

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Everton Novaes Lima

DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DA AUDITORIA
CONTÁBIL

Rio de Janeiro

2020

Everton Novaes Lima

DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DA AUDITORIA
CONTÁBIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof^a.: Monica Visconti

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica Visconti - Orientadora
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof^a. Dr^a. Eliane Ribeiro
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Luiz Antônio O. Leal
Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me proporcionar a oportunidade de viver e sonhar.

Agradeço aos meus pais, Verônica Novaes e Everaldo Miranda que sempre me ensinaram a ter determinação para buscar tudo que sonhei. Eles que são minha maior inspiração para viver.

Agradeço também a minha irmã Evelin Novaes e a todos os meus familiares que se fizeram presentes, nos momentos bons e difíceis ao longo desta jornada acadêmica.

À Priscilla Moreira, minha “ex-esposa”, que desde o início esteve comigo. Eu e ela decidimos voltar a estudar juntos, enfrentamos juntos o vestibular e obtivemos êxito, ambos.

Aos meus amigos que sempre acreditaram no meu potencial e entenderam as minhas ausências para estudar.

Por último, e não menos importante, agradeço a Professora Mônica Visconti, pela paciência, competência e orientação para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Atualmente a gestão de da diversidade é um dos maiores desafios das organizações. A gestão da diversidade visa harmonizar as relações entre as pessoas considerados como minorias e atingir com eficiência o melhor resultado. Sabe-se que cada profissional possui um objetivo, uma experiência de vida, uma necessidade, uma orientação sexual e política diferente. Sendo assim, a percepção e acompanhamento destas diferenças como pontos positivos tornam-se necessárias. Entende-se que um bom gerenciamento da diversidade nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. Este trabalho tem por objetivo identificar e descrever as políticas de inclusão e gestão da diversidade implementadas em empresas do ramo de auditoria contábil, setor relevante para a manutenção da transparência econômica, financeira e patrimonial das grandes empresas dos mais diferentes segmentos do mercado. Para atingir o objetivo proposto foi feito um estudo de caso. A empresa analisada é uma empresa dentre as “Big Four”, ou seja, uma das quatro maiores empresas de auditoria do mundo. Os resultados obtidos apontam informações importantes, pois indicam algumas ações e estratégias que são utilizadas pela empresa para que a gestão da diversidade gere uma maior produtividade entre os colaboradores, mesmo estes sendo considerados “diferentes” pelo “padrão” social historicamente imposto.

Palavras-chave: Diversidade, Gestão, Inclusão.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	6
2 - O PROBLEMA	7
2.1 – Contextualização do Problema	7
2.2 – O Problema da Pesquisa	9
2.3 – Objetivos	9
2.3.1 – Objetivo Geral	9
2.3.2 – Objetivos Específicos	10
2.4 – Justificativas e delimitação do estudo	10
3 - METODOLOGIA	11
4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
4.1 - Conceituando diversidade	12
4.2 - O Histórico da diversidade	13
4.2 - Obstáculos a implantação da diversidade	14
5 - O ESTUDO DE CASO	17
6 - CONCLUSÃO	23
7 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
7.1 – Referências Eletrônicas.....	25

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente muitas organizações investem na gestão da diversidade. Embora esta temática suscite bastante resistência seja por fatores culturais e sociais enraizados na sociedade torna-se cada vez mais necessário um gerenciamento organizacional humanizado e voltado para igualdade.

A diversidade nas organizações é algo bastante abrangente, não se restringindo apenas a um grupo de pessoas. É algo mais rico e amplo que contempla a diversidade de histórias, etnias, crenças religiosas, orientações sexuais, idades, gêneros, classes sociais, regiões e culturas. (Robbins, 2005)

A preocupação com a inclusão dos “diferentes” chegou ao Brasil na década de 1990, junto com o avanço da globalização econômica. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

Em um mundo sem fronteiras econômicas, as grandes empresas começaram a perceber que um único produto ou serviço para todos era inviável e que em mercados globais havia a necessidade de contratar profissionais com conhecimentos da cultura e hábitos de consumo dos países onde iriam atuar, pois essa bagagem de conhecimentos podem ser aplicados no trabalho, diminuir conflitos e gerar um bom clima organizacional, bem como atender desejos e necessidades de um público diversificado. Muito mais do que estabelecer uma política de cotas, trata-se da possibilidade de interagir com o diferente em prol de resultados produtivos.

Paralelo a globalização, outro fator que contribuiu para o avanço da diversidade nas organizações foi o fortalecimento dos movimentos sociais que proliferaram pelo mundo, principalmente nos países desenvolvidos, como o de igualdade de gênero e o movimento negro. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

A diversidade além de contribuir para um ambiente menos hostil e rico de ideias e de visões diferenciadas amplia o olhar da empresa sobre os diferentes ambientes externos, contribuindo para torná-la mais competitiva e criativa. Oportuniza o engajamento do grupo e ao reconhecer o mérito de cada um independente do que a pessoa aparenta, crê ou de onde vem, faz com que os colaboradores se sintam motivados e a darem o melhor de si.

Diante do anteriormente exposto procurou-se com este estudo, identificar empresas que tenham nas políticas e práticas de gestão de pessoas

forte ênfase na diversidade, ou seja empresas que tem como missão estar à frente no mercado reconhecendo a necessidade da diferença, independente de leis.

