no conceito já nos anos de 1930 e 1940 (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Ainda de acordo com Teixeira e Zaccarelli (2008), Bowen foi um importante estudioso do tema responsabilidade social e seu livro publicado em 1953 pode ser considerado um marco. O autor formulou um primeiro conceito de responsabilidade social do homem de negócios, estabelecendo que ela se refere a obrigações do homem de negócios de perseguir políticas, tomar decisões e seguir cursos de ação compatíveis com os objetivos e valores da sociedade.

O economista Milton Friedman, prêmio Nobel de economia em 1976, afirmou que a única responsabilidade social da empresa seria gerar lucro para seus acionistas, deixando as práticas filantrópicas para as entidades que tem *know-how* para esse assunto (PRADO, 2011).

Já Peter Drucker contesta Friedman ao colocar que o desempenho econômico pode ser a primeira, mas não é a única responsabilidade de uma empresa (FISCHER, 2002).

Carroll (1999) aponta quatro níveis para a Responsabilidade Social Corporativa: econômico, legal, ético e discricionário (filantrópico). Seguem explicações sobre cada um deles:

- econômico: significa a base para todos os outros e reflete a necessidade de a empresa zelar pela sua saúde financeira e estratégica, para garantir sua sobrevivência e crescimento.

- legal: a empresa deve ser responsável pela adequação de suas ações à legislação vigente, incluindo sua relação com governo, consumidores, fornecedores e outros *stakeholders*, em especial, aqueles cujas relações sejam regulamentadas pela lei.
- ético: não é exigido, mas é esperado da empresa pela sociedade como um todo. Traduz-se em escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e morais vigentes na cultura social onde a empresa está inserida, levando-a a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere ao atendimento dos interesses coletivos.
- discricionário (filantrópico): abriga as iniciativas da empresa em se envolver e buscar soluções para os problemas sociais, de maneira voluntária, que depende de sua escolha e vontade. É um envolvimento desejado pela sociedade, e não exigido nem sempre esperado. É no nível discricionário que a empresa aporta, voluntariamente, recursos humanos, materiais e financeiros para a melhoria das condições sociais coletivas.

Um desafio para os gestores se configura quando partem do pressuposto que, para atender a exigências éticas, legais ou filantrópicas, é necessário sacrificar os resultados financeiros. Quando esse desafio é superado e os níveis de responsabilidade transitam entre si (visto não serem estanques), a empresa pode alcançar benefícios econômicos.

De acordo com o *site* do Instituto Ethos (2014), uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito de responsabilidade social na sociedade brasileira, uma ampla visão sobre o que é a RSC permite a avaliação do papel das empresas na promoção de mudanças favoráveis às gerações futuras e à construção de um mundo melhor e mais justo. A RSC deve estar diretamente ligada aos valores da companhia e o direcionamento a ela deve estar claro para os empregados, fornecedores e consumidores/clientes, bem como para a própria comunidade e para o governo. A atuação cidadã e responsável da organização deve considerar o seu envolvimento e os impactos de suas atividades sobre todos aqueles com os quais ela se relaciona: funcionários e suas famílias, clientes, fornecedores, o governo e a comunidade do entorno, entre muitos outros *stakeholders*. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito a seus objetivos e compromissos fortalece a legitimidade social de suas atividades.

Como pode ser vista, a expressão *stakeholder* é utilizada dentro do conceito RSC. Por isso, vale a pena explorá-la. Tal expressão tem sido usada no meio empresarial desde os anos 1930 para se referir aos grupos para os quais as empresas tinham algum tipo de obrigação, por

exemplo: acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e empregados. Mas foi a partir de 1984, com a obra "*Strategic Management: a stakeholder approach"* de Freeman que esse termo se tornou mais conhecido (CINTRA, 2011).

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, oferecer apenas qualidade e preço competitivo não é suficiente. As companhias serão cada vez mais pressionadas a olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar as consequências de suas ações em seus *stakeholders* (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

A empresa que se quer socialmente responsável deve desenvolver ações considerando seus *stakeholders* internos e externos (MOLICA ET AL., 2008). Os internos dizem respeito aos proprietários do negócio e seus empregados. Os externos contemplam comunidade, governo, consumidores, clientes, fornecedores e meio ambiente. Esta pesquisa enfoca os *stakeholders* internos, pois analisa a diversidade organizacional e possíveis desigualdades, conceito que detalharemos na próxima seção.

Para Morhardt (2010), a RSC é pelo menos parcialmente influenciada pelo tamanho da empresa, sendo que as pequenas não veriam qualquer vantagem competitiva ao passo que grandes e médias companhias, sim. Já Barros, Sauerbronn e Costa (2014) argumentam que atividades de RSC são fundamentais para a longevidade das companhias independentemente de seu tamanho.

Ainda englobando RSC, outros benefícios que ela trouxe para a sociedade se materializaram em ações voltadas ao uso dos recursos da natureza. As empresas passaram a se preocupar com o impacto de seu processo produtivo sobre o ambiente e efetuaram alterações em seus processos produtivos, otimizando o uso de insumos de produção, reduzindo o volume de seus resíduos e também o nível de periculosidade dos mesmos (poluição). Além dessas ações internas ao seu processo produtivo, as empresas também passaram a apoiar programas de ação ambiental externa a si, como despoluição ambiental, conservação de recursos naturais, educação socioambiental e ecológica e outros (KITAHARA, 2005).

Se, por um lado, a questão ambiental passou a fazer parte da ordem do dia e, ainda assim, está distante de uma virada a seu favor, mais patente e desafiador, por outro lado, é o tema social (SILVA, 2011), o qual é objeto desta pesquisa.

2.2 PRÁTICAS DE EVIDENCIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

Em um contexto de articulação entre sociedade, economia e meio ambiente, as organizações passam a sofrer uma série de exigências provenientes de inúmeras fontes de pressões. As empresas, mediante as consequências ambientais geradas através de suas atividades, precisam alcançar legitimidade social por ações responsáveis que as validem na angariação de recursos, de maneira que possam sobreviver em alicerces estruturados por pressões institucionais (FERNANDEZ-ALLES; VALLE CABRERA, 2006). Elas têm sido pressionadas a reportar sua performance sustentável, entretanto, a mensuração da sustentabilidade ainda enfrenta importantes desafios (DELAI; TAKAHASHI, 2011).

Elaborar relatórios de sustentabilidade que tratam de mensurar e divulgar os impactos socioambientais causados pelas atividades corporativas cotidianas vem sendo uma prática incorporada por organizações localizadas em diversos países. Fato bastante comum na Europa, na América do Norte e no Japão e que se torna cada vez mais relevante nos mercados emergentes. Um número crescente de empresas tem percebido os benefícios da adesão a este tipo de relatório, que aufere maior transparência e integridade sobre o desempenho de sustentabilidade, tornando-o uma importante força motriz para o desenvolvimento de uma relação melhor entre sociedade e meio ambiente (CAMPOS ET AL., 2013).

Dentre os esforços de normatização e estabelecimento de diretrizes para a comunicação em sustentabilidade empresarial, destacam-se: a Norma e Procedimento de Auditoria NPA 11 sobre Balanço e Ecologia do Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes (IBRACON), revogada em 24 de maio de 2011; o Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), publicado na década de 1980; a Norma Internacional *Social Accountability 8000* (SA-8000) da *Social Accountability International* (SAI), organização não governamental sediada nos Estados Unidos; a Norma Internacional ISO 26000 de 1º de novembro de 2010 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social –, publicada em Genebra, Suíça; e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), incluída no conjunto dos relatórios societários do Brasil pela Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (CONCEIÇÃO ET AL., 2011).

Globalmente, os principais direcionadores de metodologias para avaliação do desempenho empresarial sustentável são: *The World Business Council for Sustainable*

Development (WBCSD), *the Global Reporting Initiative* (GRI) e a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (SINGH ET AL., 2012).

Tinoco e Kramer (2004 *apud* BASSETO, 2010) entendem que o reconhecimento da dimensão social das empresas exige que sejam criados instrumentos de demonstração dos atos e valores relevantes para os *stakeholders* e não apenas dos resultados econômicos e financeiros. Deste modo, as empresas, ao adotar este procedimento de publicação de relatórios de sustentabilidade, permitem aos empresários e aos agentes sociais identificar, medir e agir sobre os fatos sociais a elas vinculados, tanto interna quanto externamente. Com isso, nas empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade, sua adoção é fato e não hipótese (BASSETO, 2010).

Esses tipos de relatórios abrangem o *triple bottom line*, com as dimensões social, ambiental e econômica, e têm o intuito de se tornarem tão rotineiros como são os relatórios financeiros, que auxiliam na comunicação das informações das empresas (CAMPOS ET AL., 2013).

Nesse cenário, cada vez mais bolsas de valores adotam indicadores de RSC na avaliação de empresas, pois empresas mais responsáveis socialmente geram maior retorno em suas ações na bolsa. Por exemplo, Nova Iorque possui o *Dow Jones Sustainability Index* e São Paulo conta com o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) (OLIVEIRA, 2008).

As informações contidas nos relatórios variam devido a vários fatores empresariais (segmento, porte, região, etc.) e à pressão dos *stakeholders* (ibidem).

Essa variação nos reportes dificulta a comparação entre empresas (BROWN; JONG; LEV, 2009; OLIVEIRA, 2009) ou análise temporal (OLIVEIRA, 2008). Por exemplo, é colocado somente o total dos investimentos em ações sociais ao longo dos anos, sem indicar em que época foram realizados e há publicações com periodicidade esporádica (não anuais e sem datas para divulgação) (OLIVEIRA, 2008).

2.2.1 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização internacional sem fins lucrativos, com uma estrutura baseada em rede. Sua atividade envolve milhares de profissionais e

organizações de muitos setores. Mais de 600 *stakeholders* organizacionais são seus principais apoiadores e desempenham um papel vital endossando a missão da GRI (GRI, 2014a).

A Secretaria da GRI está localizada em Amsterdã, na Holanda, e há escritórios regionais (pontos focais) em outros países: Austrália, Brasil, China, Índia, África do Sul e Estados Unidos (ibidem).

A GRI possui parcerias estratégicas com *United Nations Environment Programme* - UNEP, *Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD, *International Organization for Standardization* – ISO, e *United Nations Global Compact* (ibidem).

O modelo do relatório de sustentabilidade nos padrões GRI é desenvolvido com a contribuição de especialistas: grupos de trabalho internacionais e engajamento de *stakeholders* (ibidem).

De acordo com Brown, Jong e Levy (2009), o modelo do GRI seguiu o sistema de reporte financeiro dos Estados Unidos, buscando expandir em alcance (global), escopo (indicadores sociais, econômicos e ambientais), flexibilidade (indicadores descritivos e quantitativos) e *stakeholders* (indústria, setor financeiro, contábil, sociedade civil, direitos humanos, etc.). O fato de ter sido modelado com base em um modelo financeiro familiar reduziu incertezas e aumentou a legitimidade. Porém, as informações em si não são um instrumento forte para dar força a ações sociais, pois elas não possuem força visionária e os problemas variam. A estratégia dos fundadores do GRI foi:

- Mobilizar uma aliança de atores que não tinham previamente se pensado como membros da mesma rede política e engajá-los em uma discussão a respeito das regras e práticas incorporadas pelo GRI. Essa participação de diversos atores seria baseada em uma relação ganha-ganha;

- Criar um mecanismo para manter a discussão sobre o futuro e a criação de um senso de responsabilidade compartilhada de novas regras e práticas;

- Criar uma organização que serviria para acompanhar o processo de evolução (a Secretaria da GRI).

O Relatório GRI permite que todas as organizações mensurem, entendam e comuniquem quatro áreas de desempenho sustentável: econômica, ambiental, social e

governança. Além disso, ele apresenta os valores das empresas e demonstra a relação entre a estratégia organizacional e o comprometimento com uma economia global sustentável. Sendo assim, a visão da GRI é alcançar uma economia global sustentável na qual as organizações gerenciem as quatro áreas com responsabilidade sobre seus impactos e com base na transparência. Já sua missão é padronizar o relatório de sustentabilidade, fornecendo orientação e apoio às organizações (GRI, 2014a).

Em 1999, houve o lançamento da primeira versão das diretrizes para relatórios de sustentabilidade da GRI, um guia de apresentação dos principais indicadores de desempenho nas três esferas (econômica, social e ambiental). Em 2002, houve a publicação da segunda versão, e, em 2006, houve o lançamento da terceira versão, contendo mais de 100 indicadores. No início de 2011, foi lançada uma revisão da terceira versão (versão 3.1), que inclui indicadores de performance relativos a direitos humanos, gênero e à comunidade local. Cada versão foi elaborada para ampliar as condições de garantia da qualidade, aplicabilidade, padronização e credibilidade bem como aumentar o grau de exigência e confiança de seus conteúdos (OLIVEIRA ET AL., 2014).

Em maio de 2013, a GRI lançou a quarta versão de seu relatório. As organizações que utilizaram as versões 3.0 e 3.1 decidiram por conta própria quando fazer a transição para a versão 4, visto que a GRI reconhecereu relatórios com base em tais versões até 31 de dezembro de 2015. Após esta data, os relatórios publicados devem ser elaborados em conformidade com as orientações da versão 4 (GRI, 2014b).

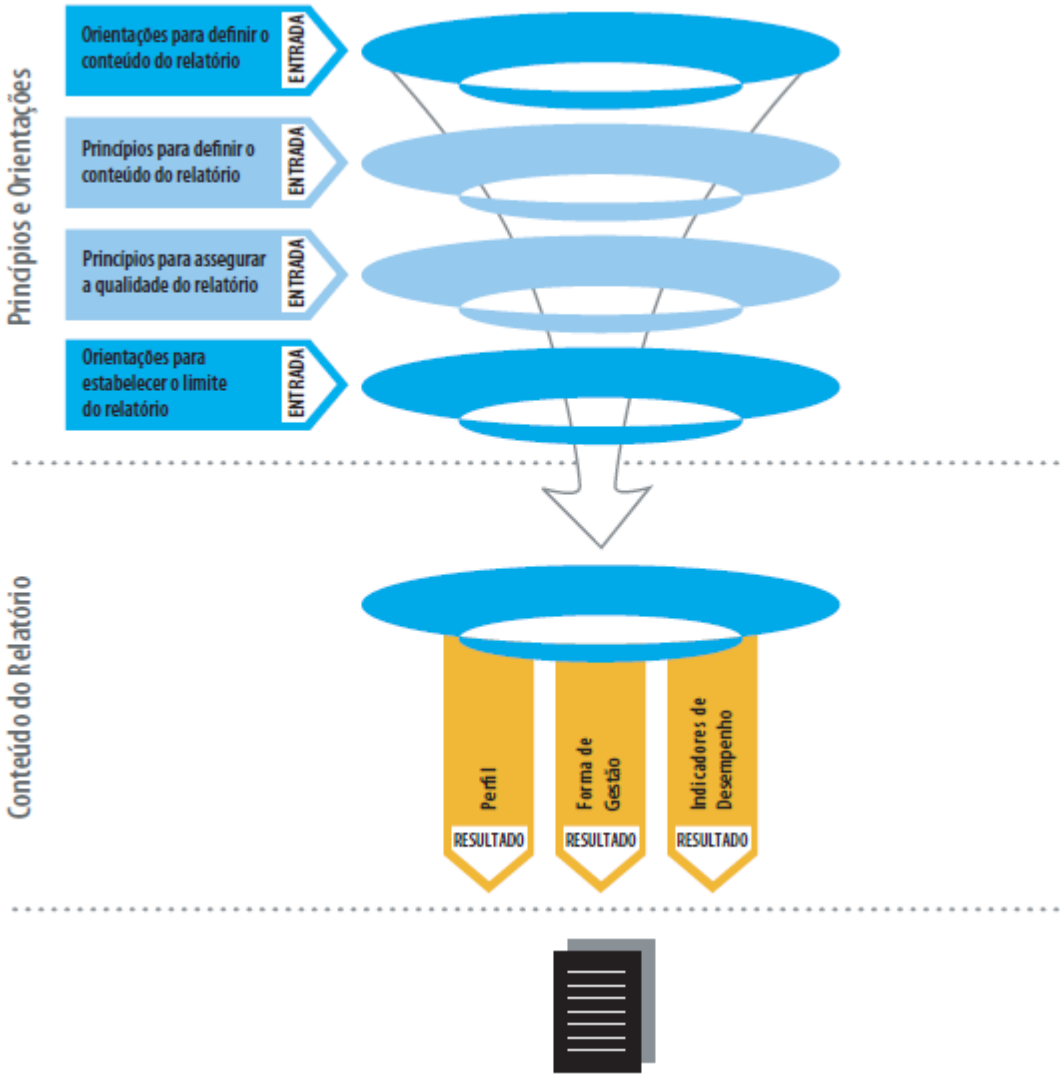
A estrutura do GRI, segundo Basseto (2010), centra-se em dois pontos: comparabilidade e flexibilidade. A comparabilidade liga-se à meta de desenvolver uma estrutura paralela aos relatórios financeiros e a flexibilidade considera as diferenças legítimas entre organizações e entre setores da economia, atuando de modo a acomodar essas diferenças.

O GRI oferece uma descrição do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas quanto negativas. Isso implica dizer que os passivos (sejam eles trabalhistas, ambientais, sociais ou econômicos) devem ser apresentados devidamente no relatório. Porém, a transparência pode ser considerada um desafio, pois o formato do relatório permite que organizações escusas possam usufruir de falso testemunho, manchando a reputação do relatório (SILVA, 2011).

Segundo a GRI (2006b), as Diretrizes para elaboração de seu relatório são compostas por duas partes, que descrevem:

- **Parte 1:** Princípios e Orientações ("como" relatar).
- **Parte 2:** Conteúdo do Relatório ("o que" relatar).

Figura 1: Visão Geral das Diretrizes GRI



Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006b)

A **Parte 1**, por meio dos Princípios e Orientações, engloba:

- a definição de conteúdo (vide Quadro 1);
- a qualidade das informações relatadas (vide Quadro 2);
- o estabelecimento do limite do relatório.

Quadro 1: Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório GRI

Princípio	**Descrição**
Materialidade	"As informações no relatório devem cobrir temas e aplicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*" (p.8)
Inclusão dos *stakeholders*	"A organização relatora deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes" (p.10)
Contexto da sustentabilidade	"O relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade" (p. 11)
Abrangência	"A cobertura dos temas e indicadores relevantes, assim como a definição do limite do relatório, deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado" (p. 12)

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006b)

Além dos Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório GRI, as Diretrizes estabelecem os Princípios para assegurar a qualidade de suas informações, conforme quadro 2.

Quadro 2: Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório GRI

Princípio	**Descrição**
Equilíbrio	"O relatório deverá refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral" (p. 13)
Comparabilidade	"As questões e informações deverão ser selecionadas, compartilhadas e relatadas de forma consistente. As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações" (p. 14).
Exatidão	"As informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização relatora" (p. 15)
Periodicidade	"O relatório é publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas" (p. 16)
Clareza	"As informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível aos *stakeholders* que fizerem uso do relatório" (p. 16)
Confiabilidade	"As informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações"

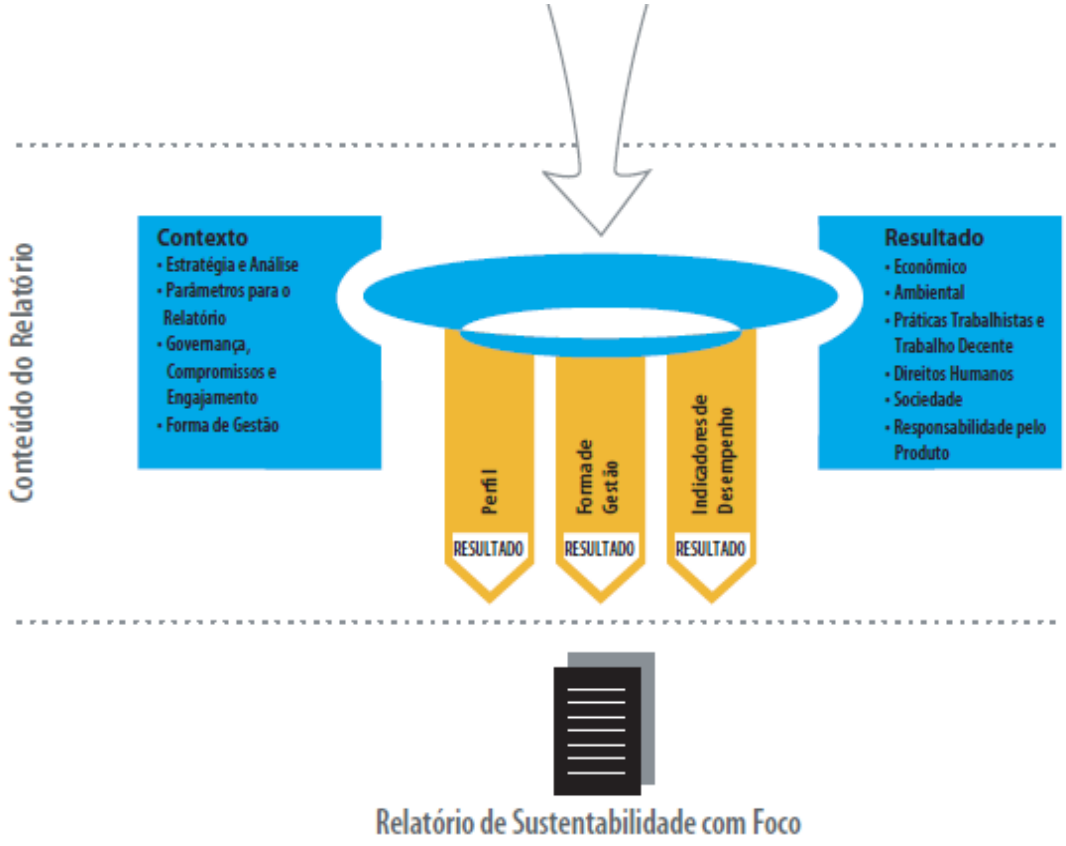
Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006b)

O estabelecimento do limite do relatório é feito com relação às unidades de negócios a serem documentadas e comunicadas, baseado no controle e influência que a relatora exerce sobre elas (GRI, 2006b).

A **Parte 2**, Conteúdo do Relatório, como o próprio nome indica, especifica o conteúdo básico que deve constar no relatório. Este conteúdo básico é dividido em três tipos:

- **Perfil:** informações que fornecem o contexto para compreensão do desempenho organizacional, incluindo sua estratégia, perfil e governança.
- **Forma de Gestão:** visa detalhar a abordagem da organização para gerir os temas de sustentabilidade.
- **Indicadores de Desempenho:** expõem informações sobre os desempenhos econômico, ambiental e social da organização passíveis de comparação.

Figura 2: Visão Geral do Conteúdo do Relatório GRI



Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2006b)

A identificação dos fatores relativos ao desenvolvimento sustentável tornou necessária a criação de mecanismos e maneiras que apontem, indiquem, anunciem ou estimem os níveis

e impactos das atividades humanas, bem como suas possíveis tendências de ocorrência. Para tanto, foram criados índices e indicadores de sustentabilidade (BELLEN, 2007).

Siche, Agostinho e Ortega (2007) colocam que o índice é caracterizado pela composição de vários indicadores.

Os indicadores têm sido usados em muitos campos do conhecimento humano e não é de se admirar que eles tenham se tornado centrais para o debate do desenvolvimento sustentável (GASPARATOS; EH-HARAM; HORNER, 2008).

Indicadores são simples medidas, na maioria das vezes quantitativas, que representam o estado do desenvolvimento econômico, social e/ou ambiental de uma região. A compilação de indicadores permite uma retrospectiva do passado e uma previsão de tendências futuras. Entender essas tendências permite projeções em curto prazo e decisões relevantes no futuro (NESS ET AL., 2007).

Os indicadores de desenvolvimento sustentável são usados para coletar, processar e usar a informação com o objetivo de tomar melhores decisões, direcionar escolhas políticas mais modernas, medir o progresso e monitorar mecanismos de *feedback* (RAMOS; CAEIRO, 2010).

Os indicadores de desempenho do GRI são classificados em essenciais e adicionais. Os primeiros geralmente são aplicáveis na maioria das organizações. Os segundos representam práticas emergentes ou dizem respeito a temas que são relevantes apenas para algumas organizações. Há também os indicadores setoriais, que são considerados essenciais, pois demonstram práticas importantes para determinado ramo de mercado (GRI, 2006b).

Segue tabela com os indicadores essenciais e adicionais divididos em categorias, conforme versão 3.0 (ibidem).

Tabela 1: Estrutura Resumida dos Indicadores de Desempenho GRI – versão 3.0

Categorias de Indicadores	Sigla	Quantidade Essenciais	Quantidade Adicionais	Total
1. Ambiental	EN	17	13	30
2. Econômica	EC	7	2	9
3. Social				
3.1. Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	LA	9	5	14
3.2. Direitos Humanos	HR	6	3	9
3.3. Sociedade	SO	6	2	8
3.4. Responsabilidade pelo Produto	PR	4	5	9
SOMA		49	30	79

Fonte: elaborado pela autora

Já a tabela 2 contém os indicadores essenciais e adicionais divididos em categorias, conforme versão 3.1 do GRI (GRI, 2011).

