

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

Diversidade e Inclusão Social como Geração de Valor nas Organizações: Uma análise
das políticas e práticas das Big Four de auditoria

RIO DE JANEIRO
2020

Joao Paulo Ferreira Costa

Diversidade e Inclusão Social como Geração de Valor nas Organizações: Uma análise do discurso das Big Four de auditoria sobre os temas.

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.

BANCA EXAMINADORA

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

Profa. Eliane Ribeiro Pereira - Avaliadora
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Maria Cecília Chaves - Avaliadora
Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

Com as mudanças sociais que ocorreram nos últimos tempos, as empresas vêm cada vez mais inserindo a responsabilidade social em suas relações. Uma dessas políticas de responsabilidade social é a inserção da diversidade de pessoas em seus quadros de funcionários, como obtenção de vantagem competitiva em termos técnicos bem como na melhoria da imagem da entidade e agregação de valor para a empresa e para a sociedade. O presente estudo aborda esta questão tendo como foco de análise as Big Four de Auditoria, as quais possuem fortes políticas de diversidade. O objetivo é verificar a relação entre as vantagens da adoção de políticas sociais com base nas práticas de diversidade adotadas pelas empresas estudadas.

Palavras-chave: Diversidade Social. Vantagem Competitiva. Responsabilidade Social.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. O PROBLEMA.....	07
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	08
2.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	08
2.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	08
2.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	09
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 ERA DO CONHECIMENTO.....	10
3.2 ORGANIZAÇÃO E CAPITAL INTELECTUAL.....	11
3.3 ESTUDOS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL.....	14
3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	16
3.5 DIVERSIDADE: UMA ABORDAGEM DOS BENEFÍCIOS TRAZIDOS A ORGANIZAÇÃO.....	19
3.5.1 DIVERSIDADE COMO ESTRATÉGIA: AUMENTO DA PRODUTIVIDADE.....	21
3.6 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	22
3.6.1 ATRAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	23
3.6.2 RETENÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL.....	24
3.6.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DIVERSIDADE.....	26
3.7 CENÁRIO DAS MINORIAS NO MERCADO DE TRABALHO.....	27
3.7.1 OS NEGROS NO MERCADO DE TRABALHO.....	27
3.7.2 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	29
3.7.3 LGBT'S NO MERCADO DE TRABALHO.....	30
4. METODOLOGIA.....	32
5. ESTUDO DE CASO: DISCURSO DAS BIG FOUR DE AUDITORIA SOBRE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
5.1 PWC.....	34
5.2 DELOITTE.....	35
5.3 ERNEST & YOUNG.....	36
5.4 KPMG.....	38
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	41
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1. Introdução

A diversidade social é um tema bastante discutido na sociedade, deixando de permear apenas as discussões em academias de cursos de ciências humanas e sociais e/ou de adeptos ao assunto e ganhando cada vez mais espaço em todos os setores da sociedade. As organizações empresariais, por exemplo, assimilam cada vez mais essa discussão e se tornam promotoras de políticas de inclusão social no ambiente corporativo.

O conceito de organizações empresariais está relacionado a instituições sociais cuja ação é desenvolvida pelos membros da mesma e é direcionada por objetivos em comum. Sendo assim, elas projetam-se como um sistema de atividades e autoridade, estruturados e coordenados deliberadamente. Quanto a relação com a sociedade, possui forte ligação e interdependência do meio ambiente no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes. Devido a essa interdependência, é notório o movimento das entidades ao encontro de assuntos relevantes para a sociedade, como forma de criação de valor para a organização. (MORAES, 2004)

Porter e Kramer (2011), apresentam a concepção de criação de valor compartilhado (CSV), onde é defendido uma nova forma de pensar dentro das organizações em decorrência de um “novo capitalismo”. O novo conceito consiste na criação de valor econômico para a empresa ao passo que é gerado valor social para o local o qual a entidade está inserida.

Dessa forma, segundo os autores, há a criação de um valor compartilhado. Diferente das abordagens baseadas nas políticas de responsabilidade social, a nova estratégia seria não fazer tais políticas apenas com o intuito de melhorar a reputação da empresa, mas sim, como parte da estrutura e do negócio da organização. (PORTER & KRAMER, 2011)

A vantagem consiste na ampliação da visão de negócios, onde a entidade, ao aderir a nova forma de pensamento, obteria ganhos com oportunidades antes excluídas com a visão voltada apenas ao lucro e resultado a curto prazo. Os autores dispõem de diversos exemplos práticos benéficos tanto para as organizações quanto para a sociedade. (PORTER & KRAMER, 2011)

Dentre os exemplos disponibilizados pelos autores, estão os custos internos relacionados aos déficits sociais e comunitários do ambiente o qual a organização está inserida. A ideia é que, devido a precariedade ou lacunas na formação pessoal e profissional do empregado, a empresa teria custos adicionais para mitigá-los e corrigi-los.

Dessa forma, agindo na mudança social, a empresa conseguirá, a longo prazo, não só diminuir custos que seriam necessários para corrigir tal problema, mas também abrir espaço

para novas oportunidades de ganho com a melhor estrutura social que a envolve. Um dos motivos principais é que, não promovendo políticas de inclusão, as empresas perdem a oportunidade de identificar e reter uma grande parcela de talentos em seu corpo de funcionários. Assim, reforça-se a ideia da contribuição para a sociedade não por filantropia, mas como novo caminho para atingir os objetivos da empresa, o lucro. (PORTER & KRAMER, 2011).

Nesse sentido, observa-se que um dos grandes problemas sociais na atualidade, a inclusão e igualdade social, vem ganhando cada vez mais prioridade nas organizações empresariais como forma de geração de valor.

O presente estudo procura identificar ações das organizações no sentido de promover a inclusão e igualdade social. Para atingir o objetivo proposto foi escolhida a temática da administração da diversidade, um dos aspectos que oportunizam a inclusão de minorias. Dentre as organizações que atuam com a diversidade este trabalho optou por elencar as ações das Big Four da auditoria, pois possuem políticas e práticas de diversidade consolidadas.