O presente estudo tem por objetivo identificar e descrever as políticas de inclusão e gestão da diversidade em uma empresa de auditoria e através deste diagnóstico identificar os resultados obtidos com as práticas por ela implementadas.

A escolha recaiu sobre uma das empresas líderes em prestação de serviço de auditoria, essa escolha se deve pelo motivo desta empresa trabalhar com funcionários em equipes rotativas de trabalho, ou seja, um funcionário trabalha em várias equipes e vários projetos durante o ano, seu ambiente vive em constante mudança, portanto trabalhar com a diversidade é prerrogativa para um bom clima organizacional.

Para atingir os objetivos a que se propõe, o trabalho dividiu-se em:

- A identificação do problema que motivou esse estudo e a justificativa da temática;
- O referencial teórico que dá embasamento e suporte teórico ao trabalho;
- Metodologia, a qual apresenta os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa;
- A descrição das políticas e práticas de diversidade implementadas pela empresa em estudo;
- Por último, a conclusões do trabalho;

Ao apresentar os conceitos de diversidade e ressaltar como os preconceitos atrapalham a vida pessoal e profissional dos indivíduos, procurou-se, no presente trabalho, mostrar que empresas que formam equipes que ultrapassem as barreiras do preconceito e enfrentam os desafios da pluralidade, podem constituir-se exemplos e multiplicadores de conceitos de tolerância.

2 - O PROBLEMA

2.1 - Contextualização do Problema

Para o sucesso de uma organização a mesma precisa de profissionais motivados e comprometidos e para tanto, estes profissionais precisam se sentir parte, ou seja, saber que não precisam ser uma pessoa dentro da organização e outra fora da organização pelo medo do repúdio a sua verdadeira identidade.

As reivindicações político-sociais em torno do tema diversidade têm permeado as discussões sobre diversidade nas empresas na tentativa de gerenciar a tensão entre os grupos reivindicados e reivindicadores desta temática procurando práticas de gestão de pessoas em conjunto, a fim de transformar a diversidade que é motivo de tensão político-social em ativo dentro da organização.

No entanto, o caminho para uma gestão da diversidade eficiente no Brasil ainda é árduo: a metodologia da gestão da diversidade é importada dos anos 1960 e 1970 implementadas nos Estados Unidos da América (Aquino e Galeão-Silva, 2003). De acordo com os autores, a partir da análise da literatura estrangeira e nacional sobre o tema, infere-se que a gestão da diversidade surgiu como resposta dos administradores norte-americanos às políticas de ação afirmativa das décadas de 60 e 70. Essa metodologia defende que a gestão da diversidade é mais efetiva para o enfrentamento das desigualdades sociais por usar critérios de meritocracia e possibilitar atingir benefícios econômicos para os indivíduos e as empresas.

A sociedade brasileira, apresenta-se com problemas graves de justiça, nessa perspectiva a valorização da gestão da diversidade é defendida, por possuir aspectos relevantes para a inclusão social. (Fleury, 2000)

Nesta perspectiva, a aplicação desta metodologia no Brasil encontra complicações quando consideramos, por exemplo, a ideologia da democracia racial brasileira que mascara o preconceito e entra em tensão com a ideologia da gestão diversidade. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

No Brasil, vários grupos são historicamente marginalizados e seus membros excluídos do exercício da cidadania, são eles: pessoas negras, LGBTQ+ (Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando e mais, são pessoas transgênero, ou trans, são pessoas cujo gênero designado ao nascimento é diferente do gênero que possuem), pessoas com necessidades especiais, Índios, mulheres e imigrantes não Europeus ou Norte Americanos. As poucas políticas públicas de ações afirmativas têm eficácia duvidosa, como mostra a

história recente. Nesse contexto, seriam “bem-vindas”, portanto, práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade pelas empresas, sendo elas brasileiras ou não que atuam no contexto brasileiro. No entanto, pode-se perguntar: seria a gestão da diversidade capaz de criar uma solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados? Ou, ainda, a gestão da diversidade poderia ser uma forma, ideologicamente articulada, de esconder conflitos que surgem, prioritariamente, do campo social, como por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados. Conseguiria a gestão da diversidade reaver os direitos desses grupos por meio de uma ação afirmativa?

Nesse aspecto, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas como ativos nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. (Aquino e Galeão-Silva, 2003).

2.2 - O Problema da Pesquisa

Diante do desafio de um país de observável diversidade entre a sua população e que garante em sua constituição vigente (artigo 5º) “...*todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza...*” com profissionais de etnias, orientações sexuais e culturas diferentes, indaga-se:

A empresa em estudo, na condição atual, na percepção da administração é comprometida com inclusão de pessoas “diferentes” no seu quadro de funcionários? Quais as políticas e práticas implementadas pela empresa para propiciar aos seus profissionais um ambiente de trabalho favorável a diversidade?

2.3 - Objetivos

2.3.1 - Objetivo Geral

Identificar se a empresa em estudo é comprometida com a gerência da diversidade e se a mesma oportuniza aos profissionais que nela trabalham, um ambiente de trabalho favorável a diversidade, mesmo com a complexidade histórica e cultural que se assenta o tema no Brasil.