Tabela 2: Estrutura Resumida dos Indicadores de Desempenho GRI – versão 3.1

Categorias de Indicadores	Sigla	Quantidade Essenciais	Quantidade Adicionais	Total
1. Ambiental	EN	17	13	30
2. Econômica	EC	7	2	9
3. Social				
3.1. Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	LA	10	5	15
3.2. Direitos Humanos	HR	9	2	11
3.3. Sociedade	SO	8	2	10
3.4. Responsabilidade pelo Produto	PR	4	5	9
SOMA		55	29	84

Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser comparado entre as duas tabelas, o número total de indicadores aumentou da versão 3.0 para a 3.1, passando de 79 para 84, evidenciando que, realmente, a instituição tentou aprimorar seu relatório de uma versão para a outra. Tal acréscimo de indicadores ocorreu nos aspectos Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (LA), Direitos Humanos (HR) e Sociedade (SO), ou seja, somente na categoria social.

Os sistemas de avaliação e os indicadores estão sujeitos a subjetividade apesar da grande objetividade usada no reporte das informações. As maiores vantagens associadas aos

indicadores são a multidimensionalidade e o uso de normalização baseada em regras científicas e métodos estatísticos robustos (SINGH ET AL., 2012).

É evidente a importância de se estabelecer indicadores de sustentabilidade para avaliar a performance e alcançar as metas estabelecidas, o que resultará em ganhos ambientais, sociais e econômicos que possibilitarão investimentos, agregando maior valor à empresa (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Como se sabe, o foco desta pesquisa é o pilar social, o qual se subdivide, no relatório de sustentabilidade GRI, em: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (LA), Direitos Humanos (HR), Sociedade (SO) e Responsabilidade pelo Produto (PR). A seguir, são explicadas cada uma dessas subcategorias com base nas Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI, 2011).

- Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (LA): versa sobre relações entre os trabalhadores e a governança, emprego, saúde e segurança no trabalho, treinamento e educação, diversidade e igualdade de oportunidades e igualdade de remuneração para mulheres e homens.
- Direitos Humanos (HR): aborda a responsabilidade que as organizações tem em respeitar os direitos humanos no que tange a não discriminação, igualdade de gênero, acordo de negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado e escravo e direitos indígenas.
- Sociedade (SO): enfoca os impactos gerados sobre as comunidades locais e os riscos resultantes de interações com outras instituições, fazendo referência aos seguintes aspectos relacionados à sociedade: suborno e corrupção, influência indevida na elaboração de políticas públicas e práticas de monopólio.
- Responsabilidade pelo Produto (PR): diz respeito a aspectos dos produtos que afetam diretamente os clientes, a saber: saúde, segurança e privacidade do cliente, rotulagem e comunicações de marketing.

Para indicar que um relatório é baseado na GRI, os relatores devem declarar o nível em que aplicaram a Estrutura de Relatórios GRI por meio do sistema de “Níveis de Aplicação”. A fim de atender às necessidades de relatores iniciantes, intermediários e avançados, o sistema apresenta três níveis, intitulados C, B e A. Os critérios de relato encontrados em cada um deles indicam a evolução da aplicação ou cobertura da Estrutura de

Relatórios GRI. Uma organização poderá autodeclarar um ponto a mais (+) em cada nível (por exemplo, C+, B+, A+), caso tenha sido utilizada verificação externa para o relatório (GRI, 2006a).

Quadro 3: Detalhamento dos Níveis de Aplicação do Relatório GRI

Relatório Níveis de Aplicação		**C**	**C+**	**B**	**B+**	**A**	**A+**
Conteúdo do Relatório	*Perfil da G3*	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8; 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 a 4.15.	Com auditoria externa	Responder a todos os critérios elencados para o item C mais: 1.2; 3.9 a 3.13; 4.5 a 4.13; 4.16 a 4.17.	Com auditoria externa	O mesmo exigido para o nível B.	Com auditoria externa
	Informações sobre a forma de gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador		Forma de gestão divulgada para cada categoria de indicador.	
	Indicadores de Desempenho da G3 e Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responde a cada indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da emissão.	

Fonte: Níveis de Aplicação da GRI (2006a)

Figura 3: Ícones correspondentes ao Nível de Aplicação do Relatório GRI

Fonte: Níveis de Aplicação da GRI (2006a)

Os Níveis visam fornecer: aos usuários do relatório - uma medida de até que ponto as Diretrizes GRI e outros elementos da Estrutura de Relatórios foram aplicados em sua elaboração; aos relatores - uma visão ou caminho para a expansão progressiva da aplicação da Estrutura de Relatórios GRI ao longo do tempo. Declarar o Nível de Aplicação implica uma comunicação clara e transparente de quais elementos da Estrutura de Relatórios GRI foram aplicados na elaboração do relatório (GRI, 2006a).

Uma grade do Nível de Aplicação GRI deverá ser incluída no relatório para mostrar que nível está sendo declarado e quem fez esta avaliação. Para que um relatório seja reconhecido como baseado na GRI, exige-se a autodeclaração de um nível. Os relatores podem optar por obter pareceres de terceiros ou da Secretaria da GRI sobre a exatidão de sua autodeclaração. Os relatores poderão apresentar a grade do Nível de Aplicação em qualquer lugar de seu relatório *on line* ou impresso (ibidem).

Apesar de a adesão às diretrizes da GRI ser voluntária, gratuita e de livre acesso, a GRI cobra uma taxa para examinar o Nível de Aplicação (SILVA, 2011).

Fernandes, Siqueira e Gomes (2010) realizaram uma pesquisa bibliográfica e documental com o objetivo de aprimorar o modelo de avaliação de indicadores essenciais do GRI e enfrentaram grande obstáculo devido à falta de padronização entre os relatórios, pois nem sempre a informação encontrava-se disponível da forma requerida ou apresentava de forma completa o conteúdo esperado. Segundo eles, distorções como essas podem dificultar o trabalho de análise comparativa, mesmo que declarem a utilização do mesmo modelo. Tal trabalho conseguiu reforçar a importância de ferramentas como as diretrizes da *Global Reporting Initiative* para avaliação de indicadores de sustentabilidade, mas também alertou quanto à necessidade de mais objetividade na definição dos indicadores, após a verificação da elevada quantidade de informações requeridas em um único indicador. Esforços extras são necessários para que se encontre um padrão de apresentação que permita ao usuário localizar e interpretar com objetividade o atendimento ou não ao modelo GRI.

Boiral (2013) ao analisar relatórios de sustentabilidade GRI de 23 empresas dos setores de energia e mineração com classificações A e A+ identificou que 90% de eventos negativos significativos não foram mencionados. Isso pode levar à perda de confiança dos *stakeholders*, sendo a credibilidade da empresa prejudicada quando o relatório é confuso, mal escrito, com dados incoerentes e pouco detalhados, gerando ceticismo e podendo indicar que

a gestão não sabe apresentar informações consistentes ou mesmo tenta “maquiar” os resultados. Com efeito, a responsabilidade social reflete a qualidade da governança corporativa (OLIVEIRA, 2008).

Tendo sido feita a explicação sobre o relatório de sustentabilidade GRI, seus aspectos favoráveis e desfavoráveis, outro assunto será abordado no tópico a seguir, o qual também vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa.

2.3 DIVERSIDADE E DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

O reconhecimento da diversidade cultural tem sido objeto de informes de organismos como a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). Na década de 1990, a diversidade é trabalhada no relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, no documento denominado *Nossa diversidade criadora*, cujo corolário traduz-se na exigência da virtude da tolerância. Em 2001, em sua declaração universal sobre o tema, a UNESCO considerou que o respeito à diversidade cultural não é só um direito, mas também uma condição indispensável das políticas desenhadas para promover o diálogo entre os povos (RODRIGUES; ABRAMOWICZ, 2013).

De acordo com Rodrigues e Abramowicz (2013), diante da crescente afirmação das identidades, a ideia de diversidade tornou-se acontecimento significativo, especialmente em sociedades geradas pelo colonialismo europeu, em que grupos e indivíduos reafirmam seus particularismos locais e suas identidades étnicas, raciais, culturais ou religiosas, chamando a atenção dos organismos internacionais a atributos da globalização que não são apenas socioeconômicos e tecnológicos.

Isso se deve às características da própria população, da sua identidade cultural e da sua maturidade em tratar o assunto. Em relação às características da população e sua identidade cultural, observa-se no mundo ocidental uma grande heterogeneidade na formação da sociedade. Esse fato está refletido no perfil do mercado consumidor e de mão de obra (SAJI, 2005).

Cada país vive uma realidade diferente em relação ao entendimento do que é a diversidade e da forma de lidar com ela. Por exemplo, o Brasil passou por um processo colonialista baseado na escravidão de negros, sendo assim, neste país, a questão racial é

considerada bastante relevante; enquanto em alguns países do Oriente Médio a questão religiosa pode ser preponderante para a gestão da diversidade (ibidem).

Visto haver diferenças étnicas e culturais, as práticas de gestão de diversidade são afetadas por valores diferentes em países diferentes (JONSEN; MAZNEYSKI; SCHNEIDER, 2011).

Os valores culturais e os programas de diversidade dos países estão relacionados à probabilidade de as organizações adotarem programas de diversidade para aumentar a prospecção de mulheres, minorias e grupos potencialmente em desvantagem na força de trabalho. Culturas nacionais mais abertas, individualistas, igualitárias e orientadas ao futuro são mais favoráveis à integração de minorias e outros grupos sub-representados no mercado de trabalho (PERETZ; ARIEL; FRIED, 2015).

Os países podem diferir em relação aos programas de diversidade também por fatores legais. Por exemplo, nos Estados Unidos, lei anti discriminação e legislações rígidas tendem a contribuir para a permanência de programas que aumentem a diversidade organizacional quanto a raça, sexo e pessoas com deficiências (ibidem). Inclusive, a diversidade tem crescido nos Estados Unidos em todos os grupos ocupacionais (BYARS-WINSTON; FOUAD; WEN, 2015).

As conturbações sociopolíticas iniciadas no Brasil na década de 1960 conduziram a mudanças importantes para entender a diversidade. De um registro conceitual anteriormente ancorado na inferiorização, a diversidade vai-se fundindo com a ideia de déficit, a qual traduz o desfavorecimento das posições sociais e psicologicamente experienciadas por quem não se enquadrava em um registro “normativo” de expressão identitária. Na década de 1980, passou-se a olhar a diversidade não apenas como retrato de minorias, mas enfatizando que as experiências e as perspectivas dos diversos grupos contribuem para o enriquecimento do corpo social. Na década de 1990, passou-se a utilizar a expressão “diversidade humana” a fim de incluir as experiências de pessoas que são alvo de opressão em virtude de critérios múltiplos (orientação sexual, gênero, etnia, pobreza, incapacidade física ou psíquica...), não inferiorizando, mas celebrando a riqueza contida nessas experiências (CARNEIRO, 2013).

Para Fleury (2000), a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de

maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Já para Spataro (2005), a definição sobre classificação da diversidade pode abranger duas faces distintas; a primeira, em que se considera a diversidade nas organizações como sendo fruto da inter-relação de grupos considerados prejudicados no âmbito da interação social e política como mulheres, pessoas de cor e imigrantes; por outro lado, há pesquisadores que consideram a diversidade a partir de características como: incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, bem como outras características que possam denotar diferenças entre os trabalhadores de uma organização.

No entanto, essas duas linhas de pensamento podem ser consideradas válidas, uma vez que se aproximam os argumentos sobre cada perspectiva, demonstrando que a gestão da diversidade, para aproveitar os benefícios oriundos das diferenças entre os membros organizacionais, precisa reconhecer a possibilidade de que a diversidade pode ser percebida além de características, como raça ou sexo, e, para tal, os gerentes não devem limitar o escopo das diferenças entre os membros organizacionais somente visando à justiça social, mas também ter em vista as consequências dessa interação para o próprio negócio (SPATARO, 2005).

De acordo com Patrick e Kumar (2012), a diversidade se configura como heterogeneidade de raça, etnia, gênero, orientação sexual, status socioeconômico, idade, habilidades físicas, crenças religiosas, crenças políticas e outras ideologias. Ela significa entender cada indivíduo como único e reconhecer as diferenças individuais, pautando-se pela aceitação e respeito, indo além da simples tolerância e celebrando suas ricas dimensões. Esta pesquisa se pautará pelo conceito de diversidade expresso por Patrick e Kumar (2012), pois ele vai ao encontro do escopo do trabalho fazendo um recorte para apenas quatro características que compõem a diversidade: raça, gênero, idade e deficiências físicas.

O mercado de trabalho é um importante espaço para examinar as implicações de diversidade cultural da população geral a respeito de escolhas, comportamentos de trabalho e desenvolvimentos de carreiras (BYARS-WINSTON; FOUAD; WEN, 2015).

Segundo Saji (2005), a empresa deveria refletir a diversidade presente na comunidade, com suas maiorias e minorias.

Kaiser et al. (2013) demonstraram que, em grupos sub-representados (minorias raciais, mulheres) e em grupos de alto status (brancos, homens), a presença de programas de diversidade organizacional causa a percepção de ambientes mais justos mesmo quando os grupos sub-representados estão em clara desvantagem. Esses autores também propuseram que tais programas podem acarretar consequências negativas irônicas para as pessoas que pretendem ajudar, pois fomentam uma ilusão de justiça acerca do tratamento de grupos sub-representados. Essa ilusão ocorre quando membros de alto status acreditam que a mera presença dos programas faz as empresas mais justas para os sub-representados, ainda que sejam evidentes as injustiças, fazendo com que a discriminação não seja notada. Apesar desses resultados, eles defendem que iniciativas de diversidade são importantes uma vez que apontam a presença de discriminação na sociedade.

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 onde a cultura, a estrutura e os sistemas podem ser modificados visando refletir o caráter diversificado de seus funcionários. Afinal, todos os seres humanos são iguais perante a lei, com garantia da inviolabilidade de seus direitos fundamentais (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, a gestão da diversidade tende a criar e manter um ambiente de trabalho positivo onde as similaridades e diferenças dos indivíduos são valorizadas e, portanto, eles podem usar seu potencial para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais. Gerenciar a diversidade com sucesso ajuda as empresas a estimular a criatividade e inovação e, assim, aumentar o crescimento e a competitividade (PATRICK; KUMAR, 2012).

Mulheres, negros, indígenas, homossexuais e vários outros grupos tem conhecimento e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente sobre como o trabalho pode ser feito, formas novas e inovadoras de elaborar processos, atingir metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar ideias e liderar. Quando permitido, eles ajudam as organizações a crescer, 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 e os incentiva a se dedicar mais à organização (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Existem consideráveis 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).

Figura 4: Consequências da diversidade

Fonte: adaptada de Patrick e Kumar (2012), Torres e Pérez-Nebra (2004) e Neal e Mannix (2005)

A criatividade de times com comportamentos homogêneos foi comparada a times heterogêneos, sendo julgada em relação a originalidade e praticidade. Os resultados indicaram que os times heterogêneos foram mais criativos que os homogêneos (COX; BLAKE, 1991). Entretanto, para alguns autores, as diferenças devem ser vistas com moderação, pois a habilidade de elaborar informações diferentes no grupo heterogêneo pode demorar mais para se desenvolver, enquanto se tornam mais familiares uns aos outros. Isso sugere que, para grupos de trabalho heterogêneos, é importante que a fase de iniciação seja mais extensa do que em grupos homogêneos, havendo um tempo maior para integração (KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004 *apud* PATRICK; KUMAR, 2012).

Oliveira e Rodrigues (2004) contrapõem essa visão colocando que a coesão do grupo pode ser reduzida na 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. Com isso, a diferença entre as pessoas pode se tornar uma barreira para a comunicação eficaz, causando falta de entendimento que pode

levar a pior desempenho. Estes fatores podem provocar conflitos e maior ansiedade, além de fazer com que a tomada de decisão seja mais difícil e consuma mais tempo.

Já para Armstrong et al. (2010), 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, pode fomentar melhores relações com os clientes, melhorar a imagem da companhia e sua reputação. Os custos tem a ver com conflitos internos devido a resistência à mudança cultural, coesão grupal menor e o peso financeiro de implementar novas soluções.

Ao redescobrir 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 diversidades de tal forma que os benefícios superem os custos. As empresas podem lidar com esse desafio através da adoção de processos de mudança integrados em níveis estratégico, tático e operacional. O nível estratégico diz respeito a visão e valores organizacionais integrados à gestão da diversidade. O nível tático é a tradução da estratégia em políticas específicas e práticas associadas a fim de promover o desenvolvimento cultural com sinergia e as mudanças organizacionais que afetam toda a companhia. O nível operacional diz respeito à transformação dessas política e práticas associadas em ações reais (RICCO; GUERCI, 2014).

Heitner, Kanh e Sherman (2013) realizaram uma pesquisa utilizando método Delphi para construir um consenso sobre iniciativas de diversidade e constataram fatores que impactam no sucesso da gestão de diversidade organizacional, os quais seguem no quadro 4.

Quadro 4: aspectos importantes para o sucesso da gestão de diversidade organizacional

Componentes Essenciais	Fatores Internos	Fatores Externos	Critérios de Sucesso - Benefícios Tangíveis	Critérios 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: adaptado de Heitner, Kanh e Sherman (2013)

Como pode ser visualizado no quadro acima, o ponto mais recorrente diz respeito a lideranças. Depois desse, aparecem: imparcialidade, comprometimento com a diversidade, retenção e promoção dos funcionários, clima, cultura e confiança.

O 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 trabalhadores para que, mesmo com a existência de diferenças, os indivíduos se percebam como igualmente capazes (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008).

Nesta seara, as características pessoais dos *Chief Executive Officers* (CEO) impactam na maneira com que lidam com a diversidade organizacional, sendo que seus valores sociais e idade parecem ser duas dessas principais características moderadoras (NG; SEARS, 2012).

Com efeito, os gestores devem estabelecer programas de diversidade levando em consideração os valores e práticas culturais dos países nos quais estão inseridos a fim de

aumentar a competitividade. Por exemplo, os gestores poderiam evidenciar que a diversidade aumentou o número de patentes ou melhorias de processo (PERETZ; ARIEL; FRIED, 2015).

Lidar com o diferente causa impactos tanto nas pessoas quanto nos ambientes nos quais estão inseridas. Para que a inclusão da diversidade ocorra de forma harmoniosa dentro do ambiente organizacional, é necessário que haja uma interação e ajuste entre o funcionário e a empresa, sendo que esta 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 empregados verifiquem que os valores divulgados pelos programas de diversidade não coincidem com a prática, provavelmente, eles desejarão sair, tanto psico quanto comportamentalmente, das organizações (PERETZ; ARIEL; FRIED, 2015).

Um conjunto particular de valores está associado à maior probabilidade de adoção de programas de diversidade. Tais valores são: (1) alto individualismo – ênfase nas singularidades e direitos do indivíduo; (2) pouca distância do poder – hierarquia pouco rígida e com benefícios distribuídos de forma mais igualitária; (3) baixa aversão à incerteza – sem resistência a mudança; (4) alta orientação para o futuro – planejamento; (5) alto igualitarismo de gênero – aceitação das mulheres e pouca segregação ocupacional por sexo; (6) alta orientação a resultado – estímulo a padrões de excelência e melhorias de performance (ibidem).

Além dos valores, é fundamental o processo de comunicação no que tange a diversidade organizacional.

Assim sendo, os esforços organizacionais em relação à diversidade devem ser comunicados interna e externamente. A comunicação interna ajuda a promover a consciência das pessoas em relação às oportunidades abertas para elas e pode suscitar, por meio de canais para ouvir os funcionários, sugestões úteis para aperfeiçoamento na gestão da diversidade. Essas ferramentas participativas podem impulsionar a motivação, o comprometimento e a vontade de trabalhar mais arduamente para atingimento de resultados pessoais e empresariais e também ajudar a companhia a evitar desperdícios de tempo, energia e dinheiro em iniciativas desnecessárias. A comunicação externa ajuda a construir uma imagem positiva entre consumidores, instituições públicas, fornecedores e concorrentes por meio da

apresentação dos esforços na esfera de responsabilidade social corporativa (RICCO; GUERCI, 2014).

Logo, o aumento da diversidade exige que as empresas aperfeiçoem seus instrumentos de comunicação a fim de minimizar ruídos (SAJI, 2005).

A promoção de programas de treinamento é outra estratégia para ajudar a administrar eficazmente a força de trabalho diversificada. Para Bateman e Snell (1998), ela possui dois componentes básicos para o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos. O primeiro componente é a conscientização, a qual sensibiliza os indivíduos em relação a suposições, decisões e julgamentos que afetam o comportamento. Ao serem conscientizados, há maior entendimento da cultura corporativa, ampliando o conhecimento sobre as regras e valores culturais que podem não estar necessariamente formalizados e escritos. O segundo componente é a formação de habilidades para o relacionamento intraorganizacional, permitindo que os funcionários atuem de forma eficaz em um ambiente diversificado.

Por fim, para Bateman e Snell (1998), lidar com a diversidade não significa somente tolerar ou acolher tipos diferentes em um mesmo ambiente, pois se faz necessário apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para benefício das pessoas envolvidas no processo, ter consciência das características comuns ao grupo, reconhecer e valorizar, ao mesmo tempo, suas particularidades.

Dado que a diversidade organizacional envolve várias dimensões e o escopo desta pesquisa limita-se a raças, gêneros, gerações e pessoas com deficiências, os sub tópicos aprofundam cada um deles. Porém, o primeiro sub tópico discorre sobre discriminação, pois, por ser uma expressão demasiadamente mencionada nesta dissertação, julgou-se importante haver uma explicação deste conceito.

2.3.1 DISCRIMINAÇÃO

A discriminação ocorre quando os indivíduos são tratados de forma diferente devido a características pessoais, como raça e gênero, tendo essas ações impacto negativo no acesso a trabalhos, promoções ou compensações. Ela pode ter como origem o preconceito (MOR BARAK, 2014).

Preconceito, segundo Allport (1954, p. 7), é “uma atitude aversiva ou hostil direcionada a uma pessoa que pertence a um grupo, simplesmente porque ela pertence a este grupo e, portanto, presume-se que ela possui qualidades censuráveis”. Para o autor, o preconceito pode existir e não ser, necessariamente, expresso através de comportamentos. O preconceito, no sentido de ideias preconcebidas, pode ser revisto e/ou minimizado por meio da educação, objetivando valorizar as diferenças (BELLAN, 2002).

Já a discriminação se vale de dispositivos legais, devendo ser denunciada, combatida e sancionada (ibidem). Ela pode ser classificada como individual ou institucional. A primeira ocorre quando um gestor ou colega de trabalho pratica o ato de discriminação e a segunda é resultado de políticas ou ações organizacionais (VELASQUEZ, 2011 *apud* MOR BARAK, 2014).

Alves e Galeão-Silva (2004) colocam que, para existir a efetiva implementação da diversidade, é preciso afirmar a própria existência da discriminação, pois sem o reconhecimento não tem como construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

A discriminação é a barreira mais frequentemente encontrada para aceitar a diversidade da força de trabalho (PATRICK; KUMAR, 2012).

O combate à discriminação no mercado de trabalho brasileiro deve considerar as dimensões de gênero, raça, faixa etária, etnia e escolaridade, pois, apesar de estes não serem os únicos aspectos relacionados à discriminação, constituem o foco de grandes desigualdades (MORAES, 2010).

2.3.2 A PARTICIPAÇÃO DE DIFERENTES RAÇAS NO MERCADO DE TRABALHO

A sociedade brasileira é altamente diversa devido a vários fatores, incluindo colonialismo, escravidão e políticas de imigração. No século 16, o Brasil importou mais escravos africanos do que qualquer outro país. Depois da abolição da escravatura em 1888, políticas de imigração oficiais foram adotadas a fim de “embranquecer” a população, com, aproximadamente, 5,2 milhões de imigrantes europeus vindos para o país, bem como

japoneses e libaneses, entre outros. Dada a diversidade étnica e racial, há o mito de o Brasil ser uma “democracia racial” (IZSÁK, 2015).

Como pode ser notado desde o início deste trabalho, os termos raça e etnia aparecem recorrentemente. Por isso, faz-se mister a diferenciação entre ambos e a comunicação de que, para esta pesquisa, foi escolhido o termo raça por se enquadrar de forma mais apropriada ao escopo das informações reportadas no GRI.

Raça se refere a âmbito biológico e características fenotípicas. As diferenças mais comuns dizem respeito a cor de pele, tipo de cabelo, conformação facial e cranial, ancestralidade e genética. Portanto, a cor da pele, amplamente utilizada como característica racial, constitui apenas uma das características que compõem a raça (SANTOS ET AL., 2010). No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cor ou raça é a característica autodeclarada pelas pessoas de acordo com as seguintes opções: branca, preta, amarela, parda ou indígena (IBGE, 2014).

Etnia refere-se a âmbito cultural. Grupo étnico é uma comunidade humana definida por afinidades culturais (nacionalidade, afiliação tribal, língua, religião e tradições) e também semelhanças genéticas. Essas comunidades geralmente reclamam para si uma estrutura social, política e um território (SANTOS ET AL., 2010). Por exemplo, no Brasil, os povos indígenas constituem uma identidade racial. Entretanto, em razão das diferentes características socioculturais, os grupos são definidos por etnia. Em 2010, a população brasileira somava 190.755.799 milhões de pessoas, sendo que 817.963 mil eram indígenas representando 305 diferentes etnias com 274 línguas (FUNAI, 2014).

De acordo com o Censo Demográfico, realizado em 2010 no Brasil, os brancos predominavam no território nacional, seguidos por pardos e pretos. Para elucidar as porcentagens de cada raça presente na população brasileira, foi criada a tabela 3.