Para fins que se pretende o presente estudo foi dividido da seguinte forma:

- Identificação do problema, os objetivos e apresentação da justificativa do trabalho
- O referencial teórico que alicerçou o estudo: foi feita uma revisão da literatura existente sobre a temática do trabalho, bem como foram pesquisados trabalhos acadêmicos já publicados que subsidiaram a monografia.
- Em seguida apresentar-se-á metodologia delimitando os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa e a análises dos dados.
- Finalmente, serão apresentados os resultados obtidos, conclusões e sugestões.

Devido ao fluxo de informação cada vez crescente, as organizações perceberam que a diversidade, uma das formas de inclusão, se mostra cada vez mais importante para resolução de problemas e para alcançar objetivos. Assim, é esperado que cada vez mais as entidades atuem na tentativa de incluir minorias com o objetivo de identificar talentos, reter e proporcionar qualidade de vida para o seu capital humano, resultando não só na criação de valor compartilhado, mas também como estratégia de aumento na produtividade dos funcionários.

2. O Problema

2.1 Contextualização do Problema

Com as constantes mudanças sociais que ocorreram ao longo dos anos, é perceptível uma inclinação das empresas de adotarem medidas de responsabilidade social como forma de aumentar sua competitividade no mercado e de geração de valor para a marca e para a organização. O fator é um ponto adicional na mudança de visão das organizações no que se referem às ações sociais, onde elas adotam comportamentos cada vez mais inclinados para a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos e na igualdade de gênero, raça, crença e social.

Contudo, apesar do engajamento social das pessoas em redes sociais com o apoio a empresas que adotam tais comportamentos, ainda existe uma dificuldade de inserção no mercado de trabalho por parte de pessoas consideradas do grupo minoritário, quais sejam, as que não estão dentro dos padrões da sociedade, construído ao longo dos anos.

Diante deste fato o estudo procura analisar os estudos feitos sobre o tema da diversidade nas organizações e na sociedade e as relações existentes entre a adoção da promoção da diversidade pelas empresas e os efeitos decorrentes de tal comportamento.

Muitas empresas adotam políticas e práticas de gestão de pessoas com foco na diversidade, essas políticas vão desde treinamentos para mudanças de atitudes dos funcionários até recrutamento e seleção tendo como foco as minorias.

As grandes empresas de auditoria, denominadas *Big Four*, já possuem programas de diversidade que vem sendo aprimorados ao longo dos anos. Essas empresas são respeitadas e admiradas e possuem grande competitividade e robustez administrativa. Num mundo onde a informação e a tecnologia revelam regionalismos, diferenças étnicas, de gênero, religiosas, culturais, dentre outras, questiona-se a possibilidade de a gestão da diversidade ser responsável pela excelência organizacional, satisfação e motivação dos funcionários.

2.2 Problema de Pesquisa

Conforme discorrido anteriormente, o problema de pesquisa por ser definido com o seguinte questionamento:

Existe relação entre a promoção da diversidade social e o aumento da competitividade e geração de valor para as organizações?

Como as *Big Four* trabalham com a questão da diversidade?

2.3 Objetivos da Pesquisa

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é analisar a relação entre gestão de pessoas com ênfase na diversidade nas organizações por meio de uma forte ênfase em ter colaboradores com características diversas no seu quadro de funcionários e se este tipo de administração é

responsável pela agregação de valor à organização, por estarem engajadas em assuntos sociais os quais são relevantes para a sociedade.

2.3 Justificativa do Estudo

Apesar das mudanças sociais que vêm ocorrendo ao longo dos anos e da inclinação da sociedade na luta contra o preconceito e a discriminação, há uma forte onda conservadora. Toma-se como exemplo as últimas eleições presidenciais no Brasil, em 2018, onde preconceitos e intolerância foram a tônica de grupos conservadores. Na contramão destes movimentos proliferam exemplos de tolerância e inclusão de grupos minoritários.

Empresas de auditoria prestam um relevante serviço à sociedade, pois ao auditar uma organização a auditoria fornece 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, ou seja os serviços da auditoria prezam a ética na condução dos negócios.

Além deste papel, ou em conformidade com ele, a administração das maiores empresas de auditoria, as *Big Four*, tem difundido e promovido valores e enfatizado comportamentos éticos e de responsabilidade social entre os seus profissionais. A gestão da diversidade promove ações educativas através de treinamentos, 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 minoritários e muitas vezes alvos de preconceito, conforme verificado em seus websites e redes sociais.

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 também entender os benefícios gerados para a sociedade e organizações da promoção da inclusão e diversidade social no ambiente de trabalho, promovendo às organizações a uma

maior exposição de pontos de vista e vivências sociais diferenciados que contribuam para a geração de valor e competitividade das empresas de auditoria.

Os resultados obtidos podem servir como orientação para empresas que procuram cada vez mais mudanças de atitudes de seus funcionários quanto a preconceitos e auto aceitação.

3. Referencial Teórico

3.1 Era do Conhecimento

A Era do Conhecimento é o período atual em que vivemos, iniciado na década de 50 do século XX. E a base da economia globalizada - os meios de transporte e comunicação aproximam os consumidores dos meios de produção. Os estoques são virtuais; a produção personalizada. O trabalhador agrega conhecimento ao processo produtivo. As bases são as fontes de conhecimento estratégico e a informação cada vez mais difundida, (SANTOS, 2007).

Surge então, nesse período, um novo papel da informação e do conhecimento na sociedade. Esse novo papel da informação e do conhecimento nas economias vem provocando modificações substantivas nas relações, forma e conteúdo do trabalho, o qual assume um caráter cada vez mais “informacional”, com implicações significativas sobre o perfil do emprego. Os impactos dessas mudanças incidem sobre as relações entre o trabalho morto ou mecânico e o trabalho vivo, bem como entre o trabalho manual e o intelectual e, de modo mais geral, sobre o novo papel do trabalho na agregação de valor e na valorização do capital (LASTRES, *et al.*, 1999).

As mudanças sociais em consequência das informações e do conhecimento geram mudanças para as organizações contemporâneas. Para Santos (2007), a era contemporânea está desafiando as organizações a mostrarem as suas competências. As funções que são exercidas e desempenhadas na rotina organizacional exigem cada vez mais um alto grau de conhecimento e inteligência. Com o mercado cada vez mais exigente, tornou-se necessário os executivos buscarem um diferencial: o investimento, desenvolvimento e treinamento para si e para seus liderados. O executivo que ainda não percebeu essa realidade não terá chance de alcançar o sucesso e tornar competitiva a organização que gerencia.