2.3.2 - Objetivos Específicos

- a) Identificar como e se a organização reconhece a diversidade de seus profissionais e quais as maneiras de valorização da diversidade;
- b) Caracterizar as políticas de diversidade implementadas pela organização e seu impacto no relacionamento entre os profissionais que nela atuam;

2.4 - Justificativa e Delimitação do Estudo

Promover sinergia entre os profissionais e a administração em relação a educação, inclusão e manutenção da diversidade dentro das organizações não é uma tarefa simples. Entende-se que para se admitir a diversidade que é uma realidade social não integralmente admitida pela população brasileira, dentro das organizações, requer estudo e especialização sobre as particularidades do assunto. Isto porque é um assunto sensível, pois os personagens são pessoas que têm suas individualidades violadas pelos crimes de racismo, homofobia, transfobia, xenofobia e machismo. Pessoas que são estigmatizadas, possivelmente, desde a infância.

A empresa em análise é uma rede global de firmas independentes que presta serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. O trabalho da mesma é apoiar seus clientes na tomada de decisões de negócios, independente do alcance de suas operações. Para isso, as firmas-membro reúnem mais de 207 mil profissionais em 153 países. No Brasil, são aproximadamente 4 mil profissionais, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 Estados e Distrito Federal.

A empresa em análise, bem como as outras empresas de auditoria prestam um relevante serviço à população brasileira, pois a venda de seus serviços agregam aos usuários das informações (acionistas, administração, mercado e órgãos reguladores), maior transparência, conformidade a leis e regulamentos, adesão as melhores práticas de governança corporativa e contábeis na condução dos negócios por parte das empresas e por último e não menos importante, garantir que as informações contidas nas demonstrações financeiras das empresas, estas divulgadas ao findar de seus exercícios sociais a depender da sociedade, negócio e órgão regulador,

representam a realidade financeira, econômica e patrimonial sem distorções relevantes.

Diante disto, a administração da empresa tem promovido para os seus profissionais, ações educativas através de palestras e minicursos que visam preparar os profissionais para um ambiente de diversidade, bem como assegurar o direito a diversidade de seus profissionais que se enquadram nos grupos “alvos” de preconceito.

Nesse sentido, o presente estudo é relevante e justifica-se, pois procura entender o nível de comprometimento da administração e profissionais com o assunto, quais ações são realizadas sobre o tema e como estas ações são realizadas. Nessa perspectiva, o estudo visa elucidar a interação da administração e os profissionais e os impactos positivos e negativos, principalmente sobre o ambiente corporativo e produtividade dos profissionais que pertencem a um destes grupos sociais.

3 - Metodologia

A metodologia refere-se aos métodos utilizados nos trabalhos científicos e é através desse processo que se pode especificar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos. É o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico.

Vergara (1997) propõe uma taxionomia para definir o tipo de pesquisa que melhor se adapte ao trabalho em questão, os critérios da autora são quanto aos meios e quanto aos fins.

Seguindo esta orientação, a presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins como sendo exploratória, pois observa-a empresas de auditoria, suas políticas e práticas.

Quanto aos meios, o estudo de caso constitui-se numa proposta mais adequada ao que se pretende estudar, pois ao deter-se em uma empresa podemos analisar todas as situações necessárias para diagnosticar diferentes aspectos do ambiente de trabalho, ou seja, a análise de uma unidade de determinado universo, que viabilize a compreensão da sua generalidade.

A fim de compreensão e análise das técnicas de gestão da diversidade utilizadas pelas empresas de auditoria foi escolhida uma única empresa: a KPMG do Brasil.

Foi feita também uma pesquisa Bibliográfica e Documental, pois o material que embasou o estudo foi desenvolvido através de pesquisas em livros, revistas, internet. Ao fazer a descrição da empresa foram consultados documentos e arquivos de acesso público, principalmente através do seu site, onde há uma área específica de Inclusão e diversidade.

4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 – Conceituando diversidade

Não há como entender o conceito de diversidade que se refere a uma variedade de atributos de indivíduos e seus desdobramentos na sociedade brasileira sem citarmos dois conceitos sociológicos, minoria e maioria. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

Para Caldas Aulete (1981 apud Amorim, 2019.) minoria trata-se da inferioridade numérica. Este conceito torna-se equivocado no momento em que restringe que minoria é baixa quantidade de pessoas de um determinado grupo social, religioso e etnia, isso porque praticou um erro muito comum em pensar que quantidade influi na definição de minoria.

Observamos o contraditório, pois a compreensão de minorias sociais, sendo estas um segmento social vulnerável, incapaz de prover ele próprio a suas necessidades básicas ou de atingir ou por esforço próprio de forma que proporcione viver uma vida digna e com oportunidades, como é a dos que vivem na condição social dominante. Dessa forma este grupo demanda proteção especial por parte do Estado. (Minhoto; Sanfelici, 2009 apud, Amorim, 2019.)

Neste contexto, se a minoria dispõe de pouco poder, a mesma depende da arbitrariedade da maioria (Minhoto; Sanfelici, 2009 apud, Amorim, 2019.). Este termo sociológico, minoria, é atribuído aos seguintes grupos sociais: pessoas negras, LGBTQ+, pessoas com necessidades especiais, Índios, mulheres e imigrantes não Europeus ou Norte Americanos.