Tabela 3: população residente no Brasil por raça

Raça	Branca	Preta	Parda	Amarela	Indígena	Sem declaração
População Residente (%)	47,73	7,61	43,13	1,09	0,42	0,02

Fonte: Censo (2010)

Assim sendo, verifica-se que as relações raciais envolvem diversos grupos (MAIO, 1993), porém, os estudos brasileiros sobre raça e racismo se ocupam, principalmente, da questão do negro e dos desdobramentos históricos do período escravocrata (GILROY, 1993; ROCHA, 2009).

Enquanto que alguns grupos que migraram para o Brasil foram capazes de desfrutar sucesso social e econômico, outros grupos, em especial, os afro-brasileiros continuam marginalizados devido a raízes históricas de discriminação (IZSÁK, 2015).

A trajetória do racismo no mercado e regime de trabalho brasileiros, ao mesmo tempo em que deixou uma grande parcela dos trabalhadores racialmente discriminados no exército dos desocupados, os distanciou do mercado formal de trabalho. Essa circunstância histórica determinou a reprodução (econômica, social e política) da força de trabalho dos racialmente discriminados em condições extremamente diferenciadas no âmbito da classe trabalhadora (MARTINS, 2012).

Quando os racialmente discriminados não estão compondo as taxas de desocupação/desemprego, a sua ocupação e/ou emprego, nos distintos ramos de atividades, está relacionada a uma maior concentração nas funções de menor prestígio social e econômico (ibidem). Um agravante dessa situação é a estabilidade ao longo do tempo: entre 2000 e 2010, por exemplo, praticamente não houve alterações (MORAES, 2010).

Uma das evidências deste contexto desigual encontra-se nas estatísticas liberadas pelo IBGE através do Censo Demográfico 2010 e expostas na tabela 4.

Tabela 4: pessoas com 10 anos ou mais de idade e rendimento mensal médio por raça

	Branca	Preta	Parda	Amarela	Indígena
Pessoas com 10 anos ou mais de idade (%)	48,1	8,1	42,46	1,3	0,04
Rendimento mensal médio (R$)	1020,00	539,96	496,04	994,22	345,91

Fonte: Censo (2010)

Analisando-se a tabela 4, verifica-se que os brancos perfazem maior rendimento médio mensal que as outras raças e representam quase metade (48,1%) das pessoas com 10 anos de idade ou mais no país.

Outro aspecto a ser considerado é que os afro-brasileiros são raramente representados em cargos-chave tanto no setor público quanto no privado, tem indicadores sócio econômicos mais baixos e são fortemente afetados por problemas estruturais, tais como pobreza, discriminação racial, exclusão e marginalização. Sendo assim, a pobreza no Brasil tem uma cor: preta (IZSÁK, 2015).

Além disso, funções exercidas pelos homens brancos são percebidas com maiores reconhecimento e valor pela sociedade (MORAES, 2010) e empregadores brancos costumam oferecer emprego a trabalhadores brancos, independentemente das aptidões dos “não brancos”, pois “gostam” de empregar pessoas “como” eles (BECKER, 1957).

Já o mestiço, ou pardo, flutua em diversos espaços de relações como possibilidade de convivência harmônica entre as diferentes raças, e, ao mesmo tempo, ele mascara os processos de exclusão racial nas organizações em virtude de sua capacidade de agregar amplo gradiente de cores, ofuscando os mecanismos sutis que geram desigualdades raciais (ROSA, 2014).

Tanto pretos quanto pardos sofrem a mesma discriminação racial (MARTINS, 2012).

Apesar de a população brasileira se constituir em 43,13% de pardos e 7,61% de pretos (CENSO, 2010), os estudos científicos direcionados para negros no ambiente organizacional, principalmente em funções executivas, são escassos (SANT ANNA; HANASHIRO, 2014).

Raça/cor e gênero são fatores muito importantes para determinar as diferentes possibilidades de acesso a empregos: remunerações, benefícios e proteção social. Desse modo, são condicionantes através dos quais os indivíduos e as famílias vivenciam a situação de pobreza e conseguem ou não superá-la (OIT, 2016). A informalidade e a precariedade das condições de trabalho dos negros e das mulheres tornaram-se característica estrutural do mercado de trabalho brasileiro (MORAES, 2010).

A reprodução dos padrões de desigualdade no mundo do trabalho é reforçada pelo acesso desigual das raças aos mais elevados níveis educacionais, bem como a disparidade de qualidade e eficiência da educação ofertada desigualmente entre zonas urbanas e rurais, redes pública e privada, brancos e não brancos (IPEA, 2013).

Entre 2000 e 2010, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2013), “a expansão das ocupações formais teve rebatimento para todos os grupos; em maior proporção para os negros, historicamente alijados dos melhores postos de trabalho”. Além disso, “os negros são maioria entre os trabalhadores sem carteira, entre os não remunerados e entre os trabalhadores domésticos” e “a maioria dos empregadores são homens brancos”.

Uma condição para que o crescimento econômico dos países se traduza em menos pobreza e maior bem estar e justiça social é melhorar a situação relativa das mulheres, negros e outros grupos discriminados da sociedade, aumentando o acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna. A pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existentes na sociedade (OIT, 2016).

2.3.3 MERCADO DE TRABALHO E GÊNEROS

Nesta seção, serão abordados temas referentes à participação de diferentes gêneros (masculino e feminino) no mercado de trabalho. Por isso, ela foi subdividida em três partes: assimetrias entre gêneros, participação feminina no mercado de trabalho e diferenças salariais entre homens e mulheres.

2.3.3.1 ASSIMETRIAS ENTRE GÊNEROS

A tradição patriarcal, originada no período do Brasil Colônia, definiu papel secundário às mulheres, atribuindo-lhes determinadas colocações e estabelecendo divisões de funções entre os gêneros. Tal segregação acabou por se manifestar também no mercado de trabalho (NERI ET AL., 2009).

O conceito de gênero é dinâmico, varia entre raças, culturas, classes e diz respeito às formas como as pessoas constroem seus papéis masculinos e femininos. Por isso, essa expressão costuma ser usada para descrever as características de mulheres e homens que são socialmente desenvolvidas, em contraste com as biologicamente determinadas e pode ser compreendida como uma ferramenta política e sociológica da análise das relações entre os sexos. Portanto, os comportamentos de gênero mudam conforme a época e contexto sócio histórico (MORAES, 2010).

Nesta pesquisa, em linha com Kon (2013), as diferenças entre sexos são consideradas como representativas das desigualdades entre gêneros.

Devido à emancipação das mulheres, a diversidade de gênero tem aumentado nos locais de trabalho (GARIB, 2013).

Porém, essa heterogeneidade muitas vezes reproduz segregação, direcionando mulheres para determinados cargos e homens para outros. Ainda que o determinismo biológico venha sendo questionado, as populações masculina e feminina empregadas formal ou informalmente se distribuem de forma distinta tanto nos segmentos das atividades econômicas como na distribuição interna de cargos nas empresas (SILVEIRA, 2006). Os trabalhos “femininos”, normalmente, são de pouco prestígio e baixa remuneração e os “masculinos”, socialmente reconhecidos e com maior remuneração (MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013).

Madalozzo (2009) realizou uma pesquisa tendo como base dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domícilios (PNAD).

A PNAD é conduzida anualmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Trata-se de uma pesquisa por amostra de domicílios, em nível nacional, tendo por finalidade "a produção de informações básicas para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do país". Ela obtém informações de caráter permanente (tais como: sexo, idade, educação, trabalho e rendimento) e de caráter variável (tais como: migração, fecundidade e saúde); outros temas podem ser inseridos de acordo com as necessidades do país. Vale dizer que ela não foi aplicada em 1970, 1980, 1991, 2000 e 2010, pois, nos referidos anos, foram realizados os Censos Demográficos (PNAD, 2013).

Madalozzo (2009) considerou dados das PNAD entre 1978 e 2007, tendo dividido as ocupações em tradicionalmente masculinas (por exemplo: carpinteiros, mecânicos) e tradicionalmente femininas (por exemplo: enfermeiras, bibliotecárias, professoras) e, ao longo dos anos, observou mudanças. Enquanto que, em 1978, apenas 4,94% dos engenheiros eram mulheres, em 2007, esse número passou para mais de 10%. Outros casos de ocupações tradicionalmente ocupadas por homens que passaram a ser mais ocupadas por mulheres são agentes de segurança, detetives/polícias e administradores.

Por outro lado, ocupações tradicionalmente femininas raramente passam a ser ocupadas por homens. Há duas possíveis explicações para isso: (1) os homens resistem em executar atividades "femininas" (isso refletiria preferências por certas tarefas em detrimento de outras) e (2) a sociedade resiste em aceitar homens nessas ocupações (por exemplo: um homem que escolhe ser enfermeiro pode ser visto como um "médico fracassado" mais facilmente do que uma mulher) (ibidem).

As mulheres costumam realizar funções minuciosas e repetitivas, que tendem a ocasionar problemas físicos e emocionais, como estresse e disfunção sexual (MORAES, 2010).

Entendido este contexto, o próximo tópico focará a participação feminina no mercado de trabalho.

2.3.3.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

A participação feminina no mercado de trabalho brasileiro aumentou substancialmente durante a segunda metade do século XX. Em 1950, aproximadamente 14% das mulheres estavam incluídas no mercado de trabalho; em 1980, esse número subiu para 27% (MADALOZZO, 2009). Em 1992, a taxa de participação das mulheres entre 15 e 59 anos de idade era de 52,5% e, em 2012, aumentou para 61% (BARBOSA, 2014).

Desde então, a inclusão feminina no mercado de trabalho continuou crescendo. No entanto, as condições das mulheres no mercado de trabalho ou dentro de suas famílias manteviram-se desiguais (MADALOZZO, 2009).

Isso posto, constata-se que a taxa de participação masculina é bem mais alta do que a feminina (BARBOSA, 2014) e, apesar de a população economicamente ativa (PEA) ter crescido, entre 2009 e 2013, tanto para homens quanto para mulheres, os homens ainda representavam maioria em 2013 (53% da PEA) (IPEA, 2014).

Vale esclarecer que a população economicamente ativa (PEA) representa o estoque de oferta de trabalho disponível no mercado (MENEZES FILHO; CABANAS; KOMATSU, 2014). Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, ou seja, é a soma da população ocupada mais a população desocupada. População ocupada abrange pessoas que, em um determinado período de referência, estavam trabalhando ou estavam de férias. Já a população desocupada é constituída por aquelas pessoas que não tinham trabalho, mas estavam dispostas a trabalhar, e, para isso, tomaram alguma providência efetiva (por exemplo, consulta a pessoas, jornais, sites de empregos, etc.) (IBGE, 2016).

A referida população desocupada tende a possuir mais mulheres em períodos de crise econômica, pois, segundo Kon (2013), suas consequências negativas “atingem com maior rapidez as mulheres e, por outro lado, a recuperação acontece mais lentamente”.

Tanto é que, em 2009, devido à crise financeira mundial, a taxa de desemprego aumentou 1,3 ponto percentual (p.p.), sendo que para homens aumentou 1,0 p.p. e para mulheres, 1,5 p.p. (IPEA, 2012). Ou seja, o desemprego atingiu as mulheres mais fortemente.

Além disso, pesquisas sugerem que as diferenças relacionadas a gênero impactam no *turnover* voluntário. Cotton e Tuttle (1986) mostraram, através de uma meta análise, que mulheres apresentavam maiores taxas de rotatividade que homens e Hom, Roberson e Ellis (2010), através de um estudo com 475000 profissionais e gerentes em 20 grandes companhias americanas, também constataram que as mulheres eram mais prováveis de sair. Alinhado a isso, Kon (2013) sugere que ocupações desempenhadas principalmente por mulheres apresentam maior rotatividade.

As intenções femininas para pedir demissão provavelmente estão relacionadas a presença de filhos e relacionamentos familiares (VALCOUR; TOLBERT, 2003; BARBOSA, 2014), à renda domiciliar *per capita* e ao nível educacional (BARBOSA, 2014).

Outrossim, no setor privado, a maioria dos profissionais apresenta crença firme na igualdade de gênero, mas tal análise foca mulheres altamente qualificadas e de nível sênior ao invés de mulheres com poucas habilidades, o que dá suporte aos críticos que reivindicam intervenções organizacionais para auxiliar as mulheres do "chão de fábrica"/operacionais (KIRTON, 2010).

Em grandes corporações ao redor do mundo, é rara a presença do sexo feminino em níveis executivos. Por exemplo, em 2012, embora as mulheres compreendessem 47% da força de trabalho nos Estados Unidos, apenas 14% dos cargos executivos e 4% dos *Chiefs Executive Officers* (CEO) apresentados pela revista "*Fortune 500*" eram mulheres (GAO; LIN; MA, 2015).

Na União Europeia, as mulheres são sub representadas em níveis executivos e não executivos. Essa informação é demonstrada pelas pesquisas conduzidas pela *European Comission* (Comissão Europeia), na categoria "*business and finances*", sobre o equilíbrio entre gêneros em empresas de 34 países europeus. A tabela 5 apresenta as porcentagens de homens e mulheres em cada um dos níveis.

Tabela 5: Distribuição entre sexos – CEO, executivos e não executivos

	Número de empresas		CEO		Executivos		Não executivos	
Ano	**Convidadas**	**Com dados reportados**	**Mulheres (%)**	**Homens (%)**	**Mulheres (%)**	**Homens (%)**	**Mulheres (%)**	**Homens (%)**
2015	737	737	4	96	14	86	22	78
2014	722	721	3	97	13	87	21	79
2013	714	714	3	97	12	88	19	81
2012	709	705	3	97	11	89	17	83

Fonte: Comissão Europeia (2016a)

Ao analisar a tabela 5, verifica-se que, entre 2012 e 2015, o percentual de mulheres foi aumentando sua representatividade, porém, ainda permaneceu menor do que o de homens ao longo dos 4 anos.

As causas da sub representação das mulheres nos cargos de decisão são múltiplas e complexas. Dentre outros aspectos, elas são resultado de estereótipos e papéis de gênero tradicionais (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b).

As mulheres também são sub representadas na América Latina. Na América Latina, apesar das grandes quantidades de mulheres graduadas e contratadas pelas organizações, poucas alcançam o topo: 8% compõem posições no comitê executivo e 5% nos Conselhos de Administração. Esses números são similares à Ásia (8% e 6%, respectivamente) e inferiores aos 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 (ibidem).

Entender o papel da discriminação entre gêneros no corpo diretivo é importante para a efetividade do capital humano da companhia e sua imagem pública. Além disso, é significativo para políticas públicas que objetivam promover a diversidade entre gêneros e as posições 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. Eles verificaram que alguns estudos consideram essa relação positiva (ou seja, contribui para aumentar o *return on equity* – ROE – retorno sobre patrimônio líquido*)*, outros, consideram como negativa e outros não encontraram evidência empírica alguma acerca dessa relação.

Nesse contexto, Joecks, Pull e Vetter (2013) conduziram uma pesquisa com 151 empresas alemãs entre 2000 e 2005, tendo investigado a diversidade de gênero no topo e sua relação com a performance organizacional. Os resultados sugeriram que as companhias com, pelo menos, 30% de seu corpo executivo formado por mulheres (ou, pelo menos, 3 mulheres) apresentaram melhor performance comparadas àquelas que possuem apenas homens. Esse estudo corrobora alguns artigos científicos que estabelecem 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, ela investigou 345 empresas em 6 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru), examinando os resultados financeiros e a composição, em termos de gênero, de seu comitê executivo (MCKINSEY, 2013).

O resultado da América Latina é similar ao da Europa. Em ambos os casos, embora haja uma correlação, não existe, necessariamente, causalidade. 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 (ibidem).

Em 1980, em torno de 50% dos estudantes matriculados em universidades do Brasil e Argentina eram mulheres. Em média, leva-se 30 anos para atingir o topo e, 30 anos depois, as mulheres preenchiam 7% das cadeiras executivas nesses 2 países. Na década passada, o número de mulheres matriculadas nas universidades do Brasil e Argentina subiu para 60%. Se essa tendência continuar, isso significará somente 2 pontos percentuais a mais na quantidade de mulheres em grupos executivos em 2040 (ibidem).

Esse cenário sugere que a chave para melhorar a diversidade entre gêneros dentro das empresas reside, pelo menos em algum grau, dentro das próprias empresas. Por exemplo, a

resistência das mulheres para ocuparem cargos mais altos poderia ser diminuída se houvesse mais modelos femininos nesses papéis, se gerentes seniors atuassem como mentores, se houvesse treinamento de liderança e se as empresas pudessem auxiliar as mulheres a construir *networks* para encorajar o avanço na carreira.
(ibidem).

Além disso, mudanças de normas culturais e políticas governamentais, tais como, oferecimento de instalações para cuidados das crianças, podem ajudar a mulher a administrar as responsabilidades de trabalho e cuidados da família (ibidem).

2.3.3.3 DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES

Outro aspecto indicativo de desigualdade diz respeito à proporção salarial entre homens e mulheres.

Na América Latina, as mulheres representavam apenas 33% da força de trabalho em 1990, enquanto que na Noruega e na França representavam quase 44%. Em 2010, o número subiu para 41% na América Latina, diminuindo o *gap* com os países europeus. Na Noruega, por exemplo, o índice estava em 47%. Na América Latina, as mulheres contribuíam, em 2013, com 36% da renda familiar, comparado a 32% há uma década. Apesar disso, existe um longo caminho para atingir a igualdade salarial (MCKINSEY, 2013).

Apesar de a Constituição Federativa brasileira de 1988 afirmar, 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), pesquisam apontam a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres, sendo que os homens perfazem 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 através dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domícilios (PNAD).

Madalozzo (2009) investigou a diferença média dos ganhos entre homens e mulheres no mercado de trabalho entre 1978 e 2007, utilizando informações da PNAD. Em 1978, dentre 19 ocupações pesquisadas, as mulheres recebiam salários mais altos do que os homens em apenas duas - motoristas e bibliotecárias. Em 2007, esse número subiu de 2 para 3 ocupações (motoristas, polícia/detetives e auto mecânica). Desconsiderando educação e perfil industrial, após 29 anos (1978-2007), poucas mudanças aconteceram no que tangia à diferença salarial entre os gêneros.

Neri et al. (2009) estimaram o diferencial salarial entre gêneros para as cinco regiões brasileiras utilizando dados extraídos da PNAD 1996 e 2006. Os resultados mostraram que o salário médio por hora das mulheres era inferior aos dos homens, 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 entre gêneros e cor, dividindo gerações por faixa de 10 anos. Foi constatada diminuição na diferença salarial entre homens e mulheres, brancos e não brancos. Além disso, as pessoas de 20 a 29 anos estavam se deparando com um mercado de trabalho mais igualitário do que as pessoas de 50 a 59 anos. Ainda assim, as diferenças salariais persistiram ao longo dos 10 anos.

O hiato salarial está presente também na gestão do topo organizacional.

As executivas, por ser minoria, precisam comunicar-se principalmente com seus colegas homens. Do ponto de vista corporativo, há uma ameaça relativa à eficiência do grupo das executivas causada por diferentes formas de comunicação. Para prevenir os problemas de eficiência desse grupo, geralmente, existem duas opções para os executivos. Eles poderiam parar de promover as mulheres a posições executivas ou poderiam promovê-las, mas ajustando a compensação salarial para baixo. Em tempos de cotas, pressões sociais e da mídia contra a discriminação direta, eles 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 (ibidem).

Usualmente, a discriminação é ilegal. Assim, as companhias têm incentivos óbvios para manter ações discriminatórias escondidas (GAO; LIN; MA, 2015).

Experiência e 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. Esse tipo de ação poderia ser uma alavanca para melhorar a governança corporativa do país como um todo (OEHMICHEN; SARRY; WOLFF, 2014).

2.3.4 A PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO

Outro indicativo da presença de diversidade nas organizações é a contratação de pessoas com deficiências (PcD).

No Brasil, o conceito de deficiência, para fins de proteção legal, é definido por duas normas internacionais devidamente ratificadas, o que lhes confere status de leis nacionais - Convenção nº 159/83 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Ambas conceituam deficiência "como uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social" (MTE, 2014a).

As deficiências dividem-se em: visual, auditiva, motora e mental ou intelectual. A deficiência visual apresenta a maior ocorrência, afetando 18,6% da população brasileira, seguida pelas deficiências motora (7% da população), auditiva (5,1%) e mental ou intelectual (4,1%) (CENSO, 2012).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014b), a empresa com cem ou mais empregados é obrigada a cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), a qual visa garantir o preenchimento de parte dos cargos por PcD. A cota depende do número total de empregados e é distribuída conforme a seguinte proporção: 100 a 200 empregados - 2%; 201 a 500 - 3%; 501 a 1.000 - 4%; acima de 1001 - 5%.

O Censo Demográfico realizado pelo IBGE em 2010 mostrou que quase 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência (SDH, 2014).

Comparando-se os Censos Demográficos de 2000 e 2010, percebe-se evolução positiva para esse contingente populacional, mas ainda insuficiente para estar em condições similares aos demais trabalhadores (GARCIA; MAIA, 2012).

Enquanto o número de empregos, em geral, cresceu, o número de PcD empregados caiu, entre 2007 e 2011 (LARA, 2013).

As vagas ofertadas, mesmo sendo operacionais e relacionadas a serviços gerais, demandam ensino fundamental ou médio completo. Logo, a ausência de escolaridade básica e qualificações mínimas para o trabalho são os fatores mais alegados para não contratá-los (GOMES, 2014).

Diante disso, os PcD concentram-se em atividades precárias e recebem menores salários. Em 2010, seu rendimento médio era R$852,00, o que equivale a 68,4% da renda média de uma pessoa sem deficiência (R$1245,00) (GARCIA; MAIA, 2012).

Em 2011, 325,3 mil empregos foram ocupados por PcD, sendo que 65,74% foi direcionado a homens e 34,26% a mulheres (SDH, 2014).

Os homens ocupam a maioria das vagas em todos os tipos de deficiência, além de terem maiores salários em relação às mulheres. Desse modo, elas são duplamente estigmatizadas: pelo gênero e pela deficiência (LARA, 2013).

As organizações consideram complexo gerir os trabalhos dessas pessoas, pois são diversos os tipos de deficiência, em várias intensidades, o que impacta sobre as necessidades de adequação das condições e práticas de trabalho (CARVALHO-FREITAS ET AL., 2010).

Como consequência, os PcD enfrentam obstáculos para ocupar postos de trabalho: ambientes inacessíveis a pessoas com dificuldades de locomoção, falta de ferramentas assistivas para pessoas com deficiências sensoriais e o próprio preconceito, o qual fomenta a

criação de outras barreiras. A deficiência ainda é vista como sinal de impotência ou incapacidade, sendo considerada, muitas vezes, como símbolo de inferioridade, revelando tratamento desigual a quem a possui (RESQUE, 2014).

O direito ao trabalho, resultante de uma lei impositiva, e não de ato espontâneo da sociedade, guarda resquícios históricos discriminatórios observados nas práticas sociais (GOMES, 2014).

No entanto, a contratação de PcD é uma necessidade para a empresa se tornar competitiva, pois isso deixou se tornar uma opção para se tornar uma obrigação (SAJI, 2005).

2.3.5 GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO

Outra característica que tem se ressaltado no mercado é a faixa etária da força de trabalho, o que remonta ao conceito “geração”.

Kupperschmidt (2000) define geração como um grupo de pessoas que se identificam pelos anos de nascimento e vivências de História comum, junto a eventos significantes que ocasionam consequências relativamente estáveis em suas vidas.

A diversidade de idade tem aumentado porque as pessoas tem tido que trabalhar mais tempo e as estatísticas demográficas parecem indicar um aumento do grupo de empregados mais velhos (GARIB, 2013). A diminuição da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida também contribuem para isso (RABL; TRIANA, 2014).

Muitos empregados jovens devem trabalhar com pessoas mais velhas e vice versa. Assim, há uma crescente demanda para que as empresas gerenciem eficientemente tal gama de gerações.

Nos últimos anos, o interesse acadêmico a respeito das diferenças entre gerações tem crescido muito (LUB ET AL., 2016).

Existem três grupos de gerações que dominam a força de trabalho atualmente: *baby boomers*, geração X e geração Y (também conhecida como *millenial*). Há pouca concordância

em relação aos anos que configuram cada geração, porque os pesquisadores usam diferentes anos de nascimento como base. Por exemplo, o período de nascimento da geração *baby boomer* é entre 1940 e 1946, terminando entre 1960 e 1964; isso varia de acordo com o pesquisador. Há ainda menos consistência quanto aos nascimentos da geração X, com início em torno de 1960 e término entre 1975 e 1982 (SMOLA; SUTTON, 2002). A geração Y começa por volta de 1980 e geralmente termina no ano 2000 (CENNAMO; GARDNER, 2008).

Dado que a literatura não apresenta uma data exata para o início de cada geração, para esta pesquisa, foi considerado o período estipulado por Twenge et al. (2010), pois este é amplamente citado no meio acadêmico e, além disso, abrange a faixa etária considerada na coleta de dados desta pesquisa. A geração *baby boomer* compreende os nascidos entre 1946 e 1964; a geração X, os nascidos entre 1965 e 1981 e a geração Y, entre 1982 e 1999.

Os *baby boomers* valorizam a segurança e a estabilidade no emprego (SMOLA; SUTTON, 2002) e o consideram como parte central de suas vidas (TWENGE, 2010). Com foco em trabalho árduo, valorizam status e recompensas extrínsecas em reconhecimento a sua lealdade e a seu comprometimento com a empresa (COLLINS, 1998), podendo ter dificuldade para equilibrar vida pessoal e profissional (SMOLA; SUTTON, 2002).