Sendo assim, depreende-se que, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, acentuam-se e expandem-se as possibilidades e os impactos desse novo papel e conteúdo informacional do trabalho. Ao mesmo tempo, diminuem-se os limites espaço-temporais de circulação e de reprodução do capital e viabilizam-se

reestruturações produtivas e uma reorganização empresarial, através de redes de empresas espacialmente descentralizadas, mas centralmente coordenadas (LASTRES, et al. 1999).

Podemos verificar que, com as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas e o aumento do papel da tecnologia e da informação na economia, os mecanismos sociais estão sendo alterados rapidamente, com a substituição de fontes de valor para as organizações e para a sociedade. Como consequência das mudanças, surge o Capital Intelectual, nova ideia que busca tratar sobre as mudanças nas relações econômicas e sociais ao longo do tempo.

3.2 Organização e Capital Intelectual

Conforme exposto anteriormente, as novas formas de comunicação e conhecimento na sociedade tornaram possíveis estudos acerca do capital intelectual nas organizações, para Santos (2007), toda organização é formada basicamente por pessoas. Sem elas, a organização não existe. A unidade básica das organizações é composta por pessoas. Delas dependem para o seu sucesso, prestígio e continuidade. Atualmente, o foco na gestão de pessoas possui duas vertentes: pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, personalidade e objetivos), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa organizacional). (SANTOS, 2007).

Assim, ao avaliar as aptidões e capacidade das pessoas na organização, toma-se fundamental a valorização do funcionário como indivíduo e o correto direcionamento de sua função, de acordo com as qualidades demonstradas em sua atuação. Toma-se, portanto, fundamental compreender que um funcionário não é uma peça descartável que apenas executa operacionalmente o serviço, mas que, como pessoa, compõe a força evolutiva da empresa, agregando valores através de suas experiências, crenças, cultura e vivências organizacionais, que com ideias, ousadias e transformação, suplantam regras e teorias, (SANTOS, 2007).

Podemos verificar, portanto, uma maior preocupação com as pessoas nas organizações modernas, com o aumento notório dos investimentos na área de recursos humanos e de treinamento de funcionários, gerando uma agregação de valor para as entidades. Todo o agregado de valores e conhecimentos obtidos tanto pelos funcionários da empresa quanto pela própria entidade, inserem-se no conceito posteriormente definido como “Capital Intelectual”. O Capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro ao negócio, o que proporciona vantagem competitiva.

Ainda, por ser intangível, é difícil de ser identificado e avaliado eficazmente, (STEWART, 1998)

Segundo Moreira, Violin e da Silva (2014) é possível afirmar que o capital intelectual que uma organização possui é o seu recurso de maior valor. E em contrapartida, este é um retorno de grande importância para a mesma, que não são encontrados quando não se investe no conhecimento, no fator humano.

Observa-se, segundo os autores, portanto, que o foco da riqueza não é mais caracterizado como o trabalho físico, mas sim como o trabalho mental, o intelectual, onde o diferencial entre as empresas não são apenas as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim a somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades realizadas e criadas, os valores e atitudes, e a motivação das pessoas, que as integram e geram valor econômico para a empresa, e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da organização. (MOREIRA, VIOLIN E DA SILVA, 2014)

O capital intelectual surge a partir da necessidade de que as organizações, para ter sucesso competitivo em ambientes complexos, não podem ter nas relações de produção como fatores únicos, apenas o capital e o trabalho. O conhecimento é parte de um fator antes considerado como secundário para um elemento preponderante no desenvolvimento organizacional, uma vez que o conhecimento é responsável por propiciar condições de utilizar o capital e o trabalho para obter produtos e serviços que ultrapassem as expectativas dos clientes (DE OLIVEIRA, SILAS FERREIRA REIS, 2016).

O conhecimento é proveniente da capacidade de raciocínio do ser humano, portanto esta é uma ferramenta que só o mesmo possui e que se utilizada, não desgasta, não perde valor aquisitivo, não se deprecia, aliás, o que ocorre é o contrário disso, pois através da sua inserção, o conhecimento torna qualquer ativo da organização, ainda mais valorizado, (MOREIRA, VIOLIN E DA SILVA, 2014).

Segundo os autores, a capacidade de produzir conhecimento trata-se de um fator intangível, porém de suma importância, que em conjunto com os demais ativos tangíveis que a organização possui, resultará em ganhos e em vantagens para a mesma, por sua vez, a informação constitui em um recurso inesgotável, diferentemente do que ocorre com os recursos naturais e ativos tangíveis.

Historicamente, pode-se verificar a preocupação com o elemento humano, detentor do conhecimento, pois se encontram, em maior abundância, estudos realizados por economistas que, a partir do século XV, tentavam atribuir valor monetário ao ser humano impulsionados por estimar perdas com as guerras e com as migrações. Na sequência, verifica-se que os

estudos se direcionaram para as organizações, especificamente para a área de gestão e quantificação dos recursos humanos (ANTUNES, 2007 *apud* Antunes 2004).

Com relação aos princípios de gestão dos recursos humanos, as empresas vêm empreendendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho. A tarefa central é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos que, sem prejuízo da produtividade, orientem-se para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação. (FERRAZ, HUPFNER e HAGUENAUER, 1995).

Sendo assim, de acordo com Antunes, Valentine, César (2007), pode-se verificar que, em linhas gerais, os gestores, orientados pela missão da empresa, investem recursos físicos e financeiros nos recursos humanos da organização e propiciam as condições para o seu desenvolvimento. O recurso humano, por meio de suas habilidades e conhecimentos, gera o recurso do conhecimento. Esse recurso, somado aos recursos físicos específicos mais os recursos financeiros, materializa-se no Capital Intelectual da empresa. Por fim, afetando o seu desempenho e podendo gerar um valor econômico a mais.

Nota-se, portanto, que os estudiosos do tema convergem para a mesma percepção sobre o investimento em recursos humanos e as benesses adquiridas pela entidade, conforme Moreira, Violin e da Silva (2014) investir em treinamento gera conhecimento, sabedoria e informação para que os colaboradores adquiram-nos e através destes elementos, ofereçam às organizações as quais pertencem, as suas melhores contribuições.