Conforme a contradição exposta por (Minhoto; Sanfelici, 2009 apud, Amorim, 2019.) sobre a definição de Caldas Aulete que a minoria não se refere a quantidade de pessoas de um determinado grupo, caso fosse verdade tal afirmação teríamos outra contradição na representatividade destes grupos na sociedade brasileira. Isto porquê as pessoas negras são 56% da população brasileira, mas representam apenas 12,4% das pessoas identificadas como “ricas”, em contra partida 73,2% da população identificada como “mais pobres” são pessoas negras (IBGE 2014). Isto demonstra de forma explícita que a quantidade de pessoas constantes em um grupo, não o torna maioria, pois mesmo as pessoas negras sendo a maioria demográfica no Brasil, as mesmas apresentam a maioria de pessoas vulneráveis em uma análise socioeconômico, como corrobora os dados do IBGE.

Ainda sobre representatividade populacional, as pessoas com algum tipo de deficiência, somam 14,5% da população brasileira (IBGE). Somente em 1991, com o decreto presidencial para a sanção da lei 8.213, conhecida como Lei de cotas, prevendo a inserção de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho. Desde 1991, essa lei vem tratando de maneira essencial à integração do trabalhador PCD, por meio de políticas afirmativas.

4.2 - O Histórico da diversidade

A discussão sobre a diversidade veio à tona nos EUA na década de 1960 e 1970 com o movimento negro protagonizado por Rosa Parks, Martin Luther King Jr., Malcom X e os Black Panthers, o movimento Hippie protagonizado por Abbie Hoffman e Jerry Rubin e o movimento Gay explicitado potencialmente na Rebelião de Stonewall (Aquino e Galeão-Silva, 2003). Estes movimentos impulsionaram as pessoas e principalmente as empresas a perceberem essas pessoas como parte da sociedade, pois estes grupos de pessoas sempre viveram, historicamente, a margem.

Um fato histórico importante neste contexto, foi desencadeado em novembro de 1963, após o assassinato de Kennedy, quando foi promulgada a Civil Rights Act, de 1964, lei assinada pelo presidente Lyndon Johnson. Esta lei estabelecia o fim: da segregação em empresas como teatros, restaurantes e hotéis; de práticas discriminatórias no emprego; e determinou o fim da segregação em locais públicos, como piscinas, bibliotecas e escolas públicas

de pessoas negras, de religiões diferente do protestantismo branco e nacionalidade. Dessa forma, as diversas agências governamentais não poderiam mais discriminarem seus candidatos a emprego com base em cor, religião e nacionalidade, estimulando-as para que usassem de ação afirmativa na contratação de seus empregados. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

O efeito desta lei para as empresas, foi que as mesmas iniciaram a inserção de pessoas destes grupos, através da ação afirmativa que se baseia no entendimento de que os fenômenos da sociedade não são naturais, mas a partir das diversas interações sociais como resultado. Fazendo existir a necessidade de intervenção política para reverter o quadro de desigualdade de uma determinada sociedade. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

Isto para superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualitariamente, com membros dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa. (Hodges-Aeberhard, 1999 apud Alves; Silva, 2004)

4.3 - Obstáculos a implantação da diversidade

A gestão da diversidade tornou-se uma prática bastante difundida no contexto norte-americano, a partir da década de 1960, após a conquista de igualdade dos direitos civis. Estes estudos foram desenvolvidos em uma sociedade norte americana, levando em consideração o contexto, ou seja, a aquisição de direitos pelas minorias, estas explicitamente identificadas. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

Um das principais críticas à Teoria da gestão da diversidade, praticada no Brasil é que a mesma não foi desenvolvida pensando no Brasil, pois a mesma é importada dos Estados Unidos e não leva em consideração a sociedade brasileira e os conflitos sociais existentes no País. (Aquino e Galeão-Silva, 2003)

Nesta etapa do trabalho a ideia é questionar os programas de gestão da diversidade e sua implementação no Brasil, atividade que implica criticar e desvelar a ideologia que está em sua base. Seguindo uma linha clássica de definição, "ideologia" expressa uma falsa consciência sobre práticas sociais contraditórias, que correspondem à ligação entre a existência material das pessoas e sua consciência (Marx e Engels, 1998 apud Alves; Silva, 2004).

Segundo os teóricos da Escola de Frankfurt, são ideológicas as manifestações do pensamento forjadas na dinâmica de relações sociais naturalizadas (Horkheimer; Adorno, 1985 apud Alves; Silva, 2004), expressando uma visão limitada e distorcida da realidade (Held, 1980 apud Alves; Silva, 2004). A gestão da diversidade, quando importada para o contexto brasileiro, é convertida tendo por base duas ideologias tipicamente nacionais, a saber: a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia brasileira. De acordo com Marcuse (1973 apud Alves; Silva, 2004) “a racionalidade científica favorece uma organização social específica precisamente porque projeta mera forma [...] que pode atender praticamente a todos os fins. A formalização e a funcionalização constituem a ‘forma pura’ de uma prática social concreta”. (p. 152)

Esta ideologia, preocupa-se em disciplinar a força de trabalho com o ideal de produtividade, onde as necessidades humanas vêm sendo subordinadas a esfera do consumo. Aqui ocorre, portanto, um segundo mecanismo ideológico importante: a sociedade contemporânea vem constituindo um ser humano anônimo e alienado. Ou seja, quanto mais complicada e refinada a aparelhagem social, econômica e científica é ajustado pelo sistema de produção, tanto mais empobrecidas as vivências de que ele é capaz. (Horkheimer; Adorno, 1985 apud Alves; Silva, 2004)