A maioria dos líderes, atualmente, é da geração *baby boomer*. Sabendo-se que o clima organizacional reflete os valores e objetivos de seus fundadores ou líderes, os novos colaboradores, caso possuam valores diferentes, podem não se adaptar à cultura, resultando em diminuição da performance e aumento de rotatividade (TWENGE ET. AL., 2010).

A geração X cresceu em um ambiente de inseguranças familiar, social, financeira e mudanças rápidas (SMOLA; SUTTON, 2002), valoriza autonomia e independência, salários altos e considera os objetivos pessoais mais importantes que os de trabalho (JORGENSEN, 2003).

A geração Y se deparou com uma economia global relativamente próspera e baixo desemprego (SOLNET; HOOD, 2008) e cresceu com a sensação de que pode ser e fazer o que quiser (EISNER, 2005), apresentando alta auto estima, características narcísicas e menos necessidade de aprovação social (TWENGE; CAMPBELL, 2001). Essa sensação se

solidificou com a presença da internet, através da qual o indivíduo pode escolher livremente com quem dialogar ou se relacionar (TAPSCOTT, 2009). Eles esperam mais dos empregadores e são menos comprometidos com a empresa e mais prováveis de sair, caso não estejam satisfeitos (MACKY ET AL., 2008). Valorizam a liberdade, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008) e o lazer (TWENGE ET AL., 2010).

A geração Y está começando a se mover para posições de liderança em instituições públicas, governamentais e corporativas (WILLIAMS; SHARON, 2015) e representa a maior parte do mercado de trabalho atualmente segundo Twenge et al. (2010).

No entanto, ao analisar dados fornecidos através de PNADs, constata-se que há predominância da geração X no mercado de trabalho brasileiro, o que pode ser visualizado por meio das tabelas 6 e 7.

A tabela 6 expõe a quantidade de pessoas ocupadas (ou seja, trabalhando) por faixa etária/ano e a tabela 7, adaptada da tabela A devido aos interesses desta pesquisa, teve seus dados aglutinados para ser possível ilustrar por geração. Ambas não contêm o ano 2010 porque, devido à realização do Censo Demográfico, a PNAD não foi aplicada (PNAD, 2013).

Vale ressaltar que tais tabelas possuem este intervalo de tempo por ser o intervalo analisado nesta dissertação.

Tabela 6: grupo de pessoas ocupadas por faixa etária

Faixa Etária	**Quantidade de pessoas ocupadas (%) por ano**			
	2009	**2011**	**2012**	**2013**
10 a 14 anos	1,4	1,1		
15 a 17 anos	3,1	2,7	2,8	2,4
18 a 19 anos	3,6	3,5	3,6	3,5
20 a 24 anos	11,9	11,5	11,3	10,9
25 a 29 anos	13,4	13,1	12,9	12,3
30 a 39 anos	24,7	25,4	25,6	26,1
40 a 49 anos	21,4	21,6	22	22
50 a 59 anos	13,7	14,3	14,6	15,3
60 anos ou mais	6,9	6,8	7,2	7,5

Fonte: PNAD (2012); PNAD (2015)

Nota: campos em branco significam que não foram abordados

Tabela 7: grupo de pessoas ocupadas por geração

Gerações	Gerações ocupadas (%) por ano			
	2009	**2011**	**2012**	**2013**
Y (até 30 anos de idade)	33,4	31,9	30,6	29,1
X (de 30 a 50 anos)	46,1	47	47,6	48,1
***Babyboomer* (50 anos ou mais)**	20,6	21,1	21,8	22,8

Fonte: adaptado de PNAD (2012); PNAD (2015)

Ao analisar as tabelas acima, constata-se também que a geração Y é a segunda mais presente, seguida pela *babyboomer*.

Vale ressaltar que a geração Y é tema prioritário em departamentos de Recursos Humanos e constante na mídia popular (TWENGE ET. AL., 2010).

As revistas americanas Time (2013) e Forbes (2013) publicaram matérias intituladas "*The me me me generation"* e "*The three paradoxes of generation Y",* respectivamente, sendo que a primeira divulgou que os indíviduos da referida geração possuem tendências narcisistas, colocando interesses pessoais acima dos coletivos, e a segunda estabeleceu três paradoxos relativos a essa geração: são focados no curto prazo, mas comprometidos como as gerações anteriores; conhecedores de tecnologias, que não deixam de valorizar a comunicação face a face no trabalho; requerem reconhecimento, mas não necessariamente mais "troféus".

Em nível Brasil, a revista Exame (2014) realizou uma reportagem sobre "Onde as empresas erram na hora de lidar com a geração Y", discorrendo sobre os principais motivadores desses jovens (os quais seriam aprendizagem e reconhecimento). O Jornal Hoje (2014), com repercussão em nível nacional, transmitiu "Jovens querem ter bom desempenho e reconhecimento no trabalho", mostrando que buscam, em especial, satisfação com o próprio desempenho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

As mudanças sociais tem grande impacto nos gestores de recursos humanos, os quais tem que gerir a força de trabalho multigeracional e com diferentes características (LUB ET AL., 2016).

Por exemplo, oferecer um aumento salarial de 3,5% no final do ano pode ser uma boa estratégia para reter um profissional *baby boomer*, enquanto ter aumentos salariais de 1% três vezes ao ano pode ser mais adequado para um profissional da geração Y, uma vez que este deseja *feedbacks* e recompensas mais rápidos. De forma similar, oferecer estabilidade para os *baby boomers* provoca mais efeito de retenção do que para os Y, pois estes valorizam mais desafios, execução de atividades diversas e desenvolvimento pessoal (LU; GURSOY, 2016).

Já sob condições de exaustão emocional, os empregados mais jovens (geração Y) apresentam maior intenção de deixar as empresas comparados aos mais velhos (*baby boomers* e X). Sendo assim, os gestores deveriam considerar o desenvolvimento de estratégias corporativas visando ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal para motivar essa geração: aumentar o tempo dedicado ao lazer através de programas de recompensa é uma estratégia (TWENGE ET. AL., 2010). Duas alternativas poderiam ser (1) o oferecimento de dias de folga e (2) o oferecimento de jornadas de trabalho flexíveis, pois isso permitiria organizar o tempo investido em lazer e trabalho com mais liberdade e autonomia, gerando sentimento de controle e contribuindo para se sentirem orgulhosos e satisfeitos (ibidem).

Além disso, alinhar os valores da organização com os valores dos mais jovens ajudaria a manifestar e fortalecer suas identidades em relação ao emprego e à organização. Tais ações aumentariam a lealdade e reduziriam o *turnover* de pessoas jovens sob exaustão emocional (ibidem).

Nesse prisma, a idade do empregado está relacionada a *turnover*. Os desligamentos voluntários são mais frequentes para jovens do que para adultos, embora não sejam desproporcionalmente maiores. Esse é um dos fatores que ocasiona altas taxas de rotatividade para essa população, dificultando a aquisição de experiência e (futura) produtividade e salários (CORSEUIL ET AL., 2013).

Ainda assim, é mais fácil para os jovens conseguir um emprego do que para os mais velhos, de acordo com as informações do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Entre 1996 e 2010, a taxa média de contratações (razão entre o número de contratações e o estoque médio de trabalhadores) foi de 92,6%, o que significa que, de cada dez jovens empregados, nove foram contratados ao longo do ano. A mesma média para adultos é inferior à metade, situando-se em 42,8% (ibidem).

Esse mesmo estudo mostra que, embora seja relativamente fácil obter trabalho, é também relativamente fácil perdê-los. Esse fato pode ser evidenciado por meio da taxa de separação (razão entre o número de trabalhadores que saem de seus postos de trabalho por demissão voluntária ou involuntária em relação ao estoque de trabalhadores), cuja média, entre 1996 e 2010, foi 72,4%. Isto é, sete em cada dez trabalhadores, em média, desligaram-se de seus postos de trabalho ao longo de um ano (ibidem).

Analisadas em conjunto, tais taxas de contratação e separação significam um mercado de trabalho mais "turbulento" para os jovens, no qual há empregos "curtos" (ibidem).

Entre 2006 e 2013, houve queda na parcela de jovens ocupados e, por outro lado, substantiva melhora salarial (CORSEUIL; FRANCA, 2015).

Nesse contexto, as organizações enfrentam dois desafios: (1) recrutar e reter os talentos mais jovens e (2) a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos (TWENGE ET. AL., 2010).

Pode-se questionar, então, se as substituições acontecem dentro da mesma faixa etária de trabalhadores (substituição intra grupo) ou entre trabalhadores de diferentes faixas etárias (substituição entre grupos).

Entre 1996 e 2010, a substituição dentro da mesma categoria de idade foi mais comum para os jovens do que para os adultos, com uma diferença de cerca de 6 pontos percentuais para o primeiro grupo. Também foi notável que a substituição dentro do mesmo grupo de idade tornou-se mais relevante para os dois grupos ao longo do tempo, visto ter havido um aumento de mais de 10 pontos percentuais para jovens e adultos quando se compara a proporção da substituição intragrupos. Isso demonstrou que, no cenário brasileiro, os trabalhadores jovens não costumam competir pelos mesmos postos de trabalho que os trabalhadores mais velhos (CORSEUIL ET AL., 2013).

Rabl e Triana (2014) mostraram que um clima positivo, no qual os profissionais de todas as idades são bem vindos e valorizados, traz benefícios às organizações, frisando que os valores da companhia devem ir ao encontro dessas práticas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, encontram-se a classificação geral da pesquisa; suas variáveis; coleta, padronização e análise dos dados; hipóteses com respectivas análises e um quadro-síntese.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Considerando que o presente estudo tomou como referência dados da própria realidade e pretendeu identificar a diversidade e possíveis desigualdades de gêneros, raças, faixas etárias e pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013, foi feita uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa por meio de levantamento documental.

O período escolhido situa-se entre 2009 e 2013 devido ao lançamento da versão 3.0 do GRI em 2006 e da versão 3.1, em 2011, já a versão 4.0 entrou em vigor em 2013 e passou a ser obrigatória a partir de 31 de dezembro de 2015. Sendo assim, como a versão 4 entrou em vigor em 2013 (último ano considerado nesta pesquisa) e quase nenhuma empresa a utilizou, decidiu-se como recorte as versões obrigatórias, 3.0 e 3.1. Na seção 2.2.1, foi realizada uma explicação detalhada acerca das diferenças entre estas versões.

Como objeto deste estudo, têm-se os relatórios de sustentabilidade GRI publicados pelas empresas em um período de cinco anos. Portanto, como a coleta de dados ocorreu por meio de relatórios, foi feito levantamento documental. O levantamento documental possui como característica principal a coleta de dados por meio de documentos, escritos ou não (MARCONI; LAKATOS, 2008) e vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico ainda (GIL, 2011).

Sendo esta pesquisa descritiva, foram feitas análises descritivas dos dados.

A pesquisa descritiva trabalha sobre dados colhidos da própria realidade e serve para registrar e analisar fatos e variáveis sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros e também suas característica e natureza (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Ela mede, avalia e coleta

dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes, buscando especificar propriedades importantes do fenômeno pesquisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

As análises descritivas foram embasadas em métodos estatísticos, o que caracteriza a abordagem quantitativa.

A abordagem quantitativa emprega a quantificação tanto na modalidade de coleta de informações quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas, com a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação (RICHARDSON, 1999). Segundo Oliveira (2002), ela é muito utilizada no desenvolvimento de pesquisas descritivas, nas quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis (causa e efeito).

3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Para Gil (2001), o primeiro passo para a operacionalização de uma variável é sua definição teórica e o segundo é a definição empírica. Assim sendo, nesta pesquisa, o primeiro passo deu-se por meio da escolha dos indicadores do relatório GRI e o segundo pela extração das variáveis que os compunham.

É importante registrar que os indicadores do relatório GRI foram escolhidos com base na leitura aprofundada do Conjunto de Protocolo de Indicadores GRI – versões 3.0 (GRI, 2006b) e 3.1 (GRI, 2011) – e, logicamente, a partir da definição teórica de diversidade da força de trabalho exposta na revisão bibliográfica. Os três indicadores escolhidos são classificados como essenciais e estão relacionados a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (LA), sendo eles: LA2, LA13 e LA14.

Vale ressaltar que existem outros indicadores que apresentam relação com diversidade organizacional no relatório GRI, como o HR4 (número de casos de discriminação) e o HR9 (violação de direito de povos indígenas). Porém, devido ao recorte desta pesquisa e para atingir seus objetivos específicos, foram selecionados apenas três. Futuros estudos poderão aprofundar em outros indicadores.

O Quadro 5 contém as descrições dos indicadores selecionados e, como os LA2 e LA14, entre as versões 3.0 e 3.1, sofreram um pequeno acréscimo em suas descrições, o mesmo se encontra sublinhado.

Quadro 5: Indicadores de Diversidade GRI considerados nesta pesquisa

Indicador de Diversidade	Tipo	Descrição	Conteúdo Alterado entre versões 3.0 e 3.1
LA2	Essencial	Número total e taxa de novos empregados contratados e rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região	Sim
LA13	Essencial	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	Não
LA14	Essencial	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, discriminados por categoria funcional e por operações em locais significativos	Sim

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade GRI (2011)

A fim de clarificar o entendimento, são apresentadas, no quadro 6, as definições de alguns termos de acordo com a GRI. Vale dizer que se optou por escrever as definições da versão 3.1 porque esta engloba as definições da versão 3.0.

Quadro 6: Definições dos termos dos indicadores

Indicador de Diversidade	Descrição – versão 3.1	Definições – versão 3.1
LA2	Número total e taxa de novos empregados contratados e rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região	**Rotatividade de Empregados:** Número de empregados que deixam a organização voluntariamente ou devido a demissão, aposentadoria ou morte em serviço. **Novos Empregados Contratados:** Novos empregados que entraram na organização pela primeira vez
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de	**Categoria funcional:** Discriminação dos empregados por nível (ex.: membros do mais alto órgão de governança, diretoria, gerência, etc.) e função (ex.:

Indicador de Diversidade	Descrição – versão 3.1	Definições – versão 3.1
	empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	técnicos, administrativo, produção, etc.) provenientes do próprio Sistema de recursos humanos da organização. **Órgãos de governança corporativa:** Comitês ou conselhos responsáveis pela orientação estratégica da organização, o efetivo monitoramento da gestão e a prestação de contas da gestão à organização como um todo e aos seus *stakeholders*. **Indicadores de diversidade:** Indicadores para os quais a organização relatora coleta dados poderão incluir, por exemplo, cidadania, ascendência e origem étnica, credo e deficiências
LA14	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, discriminados por categoria funcional e por operações em locais significativos	**Salário Base:** Um valor fixo e mínimo pago a um empregado pelo desempenho de suas tarefas. Isso não inclui quaisquer remunerações adicionais. **Remuneração:** salário base mais adicionais como os baseados em anos de casa, bônus, inclusive em dinheiro e/ou em ações, pagamento de benefícios, horas extras, horas devidas ou quaisquer auxílios adicionais (ex.: vale-transporte, auxílio-moradia, auxílio-creche)

Fonte: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade GRI (2011)

A pesquisadora decompôs cada um destes três indicadores para definir as variáveis independentes e dependentes. O quadro 7 elucida essa decomposição.

Quadro 7: Variáveis dependentes e independentes da pesquisa

Indicador GRI - versão 3.1	Descrição do Indicador	Variável Dependente	Variável Independente
LA2	Número total e taxa de novos empregados contratados e rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região	Taxa de rotatividade	Gênero (homem / mulher)
			Faixa etária (gerações *babyboomer*, X e Y)

Indicador GRI - versão 3.1	Descrição do Indicador	Variável Dependente	Variável Independente
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	Cargos de liderança	Gênero (homem / mulher)
			Faixas etárias (gerações *babyboomer*, X e Y)
			Raças (branco, preto, pardo, amarelo e indígena)
		Demais cargos	Gênero (homem / mulher)
			Faixas etárias (gerações *babyboomer*, X e Y)
			Raças (branco, preto, pardo, amarelo e indígena)
LA14	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, discriminadas por categoria funcional e por operações em locais significativos	Cargos de liderança	Proporção salarial entre gêneros (homem / mulher)
		Demais cargos	Proporção salarial entre gêneros (homem / mulher)

Fonte: elaborado pela autora

Como se sabe, esta pesquisa englobou as versões 3.0 e 3.1 do GRI. Porém, como pode ser observado no quadro 7, os itens adicionais da versão 3.1 não foram decompostos em variáveis independentes e dependentes. Isto ocorreu porque, na etapa de coleta de dados, foi verificado que poucas empresas (menos de 30) abordaram “taxa de novos empregados contratados” e “remuneração”, não representando, portanto, número relevante e quantidade significativa para a pesquisa. Além disso, “operações em locais significativos” e “região” também não foram considerados, pois esses dois aspectos são condicionados às necessidades e peculiaridades de cada empresa, o que gera enorme amplitude de apresentações e impossibilidade de padronização entre elas, não sendo possível, por conseguinte, a comparação.

De acordo com Fachin (1993), a variável independente apresenta função centralizadora, pois, a partir dela, são efetuadas as diferentes operações que indicam análises e interpretações das demais variáveis; e a variável dependente é a que está em estudo para ser descoberta, sendo geralmente valores quantitativos a serem explicativos.

Para Marconi e Lakatos (2007), a variável independente é "fator determinante, condição ou causa para determinado resultado; é o fator manipulado (geralmente) pelo investigador, na sua tentativa de assegurar a relação do fator com um fenômeno a ser observado ou descoberto". Já a variável dependente "consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é efeito, resultado ou resposta a algo que foi manipulado (variável independente)".

Martins (2002) sintetiza colocando que a variável independente surge como contribuinte (causa) da variável dependente (efeito).

Baseado nisto, tem-se que as variações de gênero, faixa etária e raça (variáveis independentes) interferem nas ocupações dos cargos de liderança, demais cargos e taxas de rotatividade (variáveis dependentes), promovendo, assim, uma relação de causalidade entre essas variáveis e sugerindo que as variações no gênero, faixa etária e raça explicam boa parte dos impactos na taxa de rotatividade e ocupação de cargos de liderança e demais cargos dentro das empresas. Sendo assim, é exatamente a ratificação dessa relação que se procura estabelecer por meio dos resultados obtidos neste trabalho.

Uma vez esclarecidas as variáveis, pode-se abordar as hipóteses. As hipóteses são possíveis respostas ao problema de pesquisa e podem ser aceitas ou rejeitadas somente depois de testadas (GIL, 2011).

3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Este estudo possui onze hipóteses, as quais são pertinentes aos objetivos específicos que buscam identificar: (1) o gênero predominante nos cargos de liderança e demais cargos;

(2) a geração predominante nos cargos de liderança e demais cargos; (3) a raça predominante nos cargos de liderança e demais cargos; (4) o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas; (5) a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos; (6) o sexo e a geração que apresentam maior taxa de rotatividade.

As duas primeiras hipóteses estão relacionadas à ocupação do sexo masculino em cargos de liderança e demais cargos.

Sabe-se, pelo referencial teórico, que, muitas vezes, homens são direcionados para determinados cargos e mulheres para outros, acarretando distribuição distinta entre eles (SILVEIRA, 2006) e condições desiguais no mercado de trabalho (MADALOZZO, 2009).

Em grandes corporações ao redor do mundo, é rara a presença do sexo feminino em níveis executivos (GAO; LIN; MA, 2015), sendo que as causas dessa sub representação são resultado, dentre outros aspectos, de estereótipos e papéis de gênero tradicionais (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b).

Na União Europeia, em 2015, 96% dos CEOs e 86% dos executivos eram homens; em níveis não executivos, os homens também predominavam em relação às mulheres, ocupando 78% dos cargos (COMISSÃO EUROPEIA, 2016a).

Nos Estados Unidos, em 2012, embora as mulheres compreendessem 47% da força de trabalho, apenas 14% dos cargos executivos e 4% dos CEOs apresentados pela revista "*Fortune 500*" eram mulheres (GAO; LIN; MA, 2015).

Na América Latina, poucas mulheres alcançam o topo: 8% compõem posições no comitê executivo e 5% nos Conselhos de Administração. Esses números são similares à Ásia (8% e 6%, respectivamente) e inferiores aos Estados Unidos (14% e 15%, respectivamente) (MCKINSEY, 2013).

Apesar de estudos apontaram que a presença feminina contribui positivamente para a performance organizacional (JOECKS; PULL; VETTER, 2013; 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 sendo, tem-se como hipóteses 1a e 1b:

- **HIPÓTESE 1a:** os homens ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.
- **HIPÓTESE 1b:** os homens ocupam mais os demais cargos do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Atualmente, segundo Twenge et al. (2010), a maioria dos líderes é da geração *babyboomer* e a maior parte do mercado de trabalho é composta pela geração Y, a qual está começando a se mover para posições de liderança em instituições públicas, governamentais e corporativas (WILLIAMS; SHARON, 2015). Todavia, os dados brasileiros apontam que há predominância da geração X no mercado de trabalho em geral (PNAD, 2012; PNAD, 2015). Por isso, as seguintes hipóteses foram formuladas:

- **HIPÓTESE 2a:** a geração X ocupa mais os cargos de liderança do que as gerações Y e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.
- **HIPÓTESE 2b:** a geração X ocupa mais os demais cargos do que as gerações Y e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Quando os racialmente discriminados não estão compondo as taxas de desocupação/desemprego, a sua ocupação e/ou emprego, nos distintos ramos de atividades, está relacionada a uma maior concentração nas funções de menor prestígio social e econômico (MARTINS, 2012). Um agravante dessa situação é a estabilidade ao longo do tempo: entre 2000 e 2010, por exemplo, praticamente não houve alterações (MORAES, 2010).

Neste contexto, os afro-brasileiros são raramente representados em cargos-chave, tem indicadores socioeconômicos baixos (IZSÁK, 2015), vivenciam informalidade e precariedade em suas condições de trabalho (MORAES, 2010) e são pouco investigados no ambiente organizacional em funções executivas (SANT ANNA; HANASHIRO, 2014).

Tanto pretos quanto pardos sofrem a mesma discriminação racial (MARTINS, 2012).

Por outro lado, "a maioria dos empregadores são homens brancos" (IPEA, 2013) e empregadores brancos costumam oferecer emprego a trabalhadores brancos, independentemente das aptidões dos "não brancos", pois "gostam" de empregar pessoas "como" eles (BECKER, 1957) e funções exercidas pelos homens brancos são percebidas com maiores reconhecimento e valor pela sociedade (MORAES, 2010).

Diante de todas as razões acima expostas, presume-se que há predominância de brancos ocupando tanto cargos de liderança, que perfazem maiores salários, quanto os outros cargos, tendo sido elaboradas as hipóteses 3a e 3b.

- **HIPÓTESE 3a:** a porcentagem média de brancos que ocupam cargos de liderança é maior do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena) nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.
- **HIPÓTESE 3b:** a porcentagem média de brancos que ocupam os demais cargos é maior que do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena) nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

A Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas) estabelece o preenchimento de uma parte dos cargos por PcD, sendo que a porcentagem de contratação depende do número total de empregados, conforme a seguinte proporção: 100 a 200 empregados - 2%; 201 a 500 - 3%; 501 a 1.000 - 4%; acima de 1001 - 5% (MTE, 2014b). Assim sendo, a porcentagem varia de 2% a 5%, dependendo da quantidade de funcionários.

Por ser imposição legal e não ato espontâneo da sociedade, esse direito dos PcD guarda resquícios históricos discriminatórios observados nas práticas sociais (GOMES, 2014),

eles enfrentam obstáculos para ocupar os postos de trabalhos e a deficiência é considerada, muitas vezes, como sinal de impotência, incapacidade ou inferioridade, sendo geradora de tratamento desigual a quem a possui (RESQUE, 2014).

As vagas ofertadas, mesmo sendo operacionais e relacionadas a serviços gerais, demandam ensino fundamental ou médio completo. Logo, a ausência de escolaridade básica e qualificações mínimas para o trabalho são os fatores mais alegados para não contratá-los (GOMES, 2014).

Esse contingente populacional não encontra condições similares aos demais trabalhadores (GARCIA; MAIA, 2012) e enquanto o número de empregos, em geral, cresceu, o número de PcD empregados caiu, entre 2007 e 2011 (LARA, 2013).

Diante disso, presume-se que as empresas contratam apenas a cota mínima estabelecida pela lei:

- **HIPÓTESE 4:** a porcentagem média de pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013 encontra-se entre 2% e 5% em relação ao total de empregados.

A construção das hipóteses 5a e 5b foi baseada nos estudos de Madalozzo (2009), Neri et al. (2009), Vilela (2012) e Oehmichen, Sarry e Wolff (2014), além de dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2007). Estes trabalhos evidenciaram a existência de diferença salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

- **HIPÓTESE 5a:** a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "liderança" nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.
- **HIPÓTESE 5b:** a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "demais cargos" nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

A rotatividade é uma característica marcante no mercado de trabalho formal brasileiro e, quando sua taxa é alta, representa insegurança ao trabalhador e leva ao desemprego, seguido por procura de recolocação (DIEESE, 2011).

Nesse contexto, os desligamentos voluntários são mais frequentes para jovens do que para adultos, embora não desproporcionalmente maiores (CORSEUIL ET AL., 2013), o que vai ao encontro de que colaboradores da geração Y são mais prováveis de sair quando estão sob condições de exaustão emocional (TWENGE ET. AL., 2010) e quando estão insatisfeitos, além de serem menos comprometidos com a empresa, comparados a outras gerações (MACKY ET AL., 2008).

A geração Y valoriza mais desafios, execução de atividades diversas e desenvolvimento pessoal (LU; GURSOY, 2016).