Dessa forma, para eles, disponibilizar recursos para a capacitação dos profissionais que possuem o perfil que a empresa precisa, é sem dúvida um investimento vantajoso para a organização. Os autores sintetizam então o conceito na visão deles sobre o capital intelectual: Capital intelectual é, enfim, o conhecimento existente em uma organização que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

Cabe citar, apesar de não ser foco do presente estudo, uma revisão sobre os dois tipos de capital existentes em uma organização, segundo os estudiosos, para além do capital intelectual, quais sejam: Capital Relacional e Capital Estrutural. O Capital Relacional, seria, portanto, todo o conhecimento embutido nas relações com os clientes, fornecedores, parceiros da indústria ou qualquer outro *stakeholder* que influencie a vida da organização (CABRITA e BONTIS, 2008, p. 217). Dessa forma, o mesmo contemplaria o valor que seria gerado das “relações” das organizações, não apenas com seus fornecedores, clientes e/ou *stakeholders*,

mas também com todos os grupos de interesse que estão internos e externos à organização, o que resultaria na agregação de valor a ela. (SÁNCHEZ MEDINA *ET AL.*, 2007).

O Capital Estrutural é descrito como o conhecimento que a empresa consegue internalizar e que permanece na organização, tanto nos seus processos internos, como na sua estrutura ou cultura, mesmo quando a empresa fica sem todos os seus colaboradores. Este consiste no conhecimento detido pela organização e não pelos indivíduos, sendo este capital intrínseco à organização (SÁNCHEZ MEDINA *et al.*, 2007).

De acordo com Cabrita e Bontis (2008) o Capital Estrutural é o esqueleto e a cola de uma organização, é este que fornece as ferramentas (filosofia de gestão, processos, cultura) que retêm, armazenam e movimentam o conhecimento ao longo de toda a cadeia de valor da empresa.

3.3 Estudos sobre Capital Intelectual

Esse tópico será direcionado para uma análise dos estudos realizados sobre o desempenho das organizações relacionados ao capital intelectual, onde os autores em questão verificaram se existe uma correlação entre o tema e a criação de valor para as organizações, por meio do aumento da competitividade e produtividade.

De Oliveira (2016), tentou verificar em um estudo, a relação do retorno do investimento sobre o capital humano, comparando-o com a outra “vertente” de capital intelectual, qual seja, o capital estrutural. Com os resultados obtidos, é possível entender que nas empresas estudadas por ele, há uma vantagem do investimento no capital humano ao invés do investimento no capital estrutural, ou seja, nas organizações da base amostral há um melhor rendimento na criação de valor pelo investimento nas pessoas da organização do que o investimento no capital tecnológico e relativo à infraestrutura.

Para as organizações da base amostral analisada no estudo referido, o tipo de investimento no capital humano tem produzido uma melhor eficiência na criação de valor que nos demais investimentos do capital intelectual, como o capital estrutural. Dessa maneira, o investimento no capital humano não necessariamente é maior que o investimento no capital estrutural, porém tem ocasionado melhor retorno em criação de valor.

Este trabalho, segundo o autor, pode ser considerado como um estudo inicial sobre o uso de modelos de pesquisa operacional na mensuração de capital intelectual no Brasil. Dessa maneira há a possibilidade da realização de um estudo posterior avaliando o impacto do investimento no capital intelectual na decomposição do Valor Econômico Adicionado (EVA),

buscando maximizar o retorno entre margem de criação de valor e crescimento de faturamento.

Outro estudo realizado, teve como objetivo verificar a correlação entre o capital humano, relacional e estrutural, capitais que compõem o “capital intelectual”. Ainda, verificou o impacto do capital relacional e do capital estrutural e se eles influenciavam positivamente o desempenho organizacional. Conforme metodologia utilizada pela autora, o propósito da pesquisa foi alcançado. Os estudos confirmam que as três componentes que formam o capital intelectual, afetam-se, entre si, positivamente e influenciam o desempenho organizacional de uma forma positiva e significativa. Todos os passos (*path coefficients*) são substantivos e significativos e o R2 do desempenho organizacional é elevado. (DO ROSÁRIO CABRITA, 2006)

Um terceiro estudo revisado, teve objetivo similar ao de Do Rosário Cabrita, (2006), sendo performado no setor farmacêutico. Quanto aos resultados encontrados sobre as relações entre os capitais humano, relacional e estrutural, que compõem o capital intelectual, o único que teve como hipótese aceita de relação positiva com o desempenho da organização foi o capital estrutural. Entretanto, o capital humano e o relacional tiveram relação significativa com o desempenho organizacional. (CORDEIRO, 2011)

Por fim, Brizolla, Turra (2015), realizou estudo com o objetivo de identificar a influência do Capital Intelectual, medido pelo Valor agregado do Capital Intelectual (VACI) sobre o desempenho financeiro em companhias de capital aberto. A investigação que permeia este estudo envolve as características relacionadas ao capital intelectual, em 166 companhias listadas na BM&FBovespa, compondo a amostra no período de 2013.

O estudo utilizou, para chegar a um resultado, a relação entre dois grupos, quais sejam:

- VACI; E o segundo grupo, que tem as seguintes variáveis que compõem os indicadores de desempenho financeiro: o Lucro Operacional; Lucro Líquido; Receitas operacionais de vendas; Retorno sobre o PL; Retorno sobre o total de Ativos

Mediante metodologia adotada no estudo, aceita-se a hipótese levantada de que há uma correlação significativa entre o conjunto de variáveis que compõem o capital intelectual e variáveis de desempenho financeiro nas empresas brasileiras.

Os resultados indicam que o sucesso corporativo ainda é conseguido por meio da aplicação intensiva de capital intelectual, estrutural, humano e empregado. Portanto, empresas com maiores níveis de capital intelectual tendem a exercer maior influência sobre o desempenho financeiro, comparativamente aquelas que apresentam menores níveis de capital intelectual.

Tomando como referência os estudos citados, pode-se verificar que existe uma forte relação entre o capital intelectual das organizações e o desempenho das mesmas. Com isso, pode verificar que, até o momento, os estudos referentes ao capital intelectual sugerem que o mesmo impacta em diversos aspectos da organização, como o aumento da competitividade, influência positiva no desempenho das organizações e na geração de valor para a entidade.