Outro ponto importante a ser observado nesta ideologia tecnocrática é que através da condição de divisão do trabalho, ela neutraliza a dominação do administrador. De acordo com Tragtenberg (1985 apud Alves; Silva, 2004) “o poder tecnocrático surge como poder da natureza”. (p. 217). Os administradores são identificados como seres de qualidades e qualificações raras – portanto, legítimos detentores de seus poderes, status e privilégios. Essa naturalização promove tanto a negação dos conflitos quanto a ideia de que os conflitos são uma patogenia, devendo, por esse motivo, ser preventivamente evitados. (Alvesson, 1987 apud Alves; Silva, 2004).

A ideologia da democracia racial brasileira ou mito da democracia racial brasileira tem a sua primeira crítica oferecida, sobre a dificuldade de implantação da gestão da diversidade, pois a elite intelectual da década de 30, passou a anunciar o Brasil como o país da convivência harmônica entre brancos, negros e índios. Esferas político-partidárias: tanto a direita quanto a esquerda afirmavam que a discriminação racial não era problema para os

brasileiros (Aquino e Galeão-Silva, 2003). Esta apresentação questionável sobre a realidade da sociedade brasileira. Isto porque no Brasil, a raça é ideologicamente atribuída ao fenótipo, e não ao genótipo. Assim, a partir das características corporais, são criadas definições de raça que negam o fato de ser negro – por exemplo, a expressão “café com leite”. Essas definições ocultam a afroascendência e prometem uma possibilidade de identificação com a raça branca, promovendo uma espécie de “ideologia do branqueamento” – quando os negros buscam negar sua origem étnica para copiar o modelo ideal branco. No entanto, quando se trata de discriminação, a diferença entre brancos e negros é nítida (Aquino e Galeão-Silva, 2003).

A base da crítica sobre os obstáculos da implantação da gestão da diversidade no Brasil é expressa na dificuldade de se identificar as minorias, diferentemente dos EUA que tinham as suas minorias identificadas, pois a “ideologia do branqueamento” reforça o preconceito através do fenótipo, enquanto nos EUA o preconceito é genótipo. A questão posta é a seguinte: Se o Brasil é um país sem conflitos e diferenças étnicas, o que se têm a reparar com essas minorias?

Sobre invisibilidade do negro real, Abdias do Nascimento, dizia “a total reversão da imagem negativa do negro passa por sua ascensão econômica e seu acesso ao poder político. Mas não é tudo. É preciso que os negros tenham acesso aos meios de comunicação de massa. Sem isso, a percepção social do negro, continuará submetida ao poder decisório dos responsáveis pela mídia” (Thoth, 1987, p. 112 apud Geledes, 2011)

A linguagem cotidiana muitas vezes nos trai. As expressões coloquiais ainda estão impregnadas de discriminação contra os negros. Basta recordar algumas delas, como passar um “dia negro”, ter um “lado negro”, ser a “ovelha negra” da família ou praticar “magia negra”. Diz-se que o preto é a cor do pecado. Usamos o verbo “denegrir” que significa “manchar uma reputação que era limpa”. O preto suja (El País, 2018).

Abdias do Nascimento, no Brasil foi um personagem fundamental para o avanço das políticas públicas para pessoas negras. Abdias, iniciou a sua trajetória na década de 30, na Frente Negra Brasileira (FNB). A Frente Negra Brasileira foi a entidade negra de maior destaque no Brasil após 1988, ano que ocorreu a abolição da escravidão negra no Brasil, segundo Abdias do Nascimento a mesma foi responsável por um significativo trabalho

socioeducativo e cultural, a exemplo: o inovador e provocador Teatro Experimental do Negro (TEN). A (FNB) contava com um programa pré-estabelecido de luta que visava conquistar posições para o negro em todas as posições da sociedade. A Frente negra na metade do século 20 contava com um número expressivo de 20 mil pessoas. Em 1936 a (FNB), tornou-se um partido político, visando participar de futuras eleições, a fim de arregimentar votos da “população de cor”. Em 1937, a (FNB) foi extinta, assim como todos os partidos políticos como consequência da ditadura imposta por Getúlio Vargas, período conhecido como o “Estado Novo” (Geledés, 2011).

A partir da contextualização do real cenário brasileiro e as ações que buscavam atenuar a situação de vulnerabilidade dessas minorias. Abdias do Nascimento na década de 90, agora senador da república, introduz o debate sobre a adoção de políticas afirmativas. Resultado desse bate foi o projeto de Lei nº 75 de 1997 que propunha o estabelecimento de cotas de homens e mulheres negras no mercado de trabalho, nas instituições de ensino, no Itamaraty e nas forças armadas (Geledés, 2011).