Desse modo, formulou-se a seguinte hipótese:

- **HIPÓTESE 6a:** a taxa de rotatividade é mais alta para a geração Y do que para as gerações X e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

A participação feminina no mercado de trabalho tem crescido, porém, as condições das mulheres continuam desiguais (MADALOZZO, 2009).

Nesse sentido, a taxa de rotatividade das mulheres tende a ser maior que a dos homens (COTTON; TUTTLE, 1986; HOM; ROBERSON; ELLIS, 2010; KON, 2013) e o *turnover* pode ser influenciado pela presença de filhos e relacionamentos familiares (VALCOUR; TOLBERT, 2003; BARBOSA, 2014), à renda domiciliar *per capita* e ao nível educacional (BARBOSA, 2014).

Além disso, as consequências negativas de períodos de crise econômica atingem mais as mulheres do que os homens (KON, 2013), aumentando sua taxa de desemprego.

Desse modo, a hipótese 6b elaborada a partir do sexto objetivo específico é:

- **HIPÓTESE 6b:** a taxa de rotatividade das mulheres é maior do que a dos homens nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

3.4 COLETA DOS DADOS

Para coletar os dados, foi acessado o *site* do GRI ou, quando este acusava que o relatório havia sido publicado, mas não era possível fazer seu *download*, acessava-se o *site* da própria empresa. Desta forma, a amostra foi constituída por todas as empresas brasileiras que publicaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

A fim de controlar o acesso aos relatórios, os mesmos foram baixados ano a ano e salvos em pastas específicas.

Após isso, o próximo passo foi abrir relatório por relatório, ano a ano, e procurar o reporte dos indicadores LA2, LA13 e LA14, os quais continham as informações de interesse desta pesquisa. Faz-se mister registrar que todos os relatórios, em seus modelos originais, encontravam-se em formato pdf. Sendo assim, caso a empresa tivesse reportado os indicadores, os mesmos eram copiados de seu modelo original, em pdf, para uma planilha Excel elaborada especialmente para esta pesquisa.

A tabela 8 contém a quantidade de relatórios acessados.

Tabela 8: quantidade de relatórios de sustentabilidade GRI acessados

Ano-competência do relatório	Quantidade de relatórios acessados
2009	74
2010	115
2011	134
2012	141
2013	211
TOTAL – somatória dos 5 anos	675

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda em relação à tabela 8, pode-se afirmar que muitas empresas não reportaram com assiduidade anual durante o período analisado. É fácil encontrar na base de dados empresas que só reportaram em 2009 ou só em 2013 ou ainda só em 2010 e 2012 e assim sucessivamente. No entanto, apesar disso, percebe-se que o volume aumentou gradativamente ano a ano, ocasionando crescimento de 211% na comparação entre 2009 e 2013 (início e final do período analisado). Tal constatação ratifica o que Lee e Maxfield (2015) escreveram em seu artigo: "o relato corporativo continua aumentando, apesar do medo de queda face à recessão financeira global".

O processo de transposição de dados do pdf para o Excel foi oneroso, em termos de tempo, dedicação e atenção concentrada, pois a quantidade de relatórios era alta (total: 675), os relatórios eram extensos e era necessário capturar a imagem dos dados do pdf para digitá-los no Excel. Além disso, não havia padronizações de reportes: cada empresa os fazia conforme sua necessidade ou escolha, acarretando ampla variação nas formas de apresentação dos indicadores e falta de uniformidade das informações relatadas. Vale ressaltar que essa falta de padronização entre as publicações das companhias decorre das próprias diretrizes GRI, as quais indicam o que deve ser relatado, porém, não obrigam a utilização de modelos prontos e "fechados", que demandariam a obrigatoriedade de divulgar de maneira determinada.

O reporte parcial (ou seja, não abordar alguma característica do indicador na resposta) é permitido pelas diretrizes GRI, bastando a companhia mencionar que o fez desta forma, o que também gera ausência de padronização.

Logo, corroboraram-se as constatações de Brown, Jong e Lev (2009) e Oliveira (2008), os quais colocam que a variação nos reportes dificulta a comparação entre empresas ou análise temporal.

Normalmente, os relatórios possuem um índice remissivo. Porém, muitas vezes, o indicador não estava reportado na página indicada nem ao menos no corpo do relatório. Vale ressaltar também que algumas empresas, apesar de no índice remissivo escreverem que publicaram de forma integral, na verdade publicaram de forma incompleta, sem conter todas as características mencionadas pelo indicador. Esses tipos de ações podem levar à falta de confiança dos *stakeholders* e indicar que a gestão não sabe apresentar informações consistentes ou mesmo "mascara" o resultado.

Para clarificar os relatos parciais ou incompletos, foi construído quadro 8.

Quadro 8: relatos parciais ou incompletos dos indicadores LA2, LA13 e LA14

Descrição do indicador GRI	**Relatos parciais ou incompletos**
LA2 - número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região*	1. Relato abordava apenas o gênero, não apresentando faixa etária
LA13 - Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	1. Relato abordava apenas governança corporativa, sem apresentar demais empregados 2. Relato de governança corporativa e empregados com discriminação de apenas uma característica (gênero ou faixa etária ou minorias ou outros indicadores de diversidade) 3. Relato de governança corporativa e empregados com discriminação de apenas algumas características (gênero e faixa etária; gênero e minorias; faixa etária e minorias; faixa etária e outros indicadores de diversidade; etc.). 4. Não discriminava os empregados por categoria funcional, fazendo apenas um relato geral que considerava o total de empregados 5. Em relação a raças, citava apenas a porcentagem geral de pretos, não mencionando outras raças nem discriminando por categoria funcional 6. Citava apenas o número absoluto de colaboradores PcD, sem possibilitar saber se atendia ao mínimo de contratações estipulado pela lei brasileira de cotas
LA14 - Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional	1. Relato da proporção salarial entre homens e mulheres sem divisão por categoria funcional, ou seja, informava um número geral 2. Relato genérico da política de remuneração da companhia, sem divulgação de números que evidenciassem sua prática e a realidade

Nota: *região não faz parte do escopo desta pesquisa, por motivos explicados na seção 3.2.
Fonte: elaborado pela autora.

Outro fator dificultador para a coleta de dados foi relacionado à qualidade das informações: em alguns relatórios, não havia clareza e precisão, o que impossibilitou a compreensão e respectiva consideração para o estudo.

Devido às razões expostas, para cada hipótese, que teve como base cada um dos indicadores GRI de interesse desta pesquisa, a quantidade de coletas, ou seja, empresas consideradas por terem respondido o indicador, foi menor do que o total de empresas que publicaram o relatório, conforme exibido na tabela 9.

Tabela 9: proporção entre empresas consideradas para esta pesquisa, por hipóteses, e empresas que publicaram o relatório GRI entre 2009 e 2013

Hipóteses com breves descrições	Empresas consideradas para este estudo (A)	Empresas que reportaram o GRI (B)	Proporção (A) / (B)
H1a: proporção homem/mulher em cargos de liderança	149	675	22%
H1b: proporção homem/mulher em demais cargos	149	675	22%
H2a: geração predominante em cargos de liderança	97	675	14,37%
H2b: geração predominante em demais cargos	97	675	14,37%
H3a: raça predominante em cargos de liderança	41	675	6,07%
H3b: raça predominante em demais cargos	41	675	6,07%
H4: porcentagem de PcD em relação ao total de empregados	72	675	10,66%
H5a: salário médio dos homens em relação ao das mulheres na categoria funcional "liderança"	180	675	26,66%
H5b: salário médio dos homens em relação ao das mulheres na categoria funcional "demais cargos"	180	675	26,66%

Hipóteses com breves descrições	Empresas consideradas para este estudo (A)	Empresas que reportaram o GRI (B)	Proporção (A) / (B)
H6a: taxa de rotatividade entre gerações	242	675	35,85%
H6b: taxa de rotatividade entre homens e mulheres	256	675	37,92%
Média	137	675	20,29%

Fonte: elaborado pela autora.

Com efeito, somente em torno de 20% dos relatórios continham as informações necessárias para este estudo. Este fato evidencia que, apesar de o GRI possuir suas diretrizes, a comparação entre os desempenhos das empresas é uma tarefa complicada para os *stakeholders*, pois há variabilidade de formas e conteúdos no reporte dos indicadores.

Continuando a análise da tabela 9, pode-se perceber que a porcentagem mais expressiva diz respeito à taxa de rotatividade entre homens e mulheres e a menos expressiva, às raças que compõem o quadro de empregados. Esta pesquisa não se propõe a responder o porquê dessa relação. Portanto, essa investigação pode ser uma sugestão para futuros estudos.

3.5 PADRONIZAÇÃO DOS DADOS

Como não havia uniformização no reporte, para responder ao objetivo desta pesquisa, foi necessário padronizar algumas informações relativas a faixa etária, raça, categoria funcional e porcentagem de PcD.

A seguir, é discorrido sobre cada uma dessas padronizações.

3.5.1 FAIXA ETÁRIA

A faixa etária foi importante para esta pesquisa por ser um delimitador de gerações. Porém, dado que a literatura não apresenta uma data exata para o início de cada geração e que esta pesquisa considerou cinco anos (2009 a 2013), tomou-se como base o período estipulado por Smola e Sutton (2002), desenhado da seguinte forma:

- Geração *babyboomer:* pessoas com mais de 50 anos de idade;
- Geração X: pessoas entre 30 e 50 anos;
- Geração Y: pessoas com até 30 anos de idade.

Assim sendo, quando a empresa apresentava os indicadores LA2 e LA13, porém, não relatava conforme os períodos geracionais mencionados acima, eram feitas adaptações. Essas adaptações dizem respeito à aproximação de idades, sendo que cada aproximação gerou um grupo, totalizando 28 grupos. Houve 40 relatórios adaptados, os quais foram distribuídos nestes 28 grupos, visto que as faixas etárias de alguns deles eram iguais (por exemplo: até 25, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, acima de 55). Vide quadro 9.

Quadro 9: adaptações de faixas etárias

Faixas etárias originais – relatórios GRI	Adaptações para a pesquisa	Grupos
Até 25, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, acima de 55	Até 25 + 26 a 35 = Até 30; 36 a 45 = 30 a 50; 46 a 55 + acima de 55 = Acima de 50	G1
Até 18, 19 a 30, 31 a 45, 46 a 50, acima de 50	Até 18 + 19 a 30 = Até 30; 31 a 45 + 46 a 50 = 30 a 50; acima de 50 = Acima de 50	G2
Até 18, 19 a 35, 36 a 60, acima de 61	Até 18 + 19 a 35 = Até 30; 36 a 60 = 30 a 50; acima de 61 = acima de 50	G3
Até 35, 36 e 50, acima de 50	Até 35 = Até 30; 36 a 50 = 30 a 50; Acima de 50 = Acima de 50	G4
Até 18, 18 a 25, 25 a 35, 35 a 45, 45 a 55, acima de 55	Até 18 + 18 a 25 + 25 a 35 = 30 a 50; 35 a 45 = 30 a 50; 45 a 55 + acima de 55 = Acima de 50	G5
18 a 35, 36 e 45, 46 e 60, acima de 60	18 a 35 = Até 30; 36 a 45 = 30 a 50; 46 a 60 + acima de 60 = Acima de 50	G6
Até 18, 18 a 30, 31 a 40, 41 a 57, acima de 58	Até 18 + 18 a 30 = Até 30; 31 a 40 + 41 a 57 = 30 a 50; acima de 58 = Acima de 50	G7
Até 18, 18 a 35, 36 e 45, 46 e 60, acima de 60	Até 18 + 18 a 35 = Até 30; 36 a 45 = 30 a 50; 46 a 60 + acima de 60 = Acima de 50	G8
18 a 35, 36 a 60, acima de 60	18 a 35 = Até 30; 36 a 60 = 30 a 50; acima de 60 = Acima de 50	G9
Até 18, 19 a 35, 36 a 60, acima de 61	Até 18 + 19 a 35 = Até 30; 36 a 60 = 30 a 50; acima de 61 = acima de 50	G10
18 a 30, 31 a 40, 41 a 57, acima de 58	18 a 30 = Até 30; 31 a 40 + 41 a 57 = 30 a 50; acima de 58 = Acima de 50	G11
18 a 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima de 60	18 a 25 + 26 a 30 = Até 30; 31 a 40 + 51 a 50 = 30 a 50; 51 a 60 + acima de 60 = Acima de 50	G12
Até 18, 18 a 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, acima de 50	Até 18 + 18 a 25 + 26 a 30 = Até 30; 31 a 40 + 41 a 50 = 30 a 50; acima de 50 = Acima de 50	G13
18 a 23, 24 a 33, 34 a 38, 39 a 53, 54 a 58, 58 ou mais	18 a 23 + 24 a 33 = Até 30; 34 a 38 + 39 a 53 = 30 a 50; 54 a 58 + 58 ou mais = Acima de 50	G14

Faixas etárias originais – relatórios GRI	Adaptações para a pesquisa	Grupos
18 a 22, 23 a 27, 28 a 32, 33 a 37, 38 a 42, 43 a 47, 48 a 52, 53 a 57, acima de 57	18 a 22 + 23 a 27 + 28 a 32 = Até 30; 33 a 37 + 38 a 42 + 43 a 47 + 48 a 52 = 30 a 50; 53 a 57 + acima de 57 = Acima de 50	G15
16 a 24, 25 a 35, 36 a 44, 45 a 55, acima de 56	16 a 24 + 25 a 35 = Até 30; 36 a 44 = 30 a 50; 45 a 55 e acima de 56 = Acima de 50	G16
Até 20, 21 a 25, 26 a 30, 31 a 35, 36 a 40, 41 a 45, 46 a 50, 51 a 55, acima de 56	Até 20 + 21 a 25 + 26 a 30 = Até 30; 31 a 35 + 36 a 40 + 41 a 45 + 46 a 50 = 30 a 50; 51 a 56 + acima de 56 = Acima de 50	G17
20 a 40, 41 a 55, acima de 55	20 a 40 = Até 40; 41 a 55 = 30 a 50; acima de 55 = Acima de 50	G18
Até 25, 26 a 30, 31 a 40, 41 a 50, acima de 51	Até 25 + 26 a 30 = Até 30; 31 a 40 + 41 a 50 = 30 a 50; acima de 51 = Acima de 50	G19
Até 34, 35 a 54, acima de 55	Até 34 = Até 30; 35 a 54 = 30 a 50; acima de 55 = Acima de 50	G20
Até 25, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, acima de 65	Até 25 + 26 a 35 = Até 30; 36 a 45 + 46 a 55 = 30 a 50; 56 a 65 + acima de 65 = Acima de 50	G21
Até 25, 26 a 35, 36 a 50, acima de 50	Até 25 + 26 a 35 = Até 30; 36 a 50 = 30 a 50; acima de 50 = Acima de 50	G22
Até 25, 26 a 35, 36 a 45, acima de 46	Até 25 + 26 a 35 = Até 30; 36 a 45 = 30 a 50; Acima de 46 = acima de 50	G23
Entre 18 e 35, 36 a 44, acima de 45	18 a 35 = Até 30; 36 a 44 = 30 a 50; Acima de 45 = Acima de 50	G24
18 a 25, 25 a 35, 35 a 45, acima de 45	18 a 25 + 25 a 35 = Até 30; 35 a 45 = 30 a 50; acima de 45 = Acima de 50	G25
Até 18, 19 e 35, 36 e 45, 46 e 60, acima de 60	Até 18 + 19 a 35 = Até 30; 36 a 45 = 30 a 50; acima de 46 = Acima de 50	G26
Até 30, 31 a 34, 35 a 44, 45 e 54	Até 30 = Até 30; 31 a 34 + 35 a 44 = 30 a 50; 45 a 54 = XXX	G27
Até 20, 21 a 25, 26 a 30, 31 a 35, acima de 36	Até 20 + 21 a 25 + 26 a 30 = Até 30; 31 a 35 + acima de 36 = 30 a 50	G28

Fonte: elaborado pela autora.

A padronização de faixas etárias feita pela autora possibilitou a análise das hipóteses 2a, 2b e 6a, as quais têm como foco as gerações, sendo que houve 97 empresas consideradas para a 2a, 97 empresas para a 2b e 242 empresas para a 6a.

3.5.2 RAÇAS

Foram constatadas várias terminologias para designação de raças nos relatórios, sendo elas: branca, negra ou preta, parda, mulato, amarela, indígena, oriental, asiático, miscigenado

e, por fim, “não atribuído” ou “não declarado”. Na coleta de dados, a pesquisadora copiou para a base Excel exatamente o que a empresa relatava.

Vale ressaltar que, mais uma vez, essa ampla variedade de reporte se deu por conta da ausência de obrigatoriedade na forma de apresentação das informações, propiciando a possibilidade de escolher a maneira mais apropriada ao negócio e à realidade organizacional.

Com efeito, para atingir os objetivos desta pesquisa, foi necessário aglutinar algumas raças a fim de adequar às classificações do IBGE (2014), que se dividem em apenas cinco opções: branca, preta, amarela, parda ou indígena. Logo, a pesquisadora juntou terminologias do relatório para designar uma raça específica, conforme quadro 10.

Quadro 10: adequações de raças conforme opções do IBGE

Raça original – relatório GRI	**Adequação para o estudo, seguindo opções de raças estabelecidas pelo IBGE**
Branca	Branca
Negra e preta	Preta
Pardo, mulato e miscigenado	Pardo
Oriental, asiático e amarelo	Amarelo
Indígena	Indígena

Fonte: elaborado pela autora

As hipóteses 3a e 3b tratam especificamente da questão racial e, como seus objetivos são investigar a predominância de brancos em relação às outras raças, a pesquisadora somou as quantidades de pretos, pardos, amarelos, indígenas e “não declarados”/“não atribuídos” que apareceram nos reportes do LA13 e chamou essa aglutinação de “outras raças”. No total, houve 41 relatórios considerados para cada uma das referidas hipóteses.

3.5.3 CATEGORIAS FUNCIONAIS

As categorias funcionais são citadas nos enunciados do LA13 e LA14 e, segundo o GRI (2011) tem a seguinte descrição: categoria funcional é a “discriminação dos empregados por nível (ex.: membros do mais alto órgão de governança, diretoria, gerência, etc.) e função

(ex.: técnicos, administrativo, produção, etc.) provenientes do próprio sistema de recursos humanos da organização".

Sabendo-se que a categoria funcional é proveniente do sistema de recursos humanos da organização e cada organização possui sua particularidade, existe, novamente, abertura de margem para amplas variações nas formas de reportes e, por meio da coleta de dados, verificou-se que, de fato, ocorreu essa variação.

Devido a essa ampla variação de relatos relativos a categorias funcionais, foi necessário adaptar os reportes originais a classificações criadas especialmente para esta pesquisa. Sendo assim, foram delimitados dois grupos: "liderança" e "demais cargos".

A categoria "liderança" englobou Governança Corporativa, Conselho, Diretores, Gerentes, Coordenadores/Supervisores, Líderes ou outra definição que remetia ao conceito de liderança, por exemplo, Superiores e Chefes.

A categoria "demais cargos" englobou todos os cargos abaixo das "lideranças", ou seja, Especialistas, Analistas, Assistentes, Técnicos, Operadores, Vendedores, Aprendizes, etc. Foram excluídos os estagiários e funcionários terceirizados, visto não possuírem vínculo empregatício com a empregadora.

Quando a empresa divulgava informações relativas a apenas uma categoria funcional (somente informações da governança corporativa ou somente informações dos cargos operacionais), elas foram desconsideradas da amostra.

O quadro 11 ilustra adequações relativas a categorias funcionais.

Quadro 11 – Categorias funcionais originais, extraídas dos relatórios GRI, e suas respectivas adequações para esta pesquisa

Categorias Funcionais – originais dos relatórios GRI	**Adequações realizadas para enquadramento em "liderança" e "demais cargos"**
Governança e Operacional	Governança = Liderança Operacional = Demais cargos
Diretores, Gerentes, Superiores, Supervisores,	Diretores, Gerentes, Superiores, Supervisores =

Categorias Funcionais – originais dos relatórios GRI	**Adequações realizadas para enquadramento em "liderança" e "demais cargos"**
Administrativo e Operacional	Liderança Administrativo + Operacional = Demais cargos
Liderança, Operacional, Técnico, Administrativo	Liderança = Liderança Operacional + Técnico + Administrativo = Demais cargos
Governança, funções gerenciais, demais empregados	Governança + funções gerenciais = Liderança Demais empregados = Demais cargos
Conselho, Diretores, Gerência, Administrativo, Produção, Aprendizes, *Trainees* e estagiários	Conselho + Diretores + Gerência = Liderança Administrativo + Produção + Aprendizes, + *Trainees* = Demais cargos Estagiários = excluídos da amostra
Diretoria, Gerência, Coordenação, Administrativo, Vendas	Diretoria + Gerência + Coordenação = Liderança Administrativo + Vendas = Demais cargos
Diretores, Gerentes, Chefes, Administrativo, Técnico, Produção, Aprendizes e Estagiários	Diretores + Gerentes + Chefes = Liderança Administrativo + Técnico + Produção + Aprendizes = Demais cargos Estagiários = excluídos da amostra
Superintendentes, Gerentes, Gestores, Analistas, Técnicos, Administrativos, Operacionais	Superintendentes + Gerentes + Gestores = Liderança Analistas + Técnicos + Administrativos + Operacionais = Demais cargos
Diretores, Gerência 1ª linha, Gerência 2ª linha, Administrativo, Técnico	Diretores + Gerência 1ª linha + Gerência 2ª linha = Lideranças Administrativo + Técnico = Demais cargos

Fonte: elaborado pela autora

Dentre as 11 hipóteses desta pesquisa, 8 tratam de categorias funcionais (liderança ou demais cargos), sendo elas: 1a, 1b, 2a, 2b, 3a, 3b, 5a, 5b. Os relatórios cujos dados não puderam ser encaixados em tais categorias foram desconsiderados da amostra.

A tabela 9 apresenta a quantidade de relatórios analisados por hipótese. Tendo sido possível, portanto, classifica-los de acordo com as categorias funcionais desta pesquisa.

3.5.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS

As pessoas com deficiências eram reportadas no LA13.

No total, 117 relatórios dentre os 675 publicados ao longo de 5 anos continham informações relativas a PcD, ou seja, 17,33%, sendo que: 18 (2,66%) dividiram os PcD entre as categorias funcionais “liderança” e “demais cargos”; 26 (3,8%) citaram a quantidade absoluta (número) de funcionários PcD e 72 (10,66%) divulgaram a porcentagem geral de PcD contratados. Logo, pode-se afirmar que a minoria das empresas publicaram informações relacionadas aos PcD e, para responder a hipótese 4, foram considerados os 72 relatórios que divulgaram a porcentagem geral de contratação de PcD.

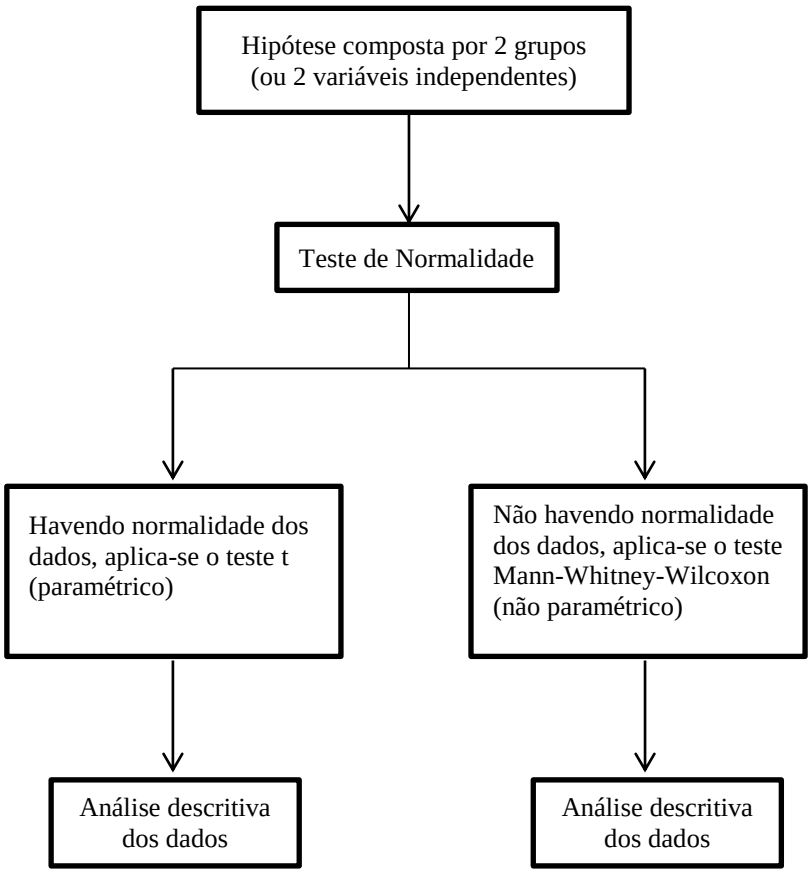
Vale registrar que, dentre as 18 empresas (o que equivale a 2,66% do total de 675 relatórios) que dividiram os PcD entre as categorias funcionais “liderança” e “demais cargos”, a maioria (13 empresas dentre 18, ou seja, 72%) não possuíam PcD ocupando cargos de liderança e as restantes (5 empresas dentre 18, ou seja, 28%) apresentaram as seguintes porcentagens: 0,34%, 1% (2 empresas), 2% e 5% de PcD ocupando cargos de liderança. Apesar de o objetivo desta pesquisa não ser analisar a porcentagem de PcD ocupando cargos de liderança, esta informação está sendo colocada nesta seção porque fez parte da coleta de dados e, por demonstrar percentual muito baixo, pode ser interessante para suscitar novas pesquisas.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, foi utilizado o *software* estatístico SPSS 20.0. Através deste, foi possível realizar testes não paramétricos, conforme o perfil dos dados, com o nível de significância 5%, ou 0,05, ou seja, a margem de erro foi de 5%.