3.4 Responsabilidade Social

Os estudos relacionados ao capital humano apontam uma geração de valor para a organização. O ponto que trataremos a seguir relaciona-se ao aumento da diversidade nas organizações (e de conseqüente aumento na exposição de diferentes influências para a organização) e a geração de valor. Portanto, será abordado a visão da criação de valor por meio da responsabilidade social e de comportamentos organizacionais neste sentido.

O exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas no presente e no futuro. A responsabilidade social corporativa passa a ser considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas das empresas com as assim chamadas partes interessadas (*stakeholders*). (KRAMER, 2005).

A organização socialmente responsável preocupa-se com o impacto a cada um desses agentes. Pode-se questionar que, ao praticar ações que beneficiem a comunidade ou o meio ambiente, por exemplo, as empresas estariam deixando de cumprir seu objetivo principal de obter lucros. Porém, ao implantar ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), as organizações estariam investindo em reputação, melhoria da imagem da marca, adequando-se às exigências de mercados internacionais ou visando a atração de investidores que buscam aplicar recursos em organizações socialmente responsáveis. (BARBOSA, *et al.* 2018)

Dessa forma, responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade (seus próprios funcionários e o restante da sociedade), respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente. (KRAMER, 2005).

Na visão da Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas; AECA (2004); o papel da responsabilidade social é fornecer elementos de gestão e direção consistentes de modo a:

- Desenvolver o modelo de empresa cidadã e de sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e dotar a empresa de uma base conceitual sólida.
- Inovar e melhorar os processos de gestão, informação e medição das organizações, com o intuito que elas satisfaçam as necessidades dos grupos de interesse.
- Fazer com que as empresas gerem externalidades socialmente responsáveis.

Dessa forma, considerando os objetivos da associação, a responsabilidade social corporativa tem como papel permitir:

- Melhoras nos processos internos da empresa, em todos os níveis, com um sistema de gestão integral que considere os aspectos econômicos, sociais e ambientais e tenha em conta as necessidades manifestadas dos distintos grupos de interesse.
- Potencializar as vantagens competitivas da empresa em aspectos tão relevantes como, por exemplo: fortalecimento da reputação corporativa, incremento da capacidade de atrair e reter talento e incremento da capacidade de atrair recursos financeiros.

Podemos inferir que, conforme a AECA, que a responsabilidade social corporativa ajuda a organização, de diversas maneiras, a agregar valor a si. Outro fator importante defendido por eles, é a capacidade de atrair e reter talento, como discutido anteriormente, podemos associar a capacidade de atrair e reter talentos com a contribuição da formação do capital intelectual da organização, composta principalmente pelo capital humano.

Outro aspecto relacionado a relação do capital humano com as políticas de responsabilidade da empresa é que, quando reconhecido e valorizado, o funcionário pode servir para a empresa como um diferencial para enfrentar a concorrência e obter vantagem competitiva, já que o seu desempenho, criatividade e produtividade são melhorados. Isso devido as consequências das ações da empresa para melhoria da sociedade e por consequência do ambiente interno da corporação.

Tais responsabilidades, portanto, passam a fazer parte da estratégia das organizações, compondo parte de suas ações. Não se deve pensar, porém, em Responsabilidade Social somente como projetos sociais, mas como uma forma de compreender e atuar conforme essa nova demanda da sociedade, (BARBOSA, *et al.* 2018).

Para Porter e Kramer (2002) há uma verdadeira forma de pensar estrategicamente sobre a filantropia. Para ele, as corporações podem usar a responsabilidade social (doações) para melhorar o seu potencial competitivo. Isso, para os autores, envolvem a qualidade do

ambiente o qual a organização está inserida. Dessa forma, contribuir para a sociedade de forma a melhorá-la pode contribuir diretamente para alcançar os objetivos econômicos da empresa.

Ainda segundo os autores, as companhias não funcionam isoladamente da sociedade em volta delas. Na verdade, a habilidade delas de competir depende fortemente das circunstâncias do local o qual elas operam. Um exemplo seria melhorar o nível de educação da sociedade local, embora pareça um problema social, é algo que afeta diretamente a competitividade e desempenho da empresa na utilização dessa força de trabalho.

A longo prazo, os objetivos sociais e econômicos não estão inerentemente em conflito um com o outro, mas sim, estão integralmente conectados. A competitividade de hoje depende da produtividade com a qual a companhia utiliza o trabalho, o capital e os recursos naturais para produzirem serviços e produtos de alta qualidade. Dessa forma, a produtividade depende da presença de trabalhadores que sejam instruídos (academicamente), que estejam seguros, saudáveis e com moradia. (PORTER e KRAMER, 2002).

Nesse sentido, pode-se verificar uma convergência da opinião dos autores na literatura sobre os benefícios obtidos pela empresa decorrentes de políticas de responsabilidade social voltadas ao bem estar do profissional e aumento da produtividade, bem como aumento da produtividade mediante melhorias sociais que proporcionem profissionais com maior capacidade em termos de educação, saúde, cultura e que possuem segurança no local em que habitam.

Além dos fatores descritos anteriormente, outro aspecto interessante encontrado na literatura é acerca da relação entre o preço dos papéis da companhia (ações) e as políticas sociais implementadas. A exemplo da influência exercida nessa área, temos a BOVESPA, que para incentivar o encontro de investidores e organizações que precisam de recursos para seus programas sociais, criou o Bolsa Valores Sociais. Uma forma inovadora de conseguir recursos para financiar os projetos sociais. (BARBOSA, *et al.* 2018)

Ainda segundo os autores, com o objetivo de criar um índice de ações que seja referência para os investimentos socialmente responsáveis a BM&FBOVESPA criou o chamado Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, em conjunto com diversas instituições, tais como ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada), ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), IFC (*International Finance Corporation*), Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente.

O objetivo do ISE é servir de referência sobre o desempenho das ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social, com o intuito de auxiliar a decisão do investidor. Além disso, também atua promovendo as boas práticas no meio empresarial brasileiro. Outras bolsas de valores do mundo também contam com seus indicadores de sustentabilidade, como por exemplo, o Índice de Sustentabilidade do *Dow* (BARBOSA, *et al.* 2018).