Neste contexto, em comparação dos EUA e o Brasil observamos o atraso brasileiro no debate por inclusão de minorias e promoção de ações afirmativas para estes grupos marginalizados. Enquanto os EUA já haviam passado por todo o processo de lutas por igualdade de direito civis, obtendo “êxito” sobre esta pauta na década de 1960, o Brasil incitava o debate na década de 1990, ou seja, 30 anos depois. Tornando, o implemento das práticas de gestão da diversidade um processo conturbado, isto pelo atraso da consciência da sociedade sobre o assunto, tanto em virtude dos matérias que balizam as práticas da gestão diversidade terem sido elaborados pensando em uma sociedade norte americana. Através deste trabalho, observamos que os EUA e o Brasil são realidades históricas, culturais e socioeconômicas completamente distintas e conseqüentemente a adoção de métodos de gerência da diversidade iguais nestes diferentes contextos é conflituoso e em alguns momentos não efetivo. É o que continuaremos discorrendo na metodologia deste trabalho, pois elucidaremos as práticas da gestão da diversidade adotadas por uma empresa internacional em um contexto brasileiro.

5 – O Estudo de Caso

Neste tópico será feita a descrição da empresa em estudo e as suas políticas e práticas relacionadas a gestão da diversidade e como estas ações podem impactar o ambiente de trabalho.

5.1 – Caracterização da KPMG

A KPMG, que não é uma empresa de origem brasileira, é uma rede global de escritórios independentes, prestando serviços de Audit, Tax e Advisory, as firmas-membro reúnem mais de 207 mil profissionais em 153 países. No Brasil, são aproximadamente 4 mil profissionais, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 Estados e Distrito Federal. A KPMG foi formada em 1987 através da fusão das empresas centenárias Peat Marwick International (PMI) e a Klynveld Main Goerdeler (KMG), a sua sede é na Suíça. Nos últimos três séculos, o histórico da organização foi marcado pelos nomes de seus principais membros-fundadores, cujas iniciais formam o nome “KPMG”, são eles:

Klynveld - Piet Klynveld fundou em 1917 a firma de contabilidade Klynveld Kraayenhof & Co, em Amsterdã.

Peat - William Barclay Peat fundou a firma de contabilidade Peat & Co, em Londres.

Marwick - James Marwick estabeleceu em 1897 a firma de contabilidade Marwick, Mitchell & Co, na Cidade de Nova York.

Goerdeler - Dr. Reinhard Goerdeler foi o primeiro presidente da Federação Internacional de Contadores e um presidente da KPMG. A ele se credita o estabelecimento dos alicerces da fusão da Klynveld Main Goerdeler.

5.2 – Missão, Visão, Valores, Cultura e Estratégias da KPMG Brasil

Missão e Visão

A KPMG atua como uma rede global de firmas-membro independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária e consultoria de negócios. Trabalhamos lado a lado com nossos clientes, ajudando-os a reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades.

Entre os nossos clientes estão sociedades empresariais, governos e órgãos do setor público e organizações sem fins lucrativos. Eles recorrem à

KPMG buscando padrões consistentes de atendimento com base em competências profissionais de alta qualidade, uma visão da indústria e conhecimento local.

As firmas-membro da KPMG podem ser encontradas em 153 países e territórios. Em conjunto, elas empregam mais de 207.000 profissionais, por todo o mundo entre as nossas diversas práticas.

Manter e melhorar a qualidade de sua força de trabalho é o objetivo principal da KPMG. Onde quer que atuemos queremos que as nossas firmas sejam iguais ou melhores que as melhores empresas para se trabalhar.

Contribuímos para o funcionamento eficaz dos mercados internacionais de capital. Apoiamos as reformas que reforçam a credibilidade dos mercados e a sua responsabilidade social. Acreditamos que uma reforma semelhante deverá ser estendida à área profissional.

Valores

Os nossos valores criam um senso de identidade compartilhada dentro da Organização e são responsáveis por definir o que representamos e como agimos

Cultura

A KPMG auxilia empresas e negócios a reagirem às mudanças na economia global. Estamos comprometidos em oferecer um ambiente em que nossos profissionais e clientes possam obter sucesso e contribuir para um mundo sustentável ao mesmo tempo.

Estratégias

Os pilares fundamentais de nossa estratégia apresentam os elementos que sustentam nosso crescimento: pessoas de alta performance e apaixonadas pelo que fazem, apoiadas pelo conhecimento de uma rede global de especialistas, alinhados a políticas de governança e ética, que garantem a oferta de serviços com qualidade e valor para os nossos públicos. Compreendendo os quatro pilares de forma sinérgica, fica evidente que o crescimento perene só pode ser atingido quando alicerçado na qualidade dos nossos serviços.

Objetivos Estratégicos

- Investir em mercados emergentes.
- Focar em setores-chave, como serviços financeiros, saúde, governo, infraestrutura, energia e recursos naturais.
- Realizar aquisições estratégicas e fazer investimentos para expandir a nossa capacidade em serviços de alta complexidade, incluindo consultoria em gestão e tributos.
- Manter ampla fonte de profissionais que sejam especialistas nesses segmentos.

Os fundamentos e os objetivos da nossa estratégia estão em conexão com os quatro temas prioritários apontados pelos nossos stakeholders e validados durante o processo de materialidade que realizamos em 2011. Juntos, eles demonstram como a KPMG no Brasil entende a sustentabilidade no seu segmento.