Para processamento dos testes de hipóteses, foi seguida uma sequência lógica, composta por etapas e decisões. Esta sequência foi denominada algoritmo, conforme demonstrações nas figuras 5 e 6.

Figura 5: algoritmo para tomada de decisão quanto à aplicação dos testes de hipóteses (paramétricos ou não paramétricos) em hipóteses compostas por 2 variáveis independentes



Fonte: elaborado pela autora

Os testes de normalidade aplicados em ambos algoritmos foram Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, os quais tem como hipótese nula (H0) a normalidade dos dados e como hipótese alternativa (H1) a não normalidade dos dados. Assim sendo, quando p-valor é menor que 0,05, rejeita-se $H_{0,}$ então, não há normalidade e, quando p-valor é maior que 0,05, não se rejeita $H_{0,}$ demonstrando evidência estatística da presença de normalidade nos dados.

No caso de hipóteses compostas por 2 grupos (figura 5), havendo normalidade dos dados (ou seja, H0 aceita), como próximo passo, aplica-se o teste t (paramétrico); não havendo normalidade dos dados, aplica-se o teste Mann-Whitney-Wilcoxon (não paramétrico). Para Triola (2005), esta é a decisão mais conveniente para este caso e a única premissa é tamanhos iguais de amostras entre os dois grupos, o que acontece nesta pesquisa.

O teste t é usado para testar hipóteses cujas médias para as variáveis associadas com duas amostras ou grupos independentes são iguais (HAIR ET AL., 2005). O teste Mann-

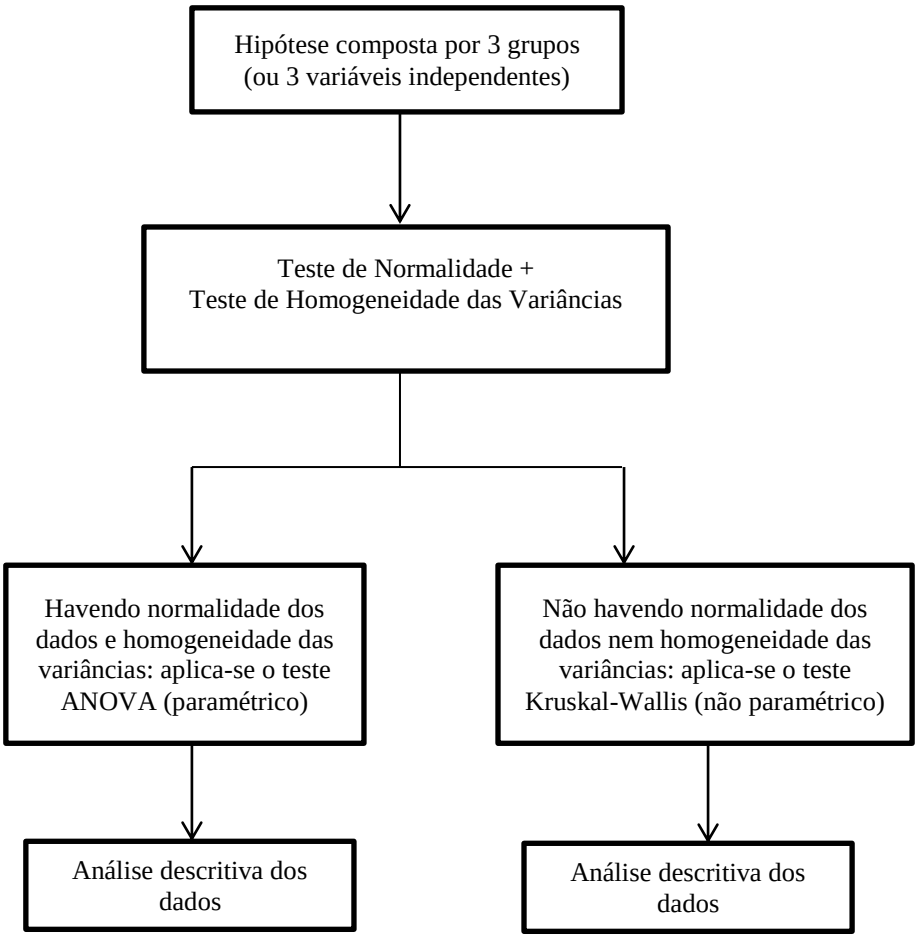
Whitney-Wilcoxon “deve ser usado sempre que as suposições distribucionais que subjazem o teste t não podem ser satisfeitas” (MALHOTRA, 2012).

Como os testes t e Mann-Whitney-Wilcoxon indicam se existem ou não medidas iguais, mas não indicam qual delas é a maior, foi feita análise descritiva para identificar média e mediana, duas medidas de tendência central.

As medidas de tendência central foram usadas para sintetizar e condensar informações a fim de compreendê-las (HAIR ET AL., 2005), indicando onde se concentram a maioria dos dados (BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

“A média indica o centro de gravidade da distribuição, ou seja, o ponto que equilibra os desvios dos valores da distribuição em relação a ela” (ibidem) e é a medida de tendência central mais utilizada (GIL, 2001). Porém, quando há dados muito discrepantes, a média pode distorcer os resultados. Nestas situações, a mediana deve ser considerada (HAIR ET AL., 2005), uma vez que esta “divide uma série ordenada de tal maneira que pelo menos a metade (50%) dos itens sejam iguais ou maiores que ela”, dessa maneira, “é uma separatriz, dividindo a série em partes iguais” (MANDIM, 2002).

Figura 6: algoritmo para tomada de decisão quanto à aplicação dos testes de hipóteses (paramétricos ou não paramétricos) em hipóteses compostas por 3 variáveis independentes



Fonte: elaborado pela autora

Para hipóteses compostas por 3 grupos (figura 6), como primeira etapa, além do teste de normalidade, aplica-se o teste de homogeneidade das variâncias Levene. Segundo Gravetter e Wallnau (2013), este teste estatístico é comumente usado por pesquisadores; sua hipótese nula (H0) considera que as variâncias dos três grupos são iguais e sua hipótese alternativa (H1) considera que, pelo menos, uma dessas variâncias é diferente das demais. Assim sendo, rejeita-se H0 quando o p-valor é menor que 0,05 (ou seja, não há homogeneidade das variâncias) e aceita-se H1 quando o p-valor é maior que 0,05 (ou seja, as amostras são homogêneas quanto à sua variância).

Como segunda etapa, quando há normalidade dos dados e homogeneidade das variâncias, aplica-se a análise das variâncias (ANOVA); quando não há normalidade dos dados nem homogeneidade das variâncias, aplica-se o teste Kruskal-Wallis.

A ANOVA (teste paramétrico) é o "estudo das diferenças nos valores da média da variável dependente, que, por sua vez, está associada ao efeito das variáveis independes controladas" (MALHOTRA, 2012). Já o teste Kruskal-Wallis é a alternativa não paramétrica que serve para comparar medidas de localização para mais que dois grupos de observações (TRIOLA, 2005).

Após aplicação da ANOVA ou do Kruskal-Wallis, é realizada uma análise descritiva para mostrar qual dos grupos apresenta a maior média e qual é o valor da mediana. Esta é a terceira e última etapa dos testes para as hipóteses compostas por três grupos.

Na hipótese em que não há relação de causalidade entre variáveis (hipóteses 4 e 5), foi medida somente a tendência central através de média e mediana.

3.7 QUADRO-SÍNTESE

Com o objetivo de agrupar visualmente as informações, foi elaborado um quadro-síntese relacionando embasamento teórico, objetivos, hipóteses e método da pesquisa.

Quadro 12: Quadro-síntese - aspectos metodológicos

Objetivos Específicos – Identificar:	**Hipóteses – descrição resumida**	**Embasamento teórico**	**Método**
1. o gênero predominante nos cargos de liderança e demais cargos	**1a:** os homens ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres	COMISSÃO EUROPEIA, 2016a COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b GAO; LIN; MA, 2015 MCKINSEY, 2013 JOECKS; PULL; VETTER, 2013	Teste de Normalidade + Mann-Whitney-Wilcoxon + Análise Descritiva
	1b: os homens ocupam mais os demais cargos do que as mulheres	SILVEIRA, 2006 MADALOZZO, 2009	Teste de Normalidade + Mann-Whitney-Wilcoxon

Objetivos Específicos – Identificar:	**Hipóteses – descrição resumida**	**Embasamento teórico**	**Método**
			+ Análise Descritiva
2. a geração predominante nos cargos de liderança e demais cargos	**2a:** a geração X ocupa mais os cargos de liderança do que as gerações *babyboomer* e Y	TWENGE ET. AL., 2010 PNAD, 2012 WILLIAMS; SHARON, 2015 PNAD, 2015	Teste de Normalidade + Teste de Levene + Kruskal Wallis + Análise Descritiva
	2b: a geração X ocupa mais os demais cargos do que as gerações *babyboomer* e Y		Teste de Normalidade + Teste de Levene + Kruskal Wallis + Análise Descritiva
3. a raça predominante nos cargos de liderança e demais cargos	**3a:** a porcentagem média de brancos que ocupam cargos de liderança é maior do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena)	IZSÁK, 2015 SANT ANNA; HANASHIRO, 2014 IPEA, 2013 MARTINS, 2012 MORAES, 2010	Teste de Normalidade + Mann-Whitney-Wilcoxon + Análise Descritiva
	3b: a porcentagem média de brancos que ocupam os demais cargos é maior que do que a somatória das porcentagens médias	MARTINS, 2012 MORAES, 2010 BECKER, 1957	Teste de Normalidade + Mann-Whitney-Wilcoxon

Objetivos Específicos – Identificar:	**Hipóteses – descrição resumida**	**Embasamento teórico**	**Método**
	das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena)		+ Análise Descritiva
4. o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas	4.a porcentagem média de pessoas com deficiências encontra-se entre 2% e 5% em relação ao total de empregados	MTE, 2014b GOMES, 2014 RESQUE, 2014 LARA, 2013 GARCIA; MAIA, 2012	Tendência Central – Média e Mediana
5. a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos	**5a:** a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "liderança"	OEHMMICHEN; SARRY; WOLF, 2014 MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013 MCKINSEY, 2013 MADALOZZO, 2009 NERI ET AL., 2009 VILELA, 2012 DIEESE, 2007	Tendência Central – Média e Mediana
	5b: a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "demais cargos"		Tendência Central – Média e Mediana
6. o sexo e a geração que apresentam maior taxa de rotatividade	**6a:** a taxa de rotatividade é mais alta para a geração Y do que para as gerações X e *babyboomer*	LU; GURSOY, 2016 CORSEUIL ET AL., 2013 TWENGE ET. AL., 2010 MACKY ET AL., 2008	Teste de Normalidade + Teste de Levene + Kruskal Wallis + Análise Descritiva
	6b: a taxa de rotatividade das mulheres é maior do que a dos homens	BARBOSA, 2014 KON, 2013 HOM; ROBERSON; ELLIS, 2010 MADALOZZO, 2009 VALCOUR; TOLBERT, 2003	Teste de Normalidade + Teste de Levene

Objetivos Específicos – Identificar:	Hipóteses – descrição resumida	Embasamento teórico	Método
		COTTON; TUTTLE, 1986	+ Mann-Whitney-Wilcoxon + Análise Descritiva

Fonte: elaborado pela autora.

3.8 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A seguir, encontram-se as análises das hipóteses, conforme métodos escolhidos para cada necessidade.

HIPÓTESE 1a

A hipótese 1a verificou se os homens ocupavam mais cargos de liderança do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Portanto, neste caso, foram avaliados apenas dois grupos (homens e mulheres), sendo elaboradas as seguintes hipóteses estatísticas:

- H0 (hipótese nula): a média dos homens que ocupavam cargos de liderança era igual à média das mulheres que ocupavam cargos de liderança.
- H1 (hipótese alternativa): a média dos homens que ocupavam cargos de liderança era diferente da média das mulheres que ocupavam cargos de liderança.

Como, neste caso, a hipótese avalia dois grupos, apenas a normalidade dos dados foi testada (vide tabela 10).

Tabela 10 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 1a

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Homens que ocupam cargos de liderança	0,156	149	0,000	0,879	149	0,000
Mulheres que ocupam cargos de liderança	0,380	149	0,000	0,139	149	0,000

Considerando um nível de significância de 0,05, os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese nula, ou seja, não houve normalidade nos dois grupos porque todos os p-valores ficaram abaixo de 0,05.

Como próxima etapa, foi feito o teste não paramétrico de duas amostras independentes Mann-Whitney-Wilcoxon, o qual é uma alternativa para o teste t (paramétrico). Vide tabela 11.

Tabela 11 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 1a

	Cargos de Liderança (homens e mulheres)
Mann-Whitney U	585,500
Wilcoxon W	11760,500
Z	-14,140
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Para o teste Mann-Whitney-Wilcoxon, tem-se como hipóteses:

- H0 (hipótese nula): a mediana dos homens que ocupam cargos de liderança era igual à mediana das mulheres que ocupavam cargos de liderança.

- H1 (hipótese alternativa): a mediana dos homens que ocupavam cargos de liderança era diferente da mediana das mulheres que ocupavam cargos de liderança.

Dado que o nível de significância foi 0,000 (ou seja, menor que 0,05), rejeitou-se a hipótese nula, portanto, as medianas eram diferentes entre homens e mulheres que ocupavam cargos de liderança.

Para verificar essa diferença entre os dois grupos, foi conduzida uma análise descritiva, conforme tabela 12.

Tabela 12 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 1a

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Homens que ocupam cargos de liderança	149	0,12	1,00	0,7808	0,82	0,15172
Mulheres que ocupam cargos de liderança	149	0,00	12,00	0,2989	0,18	0,97687
N válido	149					

Os dados da tabela 12 implicam que a média dos homens que ocupam cargos de liderança (78,08%) é superior à média das mulheres que ocupam cargos de liderança (29,89%). O fato de a mediana (82%) estar bem próxima à média (78,08%) reforça esse resultado, mostrando que metade das empresas possuem 82% ou mais de homens ocupando seus cargos de liderança. Desse modo, confirmou-se a hipótese teórica abordada nessa seção.

HIPÓTESE 1b

A hipótese 1b verificou se os homens ocupavam mais os demais cargos do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Portanto, neste caso, foram avaliados apenas dois grupos (homens e mulheres), sendo elaboradas as seguintes hipóteses estatísticas:

- H0 (hipótese nula): a média dos homens que ocupavam os demais cargos era igual à média das mulheres que ocupavam os demais cargos.

- H1 (hipótese alternativa): a média dos homens que ocupavam os demais cargos era diferente da média das mulheres que ocupavam os demais cargos.

Como, neste caso, a hipótese avalia dois grupos, apenas a normalidade dos dados foi testada (vide tabela 13).

Tabela 13 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 1b

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Homens nos demais cargos	0,147	149	0,000	0,919	149	0,000
Mulheres nos demais cargos	0,149	149	0,000	0,920	149	0,000

Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese nula, ou seja, não houve normalidade nos dois grupos porque os p-valores ficaram abaixo de 0,05.

Como próxima etapa, foi feito o teste não paramétrico de duas amostras independentes (Mann-Whitney-Wilcoxon), representado na tabela 14.

Tabela 14 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 1b

	Cargos
Mann-Whitney U	1816,000
Wilcoxon W	12991,000
Z	-12,485
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Para o teste Mann-Whitney-Wilcoxon, tem-se como hipóteses:

- H0 (hipótese nula): a mediana dos homens que ocupavam demais cargos era igual à mediana das mulheres que ocupavam demais cargos.
- H1 (hipótese alternativa): a mediana dos homens que ocupavam demais cargos era diferente da mediana das mulheres que ocupavam demais cargos.

Dado que o nível de significância foi 0,000 (ou seja, menor que 0,05), rejeitou-se a hipótese nula, portanto, as medianas eram diferentes entre homens e mulheres que ocupavam os demais cargos.

Para verificar a diferença entre os dois grupos, foi conduzida uma análise descritiva, conforme tabela 15.

Tabela 15 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 1b

		N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Hmens	**Homens - d.cargos**	149	0,19	0,96	0,6934	0,75	0,17999
Mulher	**Mulheres – d.cargos**	149	0,04	0,81	0,3071	0,25	0,17892
N válido		149					

Os dados da tabela 15 implicam que a média dos homens que ocupavam os demais cargos (69,34%) foi superior à média das mulheres que ocupavam demais cargos (30,71%). Além disso, como a mediana é 75%, metade das empresas tem, pelo menos, 75% de seu quadro funcional composto por homens. Desse modo, confirmou-se a Hipótese 1b.

HIPÓTESE 2a

A hipótese 2a analisa se a geração X ocupa mais cargos de liderança do que as gerações *babyboomer* e Y nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Para o teste estatístico, considerou-se cada geração como um grupo, logo, houve três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y).

Foi feito, primeiramente, o teste de normalidade e, posteriormente, o teste Levene, o qual verifica a homogeneidade das variâncias. As tabelas 16 e 17 apresentam estes resultados.

Tabela 16 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 2a

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Lideranças da geração Y	0,243	97	0,000	0,658	97	0,000
Lideranças da geração X	0,086	97	0,073	0,950	97	0,001
Lideranças da geração *babyboomer*	0,105	97	0,010	0,954	97	0,002

Como apenas o p-valor do teste Kolmogorov-Smirnov para lideranças da geração X foi 0,073 e todos os outros foram inferiores a 0,05, não houve normalidade.

Tabela 17 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 2a

Estatística Levene	df1	df2	Sig.
11,594	2	288	0,000

A tabela 17 apresenta um nível de significância de 0,00, ou seja, menor do que 5%. Sendo assim, rejeita-se a hipótese de que há homogeneidade das variâncias.

Desse modo, como não houve normalidade nem homogeneidade das variâncias, não foi possível fazer a ANOVA de um fator, que é um teste paramétrico. Por isso, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal Wallis (alternativa não paramétrica para a ANOVA de um fator) como demonstrado na tabela 18.

Para o Kruskal Wallis, tem-se duas hipóteses:

- H0 (hipótese nula): as medianas nos três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y) são iguais.
- H1 (hipótese alternativa): há, pelo menos, uma mediana diferente entre os grupos.

Tabela 18 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 2a

	Liderança
Chi-Square	161,715
df	2
Asymp. Sig.	0,000

Como o nível de significância foi de 0,00, menor que 0,05, rejeitou-se H0 (p-valor = 0,00 < 0,05), ou seja, rejeitou-se a hipótese de que as medianas são iguais, acreditando-se, então, que pelo menos uma é diferente.

Uma análise mais profunda para tomar conhecimento de qual era a maior diferença foi feita por meio de estatística descritiva, conforme pode ser visto na tabela 19.

Tabela 19 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 2a

	N	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Mediana**	**Desvio padrão**
Lideranças da geração Y	97	0,00	1,00	0,1059	0,07	0,15185
Lideranças da geração X	97	0,00	1,00	0,5937	0,62	0,19677
Lideranças da geração *babyboomer*	97	0,00	0,90	0,3006	0,25	0,19931
N válido	97					

Nota-se, pela tabela 19, que a média das lideranças da geração X (59,37%) é maior do que as médias das gerações *babyboomer* e Y (30,06% e 10,59%, respectivamente) bem como as medianas dos três grupos são muito próximas às medias. Em metade das empresas, 62% ou mais das lideranças pertencia à geração X. Portanto, a hipótese 2a foi confirmada.

HIPÓTESE 2b

A hipótese 2b analisa se a geração X ocupava mais os demais cargos do que as gerações Y e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Para o teste estatístico, considerou-se cada geração como um grupo, logo, houve três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y).

Foram feitos os testes de normalidade e de homogeneidade das variâncias. As tabelas 20 e 21 apresentam estes resultados.

Tabela 20 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 2b

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estatítica	df	Sig.	Estatítica	df	Sig.
Geração Y – demais cargos	0,060	97	0,200	0,975	97	0,063
Geração X – demais cargos	0,058	97	0,200	0,988	97	0,508
Geração *babyboomer* – demais cargos	0,239	97	0,000	0,795	97	0,000

Como os p-valores dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram maiores que 0,05 para as gerações Y e X (o que validou H0) e menor que 0,05 para a geração *babyboomer* (o que rejeitou H0), optou-se por considerar a não normalidade dos dados, ou seja, rejeitou-se a H0 (hipótese nula).

Tabela 21 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 2b

Estatística Levene	df1	df2	Sig.
9,504	2	288	,000

A tabela 21 apresenta um nível de significância de 0,00, ou seja, menor do que 5%. Sendo assim, rejeita-se a hipótese de que há homogeneidade das variâncias (H0).

Desse modo, como não houve normalidade nem homogeneidade das variâncias, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal Wallis, como demonstrado na tabela 22.

Para o Kruskal Wallis, tem-se duas hipóteses:

- H0 (hipótese nula): as medianas nos três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y) são iguais.
- H1 (hipótese alternativa): há, pelo menos, uma mediana diferente entre os grupos.

Tabela 22 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 2b

	Demais cargos
Chi-Square	117,845
df	2
Asymp. Sig.	,000

Como o nível de significância foi 0,00, menor que 0,05, rejeitou-se H0 (p-valor = 0,00 < 0,05), ou seja, rejeitou-se a hipótese de que as medianas são iguais, acreditando-se, então, que pelo menos uma é diferente.

Uma análise mais profunda para tomar conhecimento de qual era a maior diferença foi feita por meio de estatística descritiva, conforme pode ser visto na tabela 23.

Tabela 23 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 2b

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Geração Y – demais cargos	97	0,01	0,82	0,4102	0,42	0,20647
Geração X – demais cargos	97	0,05	0,91	0,4502	0,46	0,17564
Geração *babyboomer* – demais cargos	97	0,00	0,60	0,1405	0,09	0,13887
N válido	97					

Nota-se, pela tabela 23, que a média das da geração X (45,02%) é maior do que as médias das gerações Y e *babyboomer* (41,02% e 14,05%, respectivamente). Analisando-se as medianas, verifica-se que elas são muito próximas às médias e que a geração X representa 46% dos demais cargos em 50% ou mais da amostra. Como há predominância da geração X nos demais cargos, a hipótese 2b foi confirmada.

HIPÓTESE 3a

A hipótese 3a analisou se há predominância de brancos ocupando cargos de liderança em detrimento das outras raças. Portanto, neste caso, foram avaliados apenas dois grupos (brancos e demais raças), sendo elaboradas as seguintes hipóteses estatísticas:

- H0 (hipótese nula): a porcentagem média de brancos que ocupavam cargos de liderança era igual à somatória das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os cargos de liderança.
- H1 (hipótese alternativa): a porcentagem média de brancos que ocupavam cargos de liderança era diferente da somatória das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os cargos de liderança.

Como, neste caso, a hipótese avalia dois grupos, apenas a normalidade dos dados foi testada (vide tabela 24).

Tabela 24 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 3a

	Kolmogorov-Smirnov			**Shapiro-Wilk**		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Brancos ocupando cargos de liderança	0,266	41	0,000	0,609	41	0,000
Outras raças ocupando cargos de liderança	0,242	41	0,000	0,658	41	0,000

Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese nula, ou seja, não houve normalidade nos dois grupos porque os p-valores ficaram abaixo de 0,05.

Como próxima etapa, foi feito o teste não paramétrico de duas amostras independentes (Mann-Whitney-Wilcoxon), representado na tabela 25.

Tabela 25 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 3a

	Predominância raça - liderança
Mann-Whitney U	47,000
Wilcoxon W	908,000
Z	-7,376
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

Para o teste Mann-Whitney-Wilcoxon, tem-se como hipóteses:

- H0 (hipótese nula): a mediana de brancos que ocupavam cargos de liderança era igual à mediana das somatórias das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os cargos de liderança.
- H1 (hipótese alternativa): a mediana de brancos que ocupavam cargos de liderança era diferente da mediana das somatórias das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os cargos de liderança.

Dado que o nível de significância foi 0,000 (ou seja, menor que 0,05), rejeitou-se a hipótese nula, portanto, as medianas eram diferentes entre brancos e outras raças que ocupavam os cargos de liderança.

Para verificar a diferença entre os dois grupos, foi conduzida uma análise descritiva, conforme tabela 26.

Tabela 26 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 3a

	N	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Mediana**	**Desvio padrão**
Brancos ocupando cargos de liderança	41	0,00	1,00	0,8710	0,93	0,20608
Outras raças ocupando cargos de liderança	41	0,00	0,82	0,1063	0,06	0,15195
N válido	41					

Os dados da tabela 26 implicam que a porcentagem média de brancos ocupando cargos de liderança (87,10%) foi superior à somatória das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os cargos de liderança (10,63%). A análise da mediana corrobora esses números e enfatiza ainda mais esse resultado, pois, em metade das empresas, há pelo menos 93% de brancos em cargos de liderança. Desse modo, confirmou-se a Hipótese 3a.

HIPÓTESE 3b

A hipótese 3b analisou se há predominância de brancos ocupando os demais cargos em detrimento das demais raças. Portanto, neste caso, foram avaliados apenas dois grupos (brancos e demais raças), sendo elaboradas as seguintes hipóteses estatísticas:

- H0 (hipótese nula): a porcentagem média de brancos que ocupavam demais cargos era igual à somatória das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os demais cargos.
- H1 (hipótese alternativa): a porcentagem média de brancos que ocupavam os demais cargos era diferente da somatória das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os demais cargos.