- Condução dos negócios de forma ética
- Sistemas responsáveis e transparentes de governança
- Auditorias (serviços) com qualidade e total independência
- Bom tratamento dos funcionários

Abordagem local

No Brasil, apesar da perda significativa de clientes em 2012, por conta do rodízio obrigatório de auditorias, conseguimos estabilizar nossos serviços em 2013 ao identificar as necessidades de outros segmentos, como o mercado empreendedor. Hoje, nossos 26 escritórios, distribuídos em 13 estados brasileiros, funcionam como uma porta de entrada da KPMG no Brasil em diferentes setores da economia e segmentos de mercado.

No período, também definimos que a eficiência na gestão e nos processos seria uma busca constante, em detrimento do corte de pessoal ou de mudanças profundas na estrutura da Organização. Damos início à construção de um centro que reunirá diversos serviços de auditoria, otimizando tempo dos nossos profissionais e conferindo ainda mais qualidade às nossas

entregas. Com isso, esperamos um ganho de eficiência de 10% em nossas atividades. Faremos mais rápido, com mais qualidade e menos custo.

Ainda em 2013, Advisory intensificou os seus serviços de integração e separação (transações que envolvem organizações que passaram por processo recente de fusão ou desvinculação), além de promover a reestruturação de algumas áreas para aprimorar o nível de atendimento ao cliente. Entre as mudanças ocorridas em Advisory, vale mencionar a venda dos serviços de Business Process Outsourcing (BPO), a fim de destinar recursos e foco aos serviços core dessa prática. Em Tax, agrupamos os vários núcleos de especialização em duas lideranças (National Tax e International Tax), de acordo com o conhecimento e a experiência dos profissionais. A primeira é composta por todas as áreas de compliance vinculadas à legislação brasileira, e a segunda está associada a operações internacionais de fusão e aquisição, entre outras.

5.3 – Políticas e práticas de diversidade

Primeiramente é necessário esclarecer que a empresa objeto de análise deste estudo é uma empresa não brasileira, ou seja, o controle das práticas de gestão de pessoas e conseqüentemente, a gestão da diversidade não são desenvolvidas no Brasil. Entende-se que por conta desta política da empresa ela enfrenta alguns obstáculos para a implantação da gestão da diversidade em um cenário brasileiro. Nesse sentido, no presente estudo será observado como a KPMG trata a gestão da diversidade na perspectiva brasileira.

A KPMG Brasil em sua declaração institucional de inclusão e diversidade, afirma de forma direta o seu engajamento com o respeito a individualidade de seus profissionais, a fim de promover um ambiente respeitoso e livre de discriminação independentemente de características e crenças pessoais. Isto, a fim de tornar o ambiente de trabalho atraente, confortável e respeitoso a todos os tipos de talentos.

Neste sentido, para atingir o objetivo deste estudo, foi acessado o portal da KPMG e observamos que a mesma possui quatro programas específicos para o gerenciamento da diversidade de seus profissionais, são eles:

- “KNOW”, um programa voltado para as mulheres, visando a equidade de gêneros;
- o segundo é o “BUDDIES”, um programa voltado para pessoas com deficiência (PCD), visando a sua inclusão ao mercado de trabalho;
- o terceiro é o “EBONY”, um programa focado em dar visibilidade as questões étnicas e raciais, visando ampliar a diversidade racial e étnica no quadro de profissionais;
- e o quarto é “VOICES”, um programa focado em dar visibilidade questões relacionadas a orientação sexual e identidade de gênero, visando a inclusão de pessoas LGBTQ+ no seu quadro de profissionais.

Analizamos a aplicabilidade destes programas na empresa e percebemos que a empresa, realiza fóruns, palestras, congressos, campanhas e webcast com seus profissionais e para público para o desenvolvimento dos objetivos dos programas citados anteriormente.

A exemplo destas ações, constatamos o engajamento da empresa com a questão LGBTQ+, quando ressaltou a celebração dos 50 (cinquenta) anos da Rebelião de Stonewall (1967) na parada LGBTQ+ de 2019, conforme contextualizado neste trabalho no tópico da origem da diversidade.

A empresa, através do seu líder do “VOICES” e sócio-líder da área de IFRS (International Financial Reporting Standards), Ramon Jubels, que escreveu um texto na plataforma da KPMG na “aba” de Inclusão a diversidade, contextualizando a rebelião, sua importância e seu momento histórico. O texto é educativo e confronta os profissionais e o público a refletir sobre perguntas e respostas, da seguinte maneira: por que se fala em orgulho LGBTQ+? Porque falamos de inclusão de forma geral e na KPMG? E por fim, encoraja o envolvimento de todos independentemente se você é ou não uma pessoa LGBTQ+.

Outro exemplo positivo, foi o fórum de debates sobre questões raciais disponibilizado aos seus profissionais e ao público, com a participação do Lucas Arruda, sócio-diretor de Auditoria e líder do “EBONY” e Franceli Jodas, sócia – líder de Power & Utilities e ex líder do “EBONY” . Lucas, que é o atual líder do “EBONY” é um homem negro, o que é importante ressaltar, pois os

negros que ocupam cargos de gerência e quadro executivo, são minoria: 6,3% e 4,7%, respectivamente (Estadão, 2018). No debate foi falado sobre a importância da consciência e a importância de falar de raça, ou seja, refutando os discursos que se ouve na semana da consciência negra que “precisamos de mais consciência humana”. Foi debatido questões sobre a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho.

Ao navegar pela plataforma da KPMG, com facilidade, encontramos textos, áudios de debates e materiais sobre as ações destes quatro programas de gestão de diversidade.

Mas é preciso que as práticas de diversidade façam parte do cotidiano da organização. A observação evidente desta gerência da diversidade pela empresa em análise, onde há a “ressignificação” do conflito social em ativo para a organização são os programas citados anteriormente, além disso alguns apontamentos marcantes, vide dois exemplos a seguir de práticas de gestão da diversidade. No primeiro exemplo, vemos a gestão da diversidade, proposta pela KPMG funcionar no ápice da carreira do auditor e no segundo exemplo, observamos a gestão funcionar para ingresso na carreira:

- A escolha primeira executiva transexual brasileira: Danielle Torres, sócia-diretora de consultoria da firma, em São Paulo. A Danielle Torres, dedica a motivação para sua transição a KPMG, por ter criado um ambiente respeitoso e seguro para que ela realizasse a sua transição.
- Programa de trainee específico para pessoas (PCD), o programa “GenExt Audit Industries”: A KPMG em 2018, abriu 20 vagas de auditoria para pessoas (PCD) para serem treinadas e terem um plano de carreira continuado, como propõem o programa de trainee para pessoas não portadoras de necessidades especiais.

6 - Conclusões

Com as exigências de um mundo diverso, moderno, tecnológico e globalizado, as empresas precisam responder com agilidade a estes contextos. A gestão da diversidade é um desafio permanente na vida dos gestores, sendo

o saber gerir a diversidade, atualmente, parte integrante do conjunto das polivalências necessárias a um gestor (Aquino; Galeão-Silva, 2003).

A descrição das políticas e práticas da empresa, objeto deste estudo, demonstra o comprometimento com o combate a este problema social, através de programas de gestão da diversidade.

Nesta perspectiva, elimina-se a ameaça da ruptura da “unidimensionalidade” pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva (Aquino; Galeão-Silva, 2003). A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização. Observa-se que a empresa em análise busca trazer um novo sentido ao conflito social, transformando este em ativo para a organização

A pesquisa demonstra que a empresa escolhida é uma empresa de extrema relevância para o mercado, por isso classificada no grupo das empresas “big four”, ou seja, entre as quatro maiores empresas de auditoria do mundo. Além de possuir uma declaração institucional que permite entender que a mesma se preocupa com a gestão da diversidade, ao analisar a sua plataforma, conseguimos identificar com a prática efetiva do compromisso da empresa com a diversidade.

Por fim, conclui-se que a importância da gestão da diversidade, gera valor, bem-estar e desenvolvimento social/profissional, pois a empresa é um fator de modificação social, como tratado neste trabalho, possui uma grande responsabilidade de contribuir para os seus profissionais e a localidade de suas atividades. Além disso, a empresa em análise não demonstrou ser somente preocupada com a questão, mas sim que está à frente da discussão sobre o tema, pois foi pioneira em ter a primeira mulher transexual em seu quadro executivo.

7 – Referências Bibliográficas

AQUINO; GALEÃO-SILVA. **A Crítica da gestão da diversidade nas organizações.** Rede de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Artigo, 2003.

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

FREITAS, M.N.C; MARQUES, A.L. **Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: Um estudo com empresas socialmente responsáveis.** 2010. 20f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São João del-Rei, São João Del Rei, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

7.1 – Referências Eletrônicas

ARYAS, Juan. **Você é uma preta de alma branca.** Jornal El País, 22 de maio de 2018, coluna – Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/22/opinion/1526993405_061368.html. Acesso em: 20 de set. de 2019.

Código **Cível** - 2019– Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em 16 de jun. de 2019.

Constituição **Federal** - 2019 - Disponível em:
www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao. Acesso em: 07 de abril de 2019.

EL PAÍS. **“Você é uma preta de alma branca”**. A sociedade brasileira ainda está impregnada de racismo aberto ou dissimulado. É urgente perguntar aos candidatos à presidência como pretendem abordar a questão. Disponível em:
https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/22/opinion/1526993405_061368.html. Acesso em: 20 de nov. 2019

ESTADÃO. **Liderança negra: o desafio da inclusão racial nos cargos mais altos das empresas.** Disponível em:
<https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/lideranca-negra-o-desafio-da-inclusao-racial-nos-cargos-mais-altos-das-empresas/>. Acesso em 01 de dez. de 2019.

GELEDÉS (Instituto da mulher negra) – **Um homem que superou o racismo**, 2011, Brasil – Disponível em: <https://www.geledes.org.br/abdias-nascimento-um-homem-que-superou-o-racismo-brasileiro/>. Acesso em: 10 de nov. de 2019.

IBGE - 2019 – Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>. Acessado em: 16 de jun. de 2019.

JHONATAN, Paula Amorim. **Conceito de Minoria, 2017** - Disponível em:
<https://jhonatanpaula23.jusbrasil.com.br/artigos/530569891/conceito-de-minoria>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

JUBELS, Ramon – **Os 50 anos de Stonewall Inn, 2019** - Disponível em:
<https://kpmgbrasil.com.br/news/4466/os-50-anos-do-stonewall-inn>. Acesso em 10 de dez. de 2019.

KPMG. **Sobre a KPMG do Brasil.** Disponível em:
<https://home.kpmg/br/pt/home/sobre-a-kpmg/visao-geral/history.html>. Acesso em 5 de dez. de 2019.