Como, neste caso, a hipótese avalia dois grupos, apenas a normalidade dos dados foi testada (vide tabela 27).

Tabela 27 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 3b

	Kolmogorov-Smirnov			**Shapiro-Wilk**		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Brancos ocupando demais cargos	0,194	41	0,000	,789	41	0,000
Outras raças ocupando demais cargos	0,179	41	0,002	,841	41	0,000

Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese nula, ou seja, não houve normalidade nos dois grupos porque os p-valores ficaram abaixo de 0,05.

Como próxima etapa, foi feito o teste não paramétrico de duas amostras independentes (Mann-Whitney-Wilcoxon), representado na tabela 28.

Tabela 28 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 3b

	Predominância raça - outros cargos
Mann-Whitney U	122,000
Wilcoxon W	983,000
Z	-6,665
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

Para o teste Mann-Whitney-Wilcoxon, tem-se como hipóteses:

- H0 (hipótese nula): a mediana de brancos que ocupavam os demais cargos era igual à mediana das somatórias das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os demais cargos.
- H1 (hipótese alternativa): a mediana de brancos que ocupavam os demais cargos era diferente da mediana das somatórias das porcentagens médias das outras raças que ocupavam os demais cargos.

Dado que o nível de significância foi 0,000 (ou seja, menor que 0,05), rejeitou-se a hipótese nula, portanto, as medianas eram diferentes entre brancos e outras raças que ocupavam os demais cargos.

Para verificar a diferença entre os dois grupos, foi conduzida uma análise descritiva, conforme tabela 29.

Tabela 29 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 3b

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Brancos ocupando demais cargos	41	0,00	0,98	0,7390	0,79	0,20426
Outras raças ocupando demais cargos	41	0,02	0,85	0,2385	0,20	0,16921
N válido	41					

Os dados da tabela 29 implicam que a porcentagem média de brancos ocupando os demais cargos (73,90%) foi superior à somatória das porcentagens médias das outras raças ocupando os demais cargos (23,85%). Analisando-se as medianas, vê-se que esses números são ainda mais altos, pois elas foram maiores que as médias. Em 50% das empresas, há, pelo menos, 79% de brancos ocupando os demais cargos. Desse modo, confirmou-se a hipótese 3b.

HIPÓTESE 4

A hipótese 4 trata da porcentagem de pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013, afirmando que ela encontra-se entre 2% e 5%.

Para esta hipótese, foi realizada uma estatística descritiva relacionada à média. Assim sendo, foi calculada a porcentagem média das 72 empresas que reportaram seus porcentuais de contratação de PcD entre 2009 e 2013. O resultado desta média é 3,71% e a mediana é 3,95%, ou seja, próxima à média, como exibe a tabela 30. Portanto, a hipótese 4 foi aceita.

Tabela 30 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 4

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Pessoas com deficiências	72	0,01	0,28	0,0371	0,03955	0,03514
N válido	72					

HIPÓTESE 5a

A hipótese 5a avaliou se a média salarial dos homens era superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "liderança" nas empresas brasileiras que reportaram esse indicador nos relatórios de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Para esta hipótese, foi realizada uma estatística descritiva relacionada à média. Assim sendo, foi calculado o salário médio dos homens em relação ao das mulheres, inseridos na categoria funcional “liderança”, nas 180 empresas que reportaram este indicador nos relatórios GRI entre 2009 e 2013. O resultado da proporção salarial homem/mulher é 1,1151, ou seja, os homens recebem, na média, 11,51% a mais do que as mulheres. Já a mediana é

1,07, mostrando que os homens ganham 7% ou mais que as mulheres em metade das empresas. Vide tabela 31. Portanto, a hipótese 5a foi aceita.

Tabela 31 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 5a

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Proporção Salarial Homem/Mulher	180	0,71	3,01	1,1151	1,07	0,25672
N válido	180					

HIPÓTESE 5b

A hipótese 5b avaliou se a média salarial dos homens era superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "demais cargos" nas empresas brasileiras que reportaram este indicador nos relatórios de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Para esta hipótese, foi realizada uma estatística descritiva relacionada à média. Assim sendo, foi calculado o salário médio dos homens em relação ao das mulheres, inseridos na categoria funcional “demais cargos”, nas 180 empresas que reportaram este indicador nos relatórios GRI entre 2009 e 2013. O resultado da proporção salarial homem/mulher foi 1,0651, ou seja, a média salarial dos homens era 6,51% maior que a das mulheres, número bem próximo à mediana (7%). Vide tabela 32. Portanto, a hipótese 5b foi aceita.

Tabela 32 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 5b

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Proporção Salarial Homem/Mulher – demais cargos	180	0,47	1,71	1,0651	1,07	0,19019
N válido	180					

HIPÓTESE 6a

A hipótese 6a analisa se a taxa de rotatividade era mais alta para a geração Y do que para as gerações X e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de

sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Para o teste estatístico, considerou-se cada geração como um grupo, logo, houve três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y).

Foi feito, primeiramente, o teste de normalidade e, posteriormente, o teste Levene, o qual verifica a homogeneidade das variâncias. As tabelas 33 e 34 apresentam estes resultados.

Tabela 33 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 6a

Taxa de Rotatividade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Geração Y	0,044	242	0,200*	0,993	242	0,369*
Geração X	0,087	242	0,000	0,974	242	0,000
Geração *babyboomer*	0,122	242	0,000	0,903	242	0,000

O grupo 1 (geração Y) não rejeitou H0. Porém, como os grupos 2 e 3 a rejeitaram (p-valor = 0,00 < 0,05), considerou-se a não normalidade dos dados.

Tabela 34 - Resultados do teste de Levene para a análise da Hipótese 6a

Estatística Levene	df1	df2	Sig.
6,585	2	723	0,001

A tabela 34 apresenta nível de significância 0,001, ou seja, menor do que 5%. Sendo assim, não há homogeneidade das variâncias (ou seja, rejeitou-se H0).

Desse modo, como não houve normalidade nem homogeneidade das variâncias, não foi possível fazer a ANOVA de um fator, que é um teste paramétrico. Por isso, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal Wallis (alternativa não paramétrica para a ANOVA de um fator) como demonstrado na tabela 35.

Para o Kruskal Wallis, tem-se duas hipóteses:

- H0 (hipótese nula): as medianas nos três grupos (gerações *babyboomer*, X e Y) são iguais.
- H1 (hipótese alternativa): há, pelo menos, uma mediana diferente entre os grupos.

Tabela 35 - Resultados do teste de Kruskal Wallis para a análise da Hipótese 6a

	Rotatividade
Chi-Square	143,250
df	2
Asymp. Sig.	0,000

Como o nível de significância foi 0,00, menor que 0,05, rejeitou-se H0 (p-valor = 0,00 < 0,05), ou seja, rejeitou-se a hipótese de que as medianas são iguais, acreditando-se, então, que pelo menos uma é diferente.

Uma análise mais profunda para tomar conhecimento de qual era a maior diferença foi feita por meio de estatística descritiva, conforme pode ser visto na tabela 36.

Tabela 36 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 6a

Taxa de Rotatividade	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Geração Y	242	0,00	0,93	0,4333	0,44	0,18372
Geração X	242	0,02	0,98	0,3393	0,31	0,15513
Geração *babyboomer*	242	0,00	0,90	0,2270	0,185	0,19521
N válido	242					

Nota-se, pela tabela 36, que a taxa de rotatividade média da geração Y (43,33%) é maior do que as taxas de rotatividade médias das gerações X e *babyboomer* (33,93% e 22,70%, respectivamente). O valor da mediana ratifica este resultado, dado que metade das empresas apresenta 44% ou mais de sua taxa de rotatividade relacionada a geração Y. Portanto, a hipótese 6a foi validada.

HIPÓTESE 6b

A hipótese 6b analisa se a taxa de rotatividade das mulheres era mais alta do que a dos homens nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Portanto, neste caso, foram avaliados apenas dois grupos (homens e mulheres), sendo elaboradas as seguintes hipóteses estatísticas:

- H0 (hipótese nula): a média da taxa de rotatividade dos homens era igual à média da taxa de rotatividade das mulheres.
- H1 (hipótese alternativa): a média da taxa de rotatividade dos homens era diferente da média da taxa de rotatividade das mulheres.

Como, neste caso, a hipótese avalia apenas dois grupos, apenas a normalidade dos dados foi testada (vide tabela 37).

Tabela 37 - Resultados do teste de normalidade para a análise da Hipótese 6b

Taxa de Rotatividade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Homens	0,084	256	0,000	0,978	256	0,001
Mulheres	0,088	256	0,000	0,978	256	0,001

Considerando nível de significância 0,05, os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese nula, ou seja, não houve normalidade nos dois grupos porque todos os p-valores ficaram abaixo de 0,05.

Como próxima etapa, foi feito o teste não paramétrico de duas amostras independentes Mann-Whitney-Wilcoxon, o qual é uma alternativa para o teste t (paramétrico). Vide tabela 38.

Tabela 38 - Resultados do teste não paramétrico para amostras independentes de Mann-Whitney-Wilcoxon – Hipótese 6b

	Rotatividade
Mann-Whitney U	18952,000
Wilcoxon W	51848,000
Z	-8,255
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

Para o teste Mann-Whitney-Wilcoxon, tem-se como hipóteses:

- H0 (hipótese nula): a mediana da taxa de rotatividade dos homens era igual à mediana da taxa de rotatividade das mulheres.

- H1 (hipótese alternativa): a mediana da taxa de rotatividade dos homens era diferente da mediana da taxa de rotatividade das mulheres.

Dado que o nível de significância foi 0,000 (ou seja, menor que 0,05), rejeitou-se a hipótese nula, portanto, as medianas das taxas de rotatividade eram diferentes entre homens e mulheres.

Para verificar essa diferença entre os dois grupos, foi conduzida uma análise descritiva, conforme tabela 39.

Tabela 39 - Estatística descritiva para a análise da Hipótese 6b

Taxa de rotatividade	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Homens	256	0,00	1,00	0,5769	0,55	0,18717
Mulheres	256	0,00	1,00	0,4196	0,45	0,18586
N válido	256					

Os dados da tabela 39 implicam que a taxa de rotatividade média dos homens (57,69%) é superior à das mulheres (41,96%) e que a mediana (55%) é bem próxima à média (57,69%). Desse modo, refutou-se a hipótese 6b.

4. RESULTADOS

A discussão dos resultados é decorrente das constatações de cada uma das hipóteses.

A fim de facilitar a visualização, o Quadro 13 apresenta os resultados das verificações de acordo com respectivos objetivos específicos e hipóteses.

Na sequência, há a discussão detalhada.

Quadro 13 - Resultado da verificação das hipóteses da pesquisa

Objetivos Específicos – Identificar:	**Hipóteses – descrição resumida**	**Verificação Final**
1. o gênero predominante nos cargos de liderança e demais cargos	1a: os homens ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres	Aceita
	1b: os homens ocupam mais os demais cargos do que as mulheres	Aceita
2. a geração predominante nos cargos de liderança e demais cargos	2a: a geração X ocupa mais os cargos de liderança do que as gerações Y e *babyboomer*	Aceita
	2b: a geração X ocupa mais os demais cargos do que as gerações Y e *babyboomer*	Aceita
3. a raça predominante nos cargos de liderança e demais cargos	3a: a porcentagem média de brancos que ocupam cargos de liderança é maior do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena)	Aceita
	3b: a porcentagem média de brancos que ocupam os demais cargos é maior que do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena)	Aceita
4. o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas	4.a porcentagem média de pessoas com deficiências encontra-se entre 2% e 5% em relação ao total de empregados	Aceita
5. a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos	5a: a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "liderança"	Aceita
	5b: a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "demais cargos"	Aceita

Objetivos Específicos – Identificar:	Hipóteses – descrição resumida	Verificação Final
6. o sexo e a geração que apresentam maior taxa de rotatividade	6a: a taxa de rotatividade é mais alta para a geração Y do que para as gerações X e *babyboomer*	Aceita
	6b: a taxa de rotatividade das mulheres é maior do que a dos homens	Rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Hipóteses 1a e 1b: discussão dos resultados

HIPÓTESE 1a: os homens ocupam mais cargos de liderança do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, os cargos de liderança são ocupados, em sua maioria, por homens.

HIPÓTESE 1b: os homens ocupam mais os demais cargos do que as mulheres nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, os demais cargos são ocupados, em sua maioria, por homens.

Ao considerar as médias, tem-se que os homens ocupam a maioria dos cargos de liderança e demais cargos, respondendo por 78,08% e 69,34% deles, respectivamente. Além disso, a análise das medianas mostra que metade das empresas possuem 82% ou mais de homens ocupando seus cargos de liderança e 75% ou mais de seu quadro funcional composto por homens.

Isso mostra que, apesar de as mulheres estarem inseridas no mercado de trabalho, elas ainda se encontram em situação desigual perante os homens.

Presume-se que alguns dos determinantes desta situação sejam o histórico patriarcal, que definiu papel secundário às mulheres (NERI ET AL., 2009), a segregação oriunda da heterogeneidade, que direciona homens para determinados cargos e mulheres para outros (SILVEIRA, 2006), estereótipos (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b) e o fato de a população economicamente ativa do Brasil constituir-se, majoritariamente, pelo sexo masculino (IPEA, 2014).

O resultado confirma que as mulheres são sub representadas em cargos de liderança e indicam que a realidade brasileira vai ao encontro das realidades europeia (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016b) , americana (GAO; LIN; MA, 2015) e da América Latina (MCKINSEY, 2013). Mesmo diante de culturas diferentes, a desigualdade entre gêneros se mantém.

Sendo assim, como Peretz, Ariel e Fried (2015) colocam que culturas nacionais mais abertas, individualistas, igualitárias e orientadas ao futuro são mais favoráveis à integração de minorias, sugere-se, como futuro estudo, que seja feito um trabalho comparativo entre estas quatro localidades a fim de verificar qual destas culturas apresenta mais estas características e se, consequentemente, possui maior quantidade de mulheres inseridas no mercado de trabalho.

Como implicação gerencial, recomenda-se que os gestores passem a analisar criticamente o domínio dos homens no meio corporativo, pois a presença de mulheres pode aumentar a performance organizacional (JOECKS; PULL; VETTER, 2013; MCKINSEY, 2013).

Além disso, entender o papel da discriminação entre gêneros no corpo diretivo é importante para a efetividade do capital humano da companhia e sua imagem pública e é significativo para políticas públicas que objetivam promover a diversidade entre gêneros e as posições das mulheres no mercado de trabalho (GAO; LIN; MA, 2015).

4.2 Hipóteses 2a e 2b: discussão dos resultados

HIPÓTESE 2a: a geração X ocupa mais os cargos de liderança do que as gerações Y e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, os cargos de liderança são ocupados, em sua maioria, por profissionais com mais de 50 anos de idade.

HIPÓTESE 2b: a geração X ocupa mais os demais cargos do que as gerações Y e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, os demais cargos são ocupados, em sua maioria, por profissionais entre 30 e 50 anos de idade.

As hipóteses 2a e 2b foram elaboradas tendo como base as três gerações que integram, majoritariamente, o mercado de trabalho: *babybomer*, X e Y.

A maioria dos líderes pertence à geração X (59,37% do total) e os outros cargos também são ocupados por esta geração (45,02% do total) nas empresas brasileiras que reportaram o relatório GRI entre 2009 e 2013. Evidenciando ainda mais esse resultado, tem-se que 62% ou mais das lideranças pertence à geração X e esta geração representa 46% dos demais cargos em metade das empresas analisadas.

Estes valores estão em linha com as estatísticas geradas pelo governo, mostrando que tais empresas seguem a tendência nacional, pois entre 2009 e 2013 (exceto 2010, por motivo explicado na seção 2.3.2.5) - período analisado por esta dissertação - as PNADs (2013, 2015) mostraram que houve preponderância da geração X entre as pessoas ocupadas (com emprego). No entanto, não corroboram as citações de Twenge et al. (2010). Uma explicação possível é que estes tomaram como referência outro país (Estados Unidos).

No que tange a lideranças, especificamente, a geração *babyboomer* aparece como segunda colocada (30,06%) e a Y, como terceira (10,59%). Considerando que a *babyboomer* é mais velha (50 anos ou mais) e a Y é mais nova (até 30 anos), tendo ingressado na força de trabalho há menos tempo, esse resultado é plausível.

No que tange aos demais cargos, a geração X (45,2%) é seguida pela Y (41,02%) e *babyboomer* (14,05%). Visto que as médias entre as gerações X e Y são bem próximas - diferença de apenas 4 pontos percentuais – e considerando as limitações desta pesquisa relativas à classificação dos cargos devido à falta de padronização nos relatórios empresariais, apesar de a hipótese 2b ter sido aceita, pode-se dizer que ambas estão presentes de maneira equilibrada nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

4.3 Hipóteses 3a e 3b: discussão dos resultados

HIPÓTESE 3a: a porcentagem média de brancos que ocupam cargos de liderança é maior do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena)

nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, há predominância de brancos ocupando cargos de liderança.

HIPÓTESE 3b: a porcentagem média de brancos que ocupam os demais cargos é maior que do que a somatória das porcentagens médias das outras raças (preto, pardo, amarelo e indígena) nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013. Logo, há predominância de brancos ocupando os demais cargos.

A questão racial é, recorrentemente, tratada nas pautas sobre diversidade, citando-se a desigualdade de condições vivenciadas por brancos e não brancos.

Sendo assim, um dos motivadores deste estudo foi investigar a composição dos quadros funcionais das empresas no que tange a raças.

Como era esperado nas hipóteses, a quantidade de brancos predominou em todas as categorias funcionais: em liderança, responde em média por 87,10% e, em demais cargos, em média, por 73,90%. A análise das medianas corrobora essas médias e enfatiza ainda mais esse resultado, pois, em metade das empresas, há pelo menos 93% de brancos em cargos de liderança e, pelo menos,79% de brancos ocupando os demais cargos.

Estes dados indicam que a raça branca, mesmo representando menos da metade da população brasileira (CENSO, 2010), ainda domina o mercado de trabalho com expressivas porcentagens. Neste ponto, então, as empresas não estão refletindo a diversidade presente na comunidade, com suas maiorias e minorias (SAJI, 2005)

Além disso, reforça a reprodução (econômica, social e política) dos racialmente discriminados em condições extremamente diferenciadas no âmbito da classe trabalhadora, podendo indicar que estão distantes do mercado formal de trabalho (MARTINS, 2012; MORAES, 2010), compõem o exército dos desocupados, concentram-se em funções de menor prestígio social e econômico (MARTINS, 2012) bem como têm acesso desigual à educação (IPEA, 2013).

Sabendo-se que os cargos de liderança, inerentemente, são melhor remunerados do que os demais cargos, pode ser que esta predominância dos brancos contribua para receberem maior rendimento médio mensal que as outras raças (CENSO, 2010).

Pode ser também que exista um círculo vicioso, pois como brancos “gostam” de empregar brancos (BECKER, 1957) e há mais empregados brancos no mercado de trabalho, a tendência é que esta situação se perpetue. Uma das estratégias para inibir este círculo é a implementação de programas de diversidade que visem não apenas contratar os racialmente discriminados, mas também trata-los de forma igualitária (KAISER ET AL., 2013; THOMAS JÚNIOR, 1997), permitindo acesso a cargos de liderança. Porém, para que isto aconteça, é imprescindível que as esferas governamentais apoiem e a sociedade se comporte de maneira não preconceituosa, em outras palavras, que o discurso de uma “democracia racial” (IZSÁK, 2015) se traduza em comportamentos.

4.4 Hipótese 4: discussão do resultado

HIPÓTESE 4: a porcentagem média de pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013 encontra-se entre 2% e 5% em relação ao total de empregados.

Como é sabido, o constructo diversidade organizacional aborda também a inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho, as quais constituem minoria.

Oriundo do passado e presente discriminatórios, marcados por preconceitos, crenças de que estas pessoas são inferiores ou incapazes, há indícios de que as empresas os contratam somente por ser obrigação legal visto que, pelo menos na amostra aqui relatada, a quantidade de admissões não excedeu à porcentagem estabelecida pela Lei nº 8.213/91.

Ainda que a cota varie de acordo com a quantidade de funcionários, a média aritmética situou-se em 3,71% e a mediana situou-se em 3,95%, ou seja, ambos os valores maiores que 2% e menores que 5%. Então, por mais que algumas empresas, porventura, possam contratar além da cota, há outras que não estão fazendo seu papel ou estão contratando apenas a cota mínima, causando, consequentemente, a redução da média.

Neste prisma, a gestão destas pessoas impacta sobre as necessidades de adequação das condições de trabalho, sendo considerada complexa pelas empresas (CARVALHO-FREITAS ET AL., 2010) e insuficiente para colocá-los em patamar similar aos demais empregados

(GARCIA; MAIA, 2012), ratificando-se os obstáculos que os PcD enfrentam para ocupar postos de trabalho: ambientes inacessíveis, falta de ferramentas assistivas e o próprio preconceito, que fomenta outras barreiras (RESQUE, 2014).

Além disso, há a alegação de não contratação por conta da baixa escolaridade (GOMES, 2014) e concentração de oportunidades em atividades precárias e com menores salários (GARCIA; MAIA, 2012).

Dado que quase 24% da população brasileira apresenta algum tipo de deficiência (SDH, 2014) e que este contingente compõe menos de 4% do quadro funcional das empresas, é sugerido que a OIT continue seu trabalho com o objetivo de fazer valer a eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência, o Brasil fortaleça sua fiscalização e proponhe outras medidas inclusivas, as empresas direcionem esforços para real inclusão e a sociedade acredite que estas ações são possíveis e necessárias.

Com efeito, tendo as companhias com mais de cem funcionários cumprido, no máximo, seu dever legal, como estaria a inclusão dos PcD nas pequenas companhias, com menos de cem colaboradores? Estima-se que esta questão possa suscitar outras pesquisas.

4.5 Hipóteses 5a e 5b: discussão dos resultados

HIPÓTESE 5a: a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "liderança" nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

HIPÓTESE 5b: a média salarial dos homens é superior à média salarial das mulheres na categoria funcional "demais cargos" nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Outro aspecto relacionado à desigualdade entre gêneros, também confirmado por esta pesquisa, diz respeito à diferença salarial entre gêneros.

Em cargos de liderança, os salários médios dos homens são superiores em 11,51% e, nos demais cargos, em 6,51%.

Como o método utilizado foi uma medida de tendência central (média), podem existir empresas que pagam menos aos homens ou de forma igualitária, no entanto, as medianas também apontaram salários superiores, tendo se situado em 7% para ambos os casos, ou seja, em metade das empresas, os homens ganham 7% ou mais que as mulheres, independentemente da categoria funcional. Logo, pode-se afirmar que a diferença existe e é favorável aos homens.

Apesar de a Constituição Federativa Brasileira promulgar que é ilegal haver discriminação salarial por motivo de sexo, há indícios de que isto ocorra na prática.

Mais uma vez, aponta-se para este hiato salarial, como já o mencionaram Oehmichen, Sarry, Wolf (2014); Mincato, Dornelles Filho e Soares (2013); Vilela (2012); Madalozzo (2009); Neri et al. (2009) e DIEESE (2007).

Considerando que as companhias tentam esconder suas ações discriminatórias (GAO; LIN; MA, 2015), verifica-se que, caso as empresas analisadas neste estudo tentaram esconder, não conseguiram, pois análise estatística denunciou o fato.

Os trabalhos “femininos”, normalmente, são de pouco prestígio e baixa remuneração e os “masculinos”, socialmente reconhecidos e com maior remuneração (MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013).

Este cenário sugere que tanto as empresas quanto as políticas governamentais possuem responsabilidade sobre este fato (MCKINSEY, 2013).

Se o Brasil possuísse legislação mais rígida, talvez essa diferença diminuiria. Por exemplo, nos Estados Unidos, lei anti discriminação e legislações rígidas tendem a contribuir para a permanência de programas que aumentem a diversidade organizacional quanto a raça, sexo e pessoas com deficiências (PERETZ; ARIEL; FRIED, 2015). Inclusive, a diversidade tem crescido nos Estados Unidos em todos os grupos ocupacionais (BYARS-WINSTON; FOUAD; WEN, 2015).

4.6 Hipóteses 6a e 6b: discussão dos resultados

HIPÓTESE 6a: a taxa de rotatividade é mais alta para a geração Y do que para as gerações X e *babyboomer* nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.
HIPÓTESE 6b: a taxa de rotatividade das mulheres é maior do que a dos homens nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

No que tange à rotatividade, a taxa média da geração Y (43,33%) é maior que as taxas médias das gerações X (33,93%) e *babyboomer* (22,70%). O valor da mediana ratifica este resultado, dado que metade das empresas apresenta 44% ou mais de sua taxa de rotatividade relacionada a geração Y.

Esta pesquisa supunha este resultado porque os desligamentos voluntários são mais frequentes para jovens do que para adultos (CORSEIUL ET AL. 2013) e, sob condições de exaustão emocional, os primeiros apresentam maior intenção de deixar as empresas (TWENGE ET. AL., 2010).

Algumas estratégias são propostas com o objetivo de reduzir o *turnover* deste contingente populacional: (1) alinhar os valores da organização com os valores dos mais jovens, ajudando a manifestar e fortalecer suas identidades em relação ao emprego e à organização; (2) o oferecimento de dias de folga e de jornadas de trabalho flexíveis, pois isso permitiria organizar o tempo investido em lazer e trabalho com mais liberdade e autonomia, gerando sentimento de controle e contribuindo para se sentirem orgulhosos e satisfeitos (LU; GURSOY, 2016); (3) aumentar o tempo dedicado ao lazer através de programas de recompensa (TWENGE ET. AL., 2010).

Já no que tange a sexos, a taxa de rotatividade média masculina (57,69%) é superior à feminina (41,96%) e a mediana (55%) é bem próxima à média (57,69%). Este resultado invalidou a hipótese 6b, que afirmava que a taxa de rotatividade das mulheres era mais alta do que a dos homens.

A hipótese 6b foi elaborada com base em pesquisas que sugerem que diferenças relacionadas a gênero impactam no *turnover* (KON, 2013; HOM; ROBERSON; ELLIS,

2010; COTTON; TUTTLE, 1986), que as intenções femininas para pedir demissão provavelmente estão relacionadas a presença de filhos e relacionamentos familiares (VALCOUR; TOLBERT, 2003; BARBOSA, 2014), à renda domiciliar *per capita* e ao nível educacional (BARBOSA, 2014). Ademais, que as mulheres sofrem mais com o desemprego em períodos de crise econômica (KON, 2013), tal como a de 2009, ano englobado por esta pesquisa.

Com resultado contrário à literatura, pode-se inferir que, mesmo que o sexo feminino tenha sido afetado pela crise de 2009, tal impacto não foi tão expressivo ao se considerar o período de cinco anos contemplado nesta pesquisa (2009 a 2013).

Além disso, ainda que as mulheres estejam sub representadas no mercado de trabalho e possuam dupla jornada (cuidados com a casa / família e afazeres profissionais), elas não tem pedido demissão em excesso e seus salários, mesmo que inferiores aos dos homens, são necessários para complementar a renda.

5. CONCLUSÕES DA PESQUISA

Antes de delinear as conclusões, é importante retomar o problema de pesquisa: existem diversidade e possíveis desigualdades nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI em um período de cinco anos (2009 a 2013)?

Considerando o objetivo principal, esta pesquisa identificou que existem diversidade e desigualdades entre gêneros, raças, gerações e pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI entre 2009 e 2013.

Sendo assim, os objetivos específicos foram atingidos, tendo sido identificado que:

(1) o gênero masculino predomina tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos;

(2) a geração X predomina nos cargos de liderança e demais cargos;

(3) a raça branca predomina nos cargos de liderança e demais cargos;

(4) o percentual médio de pessoas com deficiências presentes nas empresas encontra-se dentro do previsto pela lei;

(5) existem diferenças salariais entre homens e mulheres tanto nos cargos de liderança quanto em demais cargos;

(6) o sexo masculino e a geração Y apresentam maior taxa de rotatividade.

A maioria dos resultados foi ratificada pela ótica da literatura, pois, de 11 hipóteses, 10 foram aceitas, isto é, 90,90%.

As empresas analisadas possuíam, em seus quadros funcionais de forma geral, homens e mulheres, variadas raças e diversas gerações e nem todas mencionaram possuir pessoas com deficiências. Logo, em meio à diversidade organizacional, constata-se que há desigualdades:

(i) visto haver predominância de homens brancos em detrimento de outras raças e das mulheres;

(ii) salariais entre sexos, uma vez que os homens perfazem maiores salários do que as mulheres independentemente da categoria funcional e

(iii) relativas às pessoas com deficiências, pois as empresas limitam-se a contratar a cota estipulada pela lei nº 8.213/91.

Ponderando as limitações deste trabalho, pode-se dizer que estes resultados merecem atenção especial das organizações, pois a existência de desigualdades atua contrariamente ao desenvolvimento sustentável (KI-MOON, 2013; SACHS, 2004). Isto nos remete a Kuruvilla et al. (2012), os quais colocam que atores estatais e não estatais deveriam monitorar as desigualdades; os dados deveriam ser rotineiramente e consistentemente desagregados de acordo com gênero, raças, idade e deficiências, dentre outros; deveriam rever leis e políticas.

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. A pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existentes na sociedade (OIT, 2016).

Com isso, em meio às ações de responsabilidade social corporativa, é urgente a luta contra a discriminação (OIT, 2007) e promoção de mudanças favoráveis a um mundo mais justo (INSTITUTO ETHOS, 2014).

Ao ser gerenciada com sucesso, a diversidade organizacional estimula a criatividade e 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).

Além disso, esta pesquisa traz contribuições gerenciais ao apresentar aos gestores brasileiros um diagnóstico do quadro funcional das empresas que reportaram o GRI no Brasil entre 2009 e 2013, demonstrando informações que podem ser utilizadas para aprimorar seus procedimentos relativos à gestão da diversidade.

Outro ponto a ser considerado é que a falta de padronização nos reportes do relatório de Sustentabilidade GRI dificulta a comparação entre empresas pelos *stakeholders*. Ademais, as companhias podem publicar informações de forma não clara, impossibilitando a interpretação dos resultados ou ainda gerando dúvidas aos leitores.

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção discorre acerca das limitações desta pesquisa. Assim, pretende-se delimitar ainda mais o escopo no qual os resultados podem ser tomados como válidos.

A primeira limitação se refere à padronização dos dados, pois, como não havia uniformidade nos relatos empresariais, foram necessárias adaptações nas informações extraídas dos relatórios GRI a fim de responder aos objetivos desta pesquisa.

Essas adaptações foram referentes a:

- Idades, ao aproximar faixas etárias para enquadramento às gerações *babyboomer*, X e Y;
- Raças, pois, por aparecerem diferentes terminologias para designação das mesmas, foi preciso aglutinar as mulatos e miscigenados para compor os pardos e orientais e asiáticos para compor os amarelos;
- Categorias funcionais, tendo sido criados dois grupos - liderança e demais cargos – com base em descrições dos relatórios originais, as quais remetiam a posições de liderança ou não. Além disso, os relatórios que continham dados relativos a apenas uma categoria funcional, ou seja, somente informações da governança corporativa ou somente informações dos cargos operacionais, foram excluídos da amostra;
- Pessoas com deficiências, uma vez que houve exclusão dos relatórios que distribuíam os PcD em categorias funcionais e dos que divulgaram somente a quantidade absoluta de PcD, ou seja, incluiu-se somente relatórios que continham a porcentagem geral de PcD contratados.

A segunda restrição se refere à limitação amostral, pois, como a amostra foi relativa a um período determinado de tempo (cinco anos, 2009 a 2013) e foi composta apenas pelas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI, não é possível generalizar os resultados para todo o contexto brasileiro nem para outros países.

O fato de terem sido consideradas empresas de segmentos e portes diferentes, com a somatória de todas para compor os resultados, constitui outro limitador à generalização dos resultados.

O limitador responsável por impossibilitar um estudo longitudinal, que comparasse a situação das empresas no final de 2013 em relação a 2009, foi o fato de não se alcançar uma quantidade padrão (número de variáveis igual ou maior que 30 para cada uma das hipóteses) em cada um dos cinco anos considerados.

A última restrição vai ao encontro da própria definição de diversidade organizacional, pois esta engloba outras dimensões além das estudadas por esta pesquisa (raça, idade, gênero e pessoas com deficiências).

A partir dessas limitações e de questões suscitadas durante o desenvolvimento desta pesquisa, sugestões para futuros estudos estão descritas no próximo capítulo.

7. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

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 não divulgam suas práticas por meio de relatório de sustentabilidade. Desse modo, 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. Há diferenças de rendimentos entre brancos, negros, pardos, amarelos e indígenas? Se sim, de que forma isso tem se expressado?

Adicionalmente no que tange a raças, visto que a maior parte dos estudos foca brancos e pretos/pardos, sugere-se uma pesquisa direcionada à investigação das outras raças. Uma pergunta poderia ser: como está a representação em cargos de liderança dos amarelos e indígenas?

Estima-se também que haja esforços voltados para a identificação das condições de trabalho das pessoas com deficiências bem como seu porcentual de contratação nas companhias com menos de cem funcionários, as quais não são abrangidas pela Lei 8.213/91.

Uma outra proposta pode ser a realização de um estudo longitudinal tomando como base um período maior do que este (cinco anos). Poder-se-ia analisar uma década, por exemplo, com o objetivo de verificar as mudanças de comportamentos das empresas. Há dez anos, havia mais ou menos diversidade organizacional e possíveis desigualdades? No entanto, vale ressaltar a dificuldade que seria encontrada para coletar dados referentes a maior extensão temporal, pois, devido à ausência de padronização nos reportes dos indicadores GRI, seriam consumidos tempo, energia e atenção concentrada em excesso do pesquisador.

Por fim, configurando-se a diversidade como heterogeneidade de orientação sexual, crenças religiosas, crenças políticas, status sócio econômico e outras ideologias, julga-se importante aprofundar o conhecimento de tais dimensões, dado que o escopo deste trabalho

limitou-se apenas a raça, gênero, idade e pessoas com deficiências. Além disso, outros indicadores GRI poderiam ser adicionados, tais como HR4, que questiona a respeito de número de casos de discriminação, e HR9, que trata das violações a direitos de povos indígenas.

REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. W. **The nature of prejudice**. Cambridge: Mass. Addison-Wesley Pub. Co., 1954.

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.

ARMSTRONG, C. et al. The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems. **Human Resource Management**, v. 49, n. 6, p. 977-998, 2010.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de Pesquisa em Ciências: análises quantitativa e qualitativa.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

BARBOSA, A. L. N. H. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. **Mercado de trabalho**, v. 57, 2014. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57_nt02_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 23.jan.2016.

BARROS, D. F.; SAUERBRONN, J. R.; COSTA, A. M. Corporate Sustainabitiy discourses in a Brazilian business magazine. **Social Responsability Journal**, v. 10, n. 1, p. 4-20, 2014.

BASSETO, L. I. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia – COPEL. **Gestão & Produção,** v. 17, n. 3, p. 639-651, 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**, v. 1, n. 8, p. 76-89, 2010.

BECKER, G. S. **The economics of discrimination**. Chicago: Chicago University Press, 1957.

BELLAN, A. C. Diversidade e Discriminação. In: DIAS, J.; FREIRE, L. (Org.) **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho - ensaios e reflexões.** Brasília: OIT, 2002. Capítulo 1, p. 15-24.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BOIRAL, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A 1 GRI reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1036-2071, 2013.

BRASIL, **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**, 1988. Disponível em: <http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf>. Acesso em: 20.jan.2016.

BROWN, H. S.; JONG, M.; LEVY, D. L. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, p. 571-580, 2009.

BYARS-WINSTON, A.; FOUAD, N.; WEN, Y. Race/Ethnicity and sex in U.S. occupations, 1970-2010: implications for research, practice, and policy. **Journal of Vocational Behavior**, v. 87, p. 54-70, 2015.

CAMPOS, L. M. S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção,** v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CARNEIRO, N. S. Contra a "violência de inexistir": psicologia crítica e diversidade humana. **Psicologia & Sociedade,** v. 25, n. 1, p. 40-47, 2013.

CARROLL, A. B.. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.3, p. 264-275, 2010.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, p. 891-906, 2008.

CENSO. **Cartilha do Censo 2010: pessoas com deficiências.** Brasília: Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2012.

CENSO. **Censo Demográfico 2010**, 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOI, S.; NG, A. Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. **Journal of Business Ethics,** n. 104, p. 269–282, 2011.

CINTRA, Y. C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil.** Tese (Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COLLINS, J. Why we must keep Baby Boomers working. **New Zealand Business**, v.12, n.8, 1998.

COMISSÃO EUROPEIA. **Executives and non-executives**. 2016a. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm. Acesso em: 21.jan.2016.

_____. **Gender balance in decision-making positions.** 2016b. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm. Acesso em: 21.jan.2016.

CONCEIÇÃO, S.H. et al. Fatores determinantes no *disclosure* em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 461-472, 2011.

CORSEUIL, C. H. L.; FRANCA, M., A. P. **Inserção dos jovens no mercado de trabalhao brasileiro: evolução e desigualdades no período 2006-2013.** Brasília: OIT, 2015.

CORSEUIL,C. H. L. et al. **A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro.** 2013. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55_nt02_rotatividade.pdf>. Acesso em: 23.jan.2016.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 55-70, 1986.

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

DAUB, C. H. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 75-85, 2007.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Sustainability measurement system: a reference model proposal. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 3, p. 438-471, 2011.

DIEESE (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS). **As mulheres e o salário mínimo nos mercados de trabalho metropolitanos.** 2007. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2007/2007pedmulhersalariominimo.pdf > Acesso em: 20.jan.2016.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf > Acesso em: 25.jan.2016.

EISNER, S. P. Managing Generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, v. 70, n. 4, p. 4-15, 2005.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

EXAME. **Onde as empresas erram na hora de lidar com a geração Y.** 2014. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/onde-as-empresas-mais-erram-na-hora-de. Acesso em: 23.jan.2016.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, F. S.; SIQUEIRA, J. M.; GOMES, M. Z. A decomposição do modelo da Global Reporting Initiative (GRI) para avaliação de relatórios de sustentabilidade. **Revista do BNDES**, n. 34, p. 101-132, 2010.

FERNANDEZ-ALLES, M.; VALLE-CABRERA, R. Reconciling institutional theory with organizational theories how neoinstitutionalism resolves five paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, v.19, n.4, p. 503-517, 2006.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidade organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. Parte 1, p. 217-231.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FORBES. **The three paradoxes of generation Y**. 2013. Disponível em: http://www.forbes.com/sites/lyndagratton/2013/06/06/the-three-paradoxes-of-generation-y/#2056ff0261fe. Acesso em: 23.jan.2016.

FUNAI (FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO). **Quem são os índios no Brasil.** 2014. Disponível em: <http://www.funai.gov.br/index.php/indios-no-brasil/quem-sao>. Acesso em: 16.set.2014.

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

GARCIA, V. G.; MAIA, A. G. A inclusão das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro em 2000 e 2010: panorama e mudanças em uma década. **XVIII Encontro Nacional de Estudos Populacionais.** Águas de Lindoia, novembro, 2012.

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

GASPARATOS, A.; EL-HARAM, M.; HORNER, M. A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability. **Environmental Impact Assessment Review**, n. 28, p. 286-311, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GILROY, P. **The black Atlantic: modernity and double consciousness.** Cambridge: Harvard University Press, 1993.

GOMES, M. H. S. C. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: gestão, direitos e efetividade.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

GRAVETTER, F. J.; WALLNAU, L. B. **Statistics for the behavioral sciences**. 9. Ed. Belmont: Wadsworth, 2013.

GRECCO, M. C. M. et al. The voluntary disclosure of sustainable information: a comparative analysis of Spanish and Brazilian companies. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 17, p. 45-55, 2013.

GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE). **Níveis de Aplicação da GRI.** 2006a. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Application-Levels.pdf>. Acesso em: 07.ago.2014.

_____. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade.** 2006b. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Acesso em: 07.ago.2014.

_____. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade.** 2011. Disponível em: < https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>. Acesso em: 10.set.2014.

_____. **A Sustainable world economy, vision and mission.** 2014a. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 07.ago.2014.

_____. **Transition to G4.** 2014b. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/Pages/default.aspx>. Acesso em: 07.ago.2014.
Acesso em: 25.jan.2016.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEITNER, K. L.; KAHN, A. E.; SHERMAN, K. C. Building consensus on defining success of diversity work in organizations. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 65, n. 1, p. 58-73, 2013.

HOM, P. W.; ROBERSON, L.; ELLIS, A. Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 1-34, 2010.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Conceitos.** 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm>. Acesso em: 16.set.2014.

_____. **Notas metodológicas. Conceitos Principais.** 2016. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>. Acesso em: 23.jan.2016.

IIRC (CONSELHO INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO). **A estrutura internacional para relato integrado.** 2014. Disponível em: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf. Acesso em: 14.fev.2016.

IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA). **Igualdade racial no Brasil: reflexões no ano internacional dos afrodescentes.** Brasília: IPEA, 2013.

_____. População economicamente ativa. **Mercado de trabalho**, v. 56, 2014. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3773/2/bmt56_estat01_populacaoativa.pdf. Acesso em: 23.jan.2016.

_____. **PNAD 2011: Primeiras Análises sobre o Mercado de Trabalho Brasileiro.** 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3561/1/Comunicados_n156_PNAD.pdf. Acesso em: 20.jan.2016.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 09.mai.2014.

ISAKSSON, R.; STEIMLE, U. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? **The TQM Journal**, v. 21, n. 2, p. 168-181, 2009.

IZSÁK, R. **End of Mission Statement**, 2015. Disponível em: https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/09/End-of-Mission-Statement-SR-Minorities-Brazil-FINAL-ENG.pdf Acesso em: 07.fev.2016.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management,** v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

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

JONSEN, K.; MAZNEYSKI, M. L.; SCHNEIDER, S. C. Special review article: diversity and its not so diverse literature: an international perspective. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.11, p. 35–62, 2011.

JORGENSEN, B. Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

JORNAL HOJE. **Jovens querem ter bom desempenho e reconhecimento no trabalho.** 2014. Disponível em: http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2014/01/jovens-querem-ter-bom-desempenho-e-reconhecimento-no-trabalho.html. Acesso em: 23.jan.2016.

KAISER, C. R. et al. Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 104, n. 3, p. 504-519, 2013.

KI-MOON, B. **Addressing social, economic inequalities crucial to achieve sustainability – UN officials.** 2013. Disponível em: http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=45361&Cr=inequality&Cr1=#.Vqu2b9IrLIX. Acesso em: 29.jan.2016.

KIRTON, G. What does diversity management mean for the gender equality project in the United Kingdon? Views and experiences of organizational "actors". **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.27, n.3, p. 249-262, 2010.

KITAHARA, J. R. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Financeiro das Empresas: um estudo empírico utilizando o balanço social padrão IBASE.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

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

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: Strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

KURUVILLA et al. The millennium development goals and human rights: realizing shared commitments. **Human Rights Quarterly**, v. 34, p. 141-177, 2012.

LARA, L. F. A questão da deficiência e do emprego no Brasil: uma análise com base no período 2007 a 2011. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 1, p. 167-2015, 2013.

LEAL FILHO, W. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 1, n. 1, p. 9-19, 2000.

LEE, J.; MAXFIELD, S. Doing well by reporting good: reporting corporate responsibility and corporate performance. **Business and Society Review**, v. 120, n. 4, p. 577-606, 2015.

LU, A. C. C.; GURSOY, D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 40, n. 2, p. 210-235, 2016.

LUB, X. D. et al. One job, one deal… or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 6, p. 653-680, 2016.

MACHADO, D. Q. et al. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa: um estudo da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n.3, p. 183-200, 2012.

MACKY, K. et al. Generational differences in personality and motivation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, p. 878-890.

MADALOZZO, R. Market and home production: gender differencies in Brazil. **Insper Working papers**, 2009. Disponível em: <www.insper.org.br/sites/default/files/2009_wpe168_0.pdf >. Acesso em: 20.jan.2016.

MAIO, M. C. Negros e judeus no Rio de Janeiro: um ensaio de movimento pelos direitos civis. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 1, n. 25, p. 161-188, 1993.

MANDIM, D. **Estatística Descomplicada.** 9. Ed. Brasília: Vestcon, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Técnicas de Pesquisa.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARIMON, F. et al. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? **Journal of Cleaner Production**, v. 33, p. 132-144, 2012.

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

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, T. C. S. **Racismo no mercado de trabalho: limites à participação dos trabalhadores negros na constituição da "questão social" no Brasil.** Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

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.

MENEZES FILHO, N. A. M.; CABANAS, P. H. F.; KOMATSU, B. K. **Tendências recentes do mercado de trabalho brasileiro.** 2014. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt56_politicaemfoco02_tendencias_recentes.pdf>. Acesso em: 23.jan.2016.

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

MOLICA, D. G.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Responsabilidade Social Empresarial: oportunidades perdidas para trabalhadores e empregadores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 215-233, 2008.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace.** Thousand Oaks: Sage, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=zXcTAJnXFzgC&pg=PA15&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 24.jan.2016.

MORAES, E. L. A política de promoção da igualdade de gênero e a relação com o trabalho. In: **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios.** Brasília: OIT, 2010, p. 81-100.

MORHARDT, J. E. Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting on the Internet. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, p.436-452, 2010.

MTE (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO). **Para fins de reserva legal de cargos, o que é pessoa com deficiência?** 2014a. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_2.asp >. Acesso em: 17.set.2014.

_____. **Reserva Legal de Cargos ou Lei de Cotas.** 2014b. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_1.asp>**.** Acesso em: 17.set.2014.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NEAL, E.; MANNIX, M. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. **Psychological Science in Public Interest,** v. 6, n. 2, p. 31-55, 2005.

NERI, I. L. A. et al. Decomposição do diferencial regional de salário entre gêneros: uma abordagem por regressões quantílicas. In: **XIV Encontro Regional de Economia**, 2009, Fortaleza. Anais...

NESS, B. et al. Categorising tools for sustainability assessment. **Ecological Economics**, v. 60, p. 498-508, 2007.

NG, E.S.; SEARS, G. J. CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: moderating effects of social values and age. **Journal of Business Ethics,** n. 105, p.41-52, 2012.

OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO). **La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean.** 1. Ed. Genebra: OIT, 2007.

_____. **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.2016.

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

OLIVEIRA, M. A. S. et al. Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. **Production**, v. 24, n. 2, p. 392-404, 2014.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** 7. Ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica.** 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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, novembro, 2004.

ONU (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS). 2015. **Preâmbulo.** Disponível em: <http://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 29.jan.2016

PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. **SAGE Open**, n. 2, p.1-15, 2012.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n.4, p.670-683, 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.

PNAD (PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS). **Síntese dos Indicadores 2012.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

_____. **Síntese dos Indicadores 2011.** Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

_____. **Síntese dos Indicadores 2013.** Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

PRADO, L. S. **Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

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

QUENTAL, N.; LOURENÇO, J. M.; SILVA, F. N. Sustainability: characteristics and scientific roots. **Environmental, Development and Sustainability**, v. 13, p. 257-276, 2011.

RABL, T.; TRIANA, M. C. Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: individual attitudes matter. **Journal of Business Ethics,** n.121, p. 403-407, 2014.

RAMOS, T. B.; CAEIRO, S. Meta-performance evaluation of sustainability indicators. **Ecological Indicators**, v. 10, p.157–166, 2010.

RESQUE, J. D. D. **O conceito normativo de pessoa com deficiência para fins de reserva de vagas ao mercado de trabalho.** Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

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

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

ROCHA, A. **Abolicionistas brasileiros e ingleses: a coligação entre Joaquim Nabuco e a British and Foreign Anti-Slavery Society (1880-1902).** São Paulo: Unesp, 2009.

RODRIGUES, T. C.; ABRAMOWICZ, A. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. **Educação e Pesquisa,** v. 39, n.1, p. 15-30, 2013.

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

SACHS, I. Resenha. **Ambiente & Sociedade**, v. 7, n. 2, p. 214-215, 2004.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 20060.

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. **XVII Seminários em Administração**, São Paulo, 2014.

SANTOS, D. J. S. et al. Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. **Dental Press Journal of Orthodontics**, v. 15, n.3, p. 121-124, 2010.

SDH (SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS). **Pessoa com deficiência.** 2014. Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/assuntos/pessoa-com-deficiencia/dados-estatisticos/pesquisas-demograficas>**.** Acesso em: 17.set.2014.

SHORE, L. M. et al. Diversity in organizations: where are we now and where are we going? **Human Resource Management Review,** n. 19, p. 117-133, 2009.

SICHE, R.; AGOSTINHO, F.; ORTEGA, H. Índices versus Indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 137-148, 2007.

SILVA, E. A. **O peso das palavras, o choque dos ideais: uma análise crítica dos Indicadores de Sustentabilidade como critérios para a gestão da comunicação organizacional.** Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. especial, p. 77-91, 2006.

SINGH, R. K. et al. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, 15, p. 281-299, 2012.

SMOLA, K.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium**. Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

SOLNET, D.; HOOD, A. Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 15, p. 59-68, 2008.

SOUZA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial: estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different**. Behavioral Sciences and the Law,** v. 23, n.1, p. 21–38, 2005.

TAPSCOTT, D. Grown up digital. **How the net generation is changing your world.** New York: McGraw-Hill, 2009.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008. Capítulo 1, p. 3-21.

THOMAS JÚNIOR., 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.

TIME. **The me me me generation**. 2014. Disponível em: http://www.timecoverstore.com/product/the-me-me-me-generation-2013-05-20/?a=4&av=9**.** Acesso em: 23.jan.2016.

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.

TRIOLA, M.F. **Introdução à estatística**. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational diferences in work atitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, p. 201-210, 2010.

TWENGE, J. M. et al. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, W. K. Age and birth cohort differences in self-esteem: a cross temporal meta-analysis. **Personality and Social Psychology Review**, v. 5, p. 321-344, 2001.

UNITED NATIONS. **UN Documents**.1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>. Acesso em: 19.jun.2014.

VALCOUR, P. M.; TOLBERT, P. S. Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra and inter organizational mobility. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 5, p. 768-787, 2003.

VILELA, T.; ARAÚJO, E.; RIBEIRO, E. P. Análise do diferencial de renda do trabalho em 2008 entre diferentes gerações de trabalhadores no Brasil. **Revista Economia**, v. 13, n. 2, p. 385-414, 2012.

WAILES, N.; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western "periphery": the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, v. 38, n. 4, p. 100-118, 2008.

WILLIAMS, S.; SHARON, T. Developing the next generation of globally responsible leaders: generation Y perspectives and the implications for Green HRD. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 4, p. 504-521, 2015.

WOLBRING, G.; RYBCHINSKI, T. Social sustainability and its indicators through a Disability Studies and an Ability Studies Lens. **Sustainability**, v. 5, p. 4889-4907, 2013.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012.