3.5 Diversidade: Uma Abordagem dos Benefícios Trazidos à Organização.

O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (FLEURY, 2000). Atualmente, o aumento da diversidade no ambiente corporativo tem crescido cada vez mais.

Segundo o Instituto Ethos (2000) a valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência assentados em relações socialmente mais justas.

Conforme abordado na pesquisa do Instituto, a noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

O cenário de aceleradas mudanças que caracteriza o mundo nesta virada de século impõe às empresas novos desafios e demandas. Produtividade, competitividade e compromisso social são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com primazia em sua agenda de responsabilidade social e de considerá-la um tema decisivo para seu desempenho organizacional. Essa iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social.

Num mundo que vive sob a tendência da globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as sociedades (ETHOS, 2000).

Cabe ressaltar que o instituto realiza, desde o ano 2019, diversas pesquisas relacionadas ao tema de diversidade e os benefícios trazidos para a organização. No trabalho de indicadores para a equidade racial (2019), defendem que é preciso que as empresas vejam a promoção da equidade racial como uma oportunidade, uma vez que a diversidade colabora para a criação de ambientes mais criativos e produtivos.

Além, continuam com a ideia de que é hora de indivíduos, organizações, empresas e toda a sociedade se comprometerem com a promoção da equidade racial. Por meio deste guia temático, será possível mapear as práticas e políticas hoje estabelecidas e orientar as empresas a dar passos mais sólidos para a promoção da equidade racial (ETHOS, 2019).

No que tange à igualdade de gênero, para o instituto, as empresas têm um papel fundamental para promover transformações relevantes e contribuir para a mudança dessa realidade, seja a partir de ações focadas em seu público interno ou pela atuação positiva nas suas relações com a cadeia de valor, seja por sua presença nas comunidades em que operam ou ao exercer influência positiva sobre outros públicos. (ETHOS, 2017).

O questionamento envolvendo a participação e inclusão das mulheres no mercado de trabalho pode gerar mudanças nas concepções dos papéis sociais e dos benefícios não apenas para as mulheres, mas também para os homens, no sentido de que poderão equilibrar de forma mais adequada sua vida profissional com a pessoal. Além disso, ressaltam que os impactos da promoção da equidade de gênero beneficiam a todos e podem ser observados e verificados. (ETHOS, 2017).

Para Cox (1994) entre os benefícios potenciais da gerência da diversidade, são identificados: atração e retenção dos melhores talentos no mercado de trabalho; desenvolvimento dos esforços de *marketing*, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promoção da criatividade e da inovação; facilitação da resolução de problemas; desenvolvimento da flexibilidade organizacional.

A revista Exame nos dois últimos anos, realizou em conjunto com o Instituto Ethos um guia sobre a diversidade nas empresas do Brasil, trata-se de uma iniciativa com o Instituto que há 20 anos ajuda empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. onde as empresas se inscrevem no programa para terem seus índices avaliados. Para o ano de 2019, em seu guia publicado, foi defendido pelo presidente do Santander, Sergio Rial que “A diversidade é uma das bases de fomento à inovação e deve alimentar o propósito das empresas”. (GUIA EXAME 2019)

Dentre as empresas que se inscreveram, cabe ressaltar a participação de duas *Big Four* de auditoria KPMG e PwC, que apresentam índices acima da média para fatores de

desenvolvimento de pessoas étnico-racial e para mulheres e pessoas com deficiência, respectivamente. (GUIA EXAME 2019).

O estudo continua relatando sobre a consultoria McKinsey, uma das maiores empresas do mundo de consultoria, que realizou globalmente com 1.000 companhias uma pesquisa sobre diversidade no ano de 2018 e revelou que empresas com diversidade de gênero no time executivo obtêm, em média, lucros 21% maiores do que as demais. Entre as que valorizam a diversidade racial, essa diferença sobe para 33%. (GUIA EXAME 2019).

Para o exercício de 2020, o Guia Exame relata que a pesquisa realizada com 96 empresas inscritas, 91% afirmam promover a diversidade e a inclusão como um meio sustentável de obter resultados positivos nos negócios, observando melhorias no clima, na atração e retenção de talentos, na produtividade e na pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços.

.Ter a diversidade e a inclusão já estruturadas na empresa se mostrou ainda mais essencial num momento como este, no qual a cooperação e a inovação para sobreviver estão sendo postas à prova”, diz Lídia Abdallam, presidente executiva da empresa de medicina diagnóstica Sabin (GUIA EXAME 2020).

Neste ano, cabe apontar como forma de comparação, a KPMG e PwC também entraram no Ranking das empresas com mais políticas inclinadas à diversidade. Para o Guia Exame 2020, as duas Big Four ficaram acima da média em todas as categorias (Pessoas com deficiência, mulheres, étnico-racial e LGBTI+).

Como visto, devido a diversidade ter se mostrado um caminho para a competitividade e as organizações e dentre elas, as empresas de auditoria, têm investido em ações de atração, manutenção e incentivo a uma mão-de obra cada vez mais diversificada.

3.5.1 A Diversidade como Estratégia: Aumento da Produtividade

As vantagens competitivas da diversidade no ambiente corporativo podem ser compreendidas por meio de uma fórmula simples: pessoas diferentes produzem uma variedade de pensamentos distintos a respeito de um mesmo problema e, conseqüentemente, têm maior chance de obter soluções com melhores resultados.

Para as empresas, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização

de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social. (ETHOS, 2000)

A pesquisa “Percepção dos Consumidores Brasileiros da Responsabilidade Social nas Empresas, (2005)”, do Instituto Ethos em parceria com o jornal Valor Econômico, realizada pelo Instituto *Indicator*, mostrou como a questão tem ganho relevância. Para 85% dos entrevistados, em onze capitais brasileiras, as empresas têm total responsabilidade na definição de uma postura que vise tratar todos os seus funcionários e candidatos a emprego de forma justa, independente de sexo, raça, religião ou preferência sexual.

Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. Estima-se, nos Estados Unidos, que as minorias e as mulheres contribuam anualmente com mais de US\$ 1,5 trilhão para a economia local. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados. No Canadá, por exemplo, o Banco de Montreal aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995, após ter empregado funcionários de língua chinesa. (ETHOS, 2012)

Diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas: Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam. A pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural”, elaborada em 1995 pela *Conference Board of Canadá* concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa. (ETHOS, 2012)

Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana *Covenant Investment Management* mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%. (DE OLIVEIRA, 2004)

3.6 Políticas e práticas de Gestão de Pessoas

Considerando os estudos citados em tópicos anteriores, há uma relação entre o capital intelectual e o aumento da competitividade e agregação de valor para a sociedade. Outro

aspecto é a responsabilidade social corporativa voltada às pessoas e aos temas sociais e de interesse da sociedade, tais como a diversidade e a inclusão de minorias.

Dessa forma, mostraremos as formas comuns, por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações, que são utilizadas para a captação e manutenção do capital intelectual nas empresas, de modo a se adequarem às novas demandas da sociedade, os temas abordados são: recrutamento e seleção, retenção de talentos e satisfação no trabalho.

3.6.1 Atração do Capital Humano nas Organizações: Recrutamento e Seleção

A qualidade de uma organização depende fortemente da qualidade das pessoas que esta é capaz de atrair e selecionar, pois sem a qualidade nos recursos utilizados para produzir os seus produtos ou serviços, “qualidade na fonte”, dificilmente a empresa consegue transferir qualidade para os seus produtos ou serviços (GOMES *et al.*, 2008, p. 183).

Sendo assim, observa-se que, para o autor, a atração e seleção são passos importantes para a qualidade de uma organização.

O recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Quanto mais candidatos houver, maior a chance do recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. (CORADINI, *et al.*, 2009).

No processo de recrutamento, inicialmente devem ser definidos quais os requisitos, em termos de competências, capacidades, qualificações e aptidões, que os candidatos devem possuir. Devendo ser, igualmente, elaborado um perfil onde constem as características que o candidato deverá apresentar para exercer determinada função, fornecendo assim, as informações básicas necessárias para elaborar anúncios e sumários para agências ou consultores de recrutamento, facilitando a avaliação dos candidatos (ARMSTRONG, 2006).

Segundo Gomes *et al.* (2008, p. 191) a “qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair, para eventual posterior seleção”, sendo o recrutamento, considerada como a primeira etapa para uma gestão eficaz do Capital Humano numa organização.

Para Fleury (2000), o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a

fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

O responsável pela gestão de pessoas deve estar atento se os mecanismos utilizados na seleção de candidatos estão coerentes com as exigências da empresa e com os valores disseminados por ela, bem como o princípio básico dessa área que é o respeito ao ser humano. Com isto as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas elas podem ser as fontes de sucesso ou de problema. Para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CORADINI, *et al*, 2009).

Outro ponto importante, é que, na seleção do Capital Humano, a escolha da pessoa a integrar deve ser feita com base em critérios de ética e justiça, procurando manter sempre a articulação entre as necessidades organizacionais e as dos candidatos, ou seja, o ajustamento entre os atributos ou características que as pessoas devem possuir com os requisitos que a função exige ou a organização procura (GOMES *et al*, 2008).

Dessa forma, pode-se verificar que a literatura acerca do recrutamento e seleção de pessoas fazem considerações importantes sobre o processo seletivo. É, portanto, identificado um alinhamento entre as opiniões que defendem o aumento na qualidade da organização e a importância da seleção de forma correta de modo aos novos funcionários estarem de acordo com a cultura organizacional da empresa contratante, contemplando uma força de trabalho diversa e igualitária.

3.6.2 Retenção de Capital Intelectual

Pressionadas pelas transformações na economia global e nos atributos e competências necessárias, as organizações se viram forçadas a rever e priorizar suas estratégias de atração e retenção de talentos. A disputa pelos profissionais mais adequados, capazes de conferir aos negócios a vantagem competitiva e a criação de valor necessárias para gerar conhecimento e sustentabilidade para a organização, colocou em pauta um desafio ainda a ser superado, que é a escassez de talentos. (PwC Brasil, 2013).

Na “Era do Conhecimento”, tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa, pois possuí-lo não é importante somente para as organizações, mas também aos seus próprios detentores. Se o conhecimento hoje é a maior força de valor econômico, era de se

esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro, (TRINDADE, 2007).

A palavra retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudarão suas organizações a permanecer competitivas em um mundo em rápida mudança. É importante salientar que retenção “não significa” continuar a investir em funcionários que, por qualquer razão, não estão contribuindo positivamente com a organização. (TRINDADE, 2007).

Dessa forma, após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. (PELOSO, YONEMOTO, 2010).

Portanto, considerando a importância do capital intelectual para a organização, os gestores precisam se preocupar, além de investir na especialização de seus funcionários, necessitam investir na retenção dos mesmos, utilizando de diversas abordagens que propiciem um ambiente agradável e que despertem a integração social do funcionário, além de mecanismos que o faça preferir a sua atual organização em detrimento de novas oportunidades no mercado.

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, temos alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos. (PELOSO, YONEMOTO, 2010).

Entende-se que a perda de conhecimento é um fator crítico, uma vez que pode tornar as organizações vulneráveis diante de muitos contextos, sejam crises econômicas, períodos de instabilidades ou até em períodos de prosperidade. (Vaz, 2014, p. 215). Sendo assim, é reforçado a ideia da necessidade de mecanismos que mitiguem o impacto das externalidades negativas no capital humano da entidade.

Para Vaz (2014) todas as organizações enfrentam o risco de perder o conhecimento, por meio de: demissões, aposentadorias, rotatividade de pessoal, fusões e aquisições, o que pode afetar sua capacidade de adquirir e sustentar vantagem competitiva. Neste contexto, é necessário entender as consequências da perda de conhecimento e da importância de reter conhecimento nas organizações.

A experiência de várias empresas mostra que a atenção à diversidade pode conduzir a uma redução da troca de mão-de-obra. Um exemplo disso encontra-se na empresa norte-americana Carolina *Fine Snacks*, que após começar a empregar pessoas com deficiências, teve a rotatividade de seus empregados, para um período de seis meses, reduzida de 80% para menos de 5%, ao mesmo tempo em que a produtividade cresceu de 70% para 95%. (ETHOS, 2017).

Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns.

3.6.3 Satisfação no Trabalho e Diversidade

Quando se constata que a valorização da diversidade é uma macrotendência verificável nos mais diferentes países, percebe-se a importância estratégica de praticá-la internamente. O tema tem sido alvo de atenção constante da mídia, especialmente quando empresas dão exemplos de racismo ou discriminação sexual.

A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem junto aos consumidores e à opinião pública. Por outro lado, na medida em que a diversidade seja um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, ela pode agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado bem como a satisfação e motivação dos colaboradores.

O Estudo Nacional das Mudanças na Força de Trabalho realizado em 1997 pelo instituto norte-americano *The Families & Work*, indica que, ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não-discriminação e o respeito, pode-se concluir que “empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais” e que os “empregados cujos ambientes de trabalho são de incentivo e respondem às suas necessidades individuais são os mais leais”. (ETHOS, 2012)

Em um estudo da *European Business Network for Social Cohesion*, feito em 1996, com mais de 75 companhias europeias, cerca de 33% dos empregados citaram a motivação e o moral como razões para que comesçassem a envolver-se com a “coesão social”, um conceito novo, usado por governos europeus e organizações não-governamentais para incentivar, nas

empresas, o envolvimento com a comunidade, promover o crescimento dos postos de trabalho e da empregabilidade e impedir a exclusão social de alguns grupos da população. (ETHOS, 2012)

As empresas que estabeleceram programas da diversidade e métodos de gestão voltados para detectar e prevenir situações potenciais de discriminação são menos vulneráveis frente às exigências das legislações, que em muitos países estabelecem penalidades que podem chegar a vários milhões de dólares. Um tratamento mais justo aos empregados e a possibilidade de expressarem suas queixas reduz o número de ações trabalhistas motivada por discriminação. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. (ETHOS, 2012)

Deve-se considerar também que, por outro lado, na medida em que a diversidade seja um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, ela pode agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado.

3.7 Cenário das minorias no mercado de trabalho

O mercado está cada vez mais agressivo, competitivo e dinâmico. As organizações preocupam-se com isso e estão sempre em constante evolução. Para manter-se no mercado é essencial ter gestores e líderes engajados, para isso faz-se necessário desenvolver um clima organizacional onde as características individuais, ou seja, as diferenças culturais, raça, religião, sexo e gênero não sejam geradores de conflitos e desavenças entre os colaboradores. (MOREIRA, 2015).

Esse tópico busca apresentar o cenário das minorias no Brasil, em relação ao mercado de trabalho, expondo o preconceito na inserção e manutenção dos mesmos no emprego e as mudanças sociais que vêm ocorrendo ao longo dos anos, melhorando a situação dessa parcela da população.

No estudo serão apresentados apenas três grupos que são mais abordados na mídia nos últimos tempos: as mulheres, os negros e o grupo LGBT. Outras formas de preconceito e discriminação, entretanto, existem e devem ser combatidos.

3.7.1 Os negros no mercado de trabalho

Apesar da dificuldade encontrada pela população negra no Brasil, a situação vem gradativamente melhorando quanto a inserção do negro no mercado de trabalho. Um dos

motivos é que, segundo Soares (2018) a promoção da equidade racial já tem sido encarada como um diferencial competitivo entre as empresas, visto que a diversidade estimula a criação de ambientes mais produtivos e criativos, pois a sensação de pertencimento e aceitação tem um reflexo direto na produtividade do colaborador.

Ainda que o Brasil seja um país diversificado e com a forte presença da miscigenação, há uma desigualdade quanto aos aspectos sociais se comparados com os não-negros. Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000).

Dessa forma, considerando o difícil acesso à esse grupo social em oportunidades educacionais e sociais, o que se verifica é que há uma dificuldade de inserção do negro e sua ascensão em áreas do mercado de trabalho de maior status social. Reservando-se a esse grupo étnico apenas a ocupação das áreas com menor remuneração e projeção social. Este fato é bastante sério e gera problemas sociais graves, demonstrando a presença de vários fatores que impedem essa inserção: problemas históricos, educacionais, governamentais, e ainda o racismo presente em nossa sociedade. (SOARES, 2018).

Com a diversidade em foco e estudos recorrentes que mostram os benefícios trazidos para a sociedade com a inserção de grupos considerados minorias e da inclusão do mesmo nas organizações, é verificado um aumento na inclinação das empresas para a captação e retenção desse capital humano como forma de agregação de valor à entidade.

Conforme Soares (2018), algumas empresas no Brasil já estão buscando por uma maior diversidade em seu quadro de profissionais, seja através de ações que incentivem o ingresso e ascensão de afrodescendentes em cargos de chefia e destaque, contratação de fornecedores dentro desse grupo étnico-racial, apoio a iniciativas voltadas para as questões de raça ou através de uma ação que vem crescendo entre as empresas: a contratação de consultorias de recursos humanos focadas na diversidade étnico-racial.

A autora continua, discorrendo quanto aos aspectos sociais envolvidos; nos últimos anos, tem aumentado a percepção do custo que a manutenção da lógica discriminatória tem para a sociedade e para as empresas; seja pelo impacto negativo que provoca na qualidade de vida da comunidade como um todo ou a compreensão de que a valorização da diversidade traz inúmeras consequências enriquecedoras na vida das empresas e da sociedade.

No estudo realizado pela mesma, Soares (2018) concluiu que, ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação as organizações fortalecem o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação. Além disso, a responsabilidade social e o comportamento das empresas são valorizados em suas relações com clientes, fornecedores e com a comunidade.

3.7.2 Mulheres no Mercado de Trabalho

Atualmente as mulheres não procuram apenas um trabalho para auxiliar suas necessidades particulares, elas procuram algo que as satisfaça, com isso elas vem se especializando e ocupando diversas áreas, várias funções e se sobressaindo cada vez mais nas realizações, conquistam a confiança do empregador e de sua equipe, demonstram coragem, força e competência.

Através das qualidades pessoais torna-se possível conseguir melhores resultados frente ao concorrido mercado de trabalho. Então, cabe ao profissional desenvolver e aprimorar suas habilidades de forma que desenvolvam suas qualidades pessoais, podendo assim conquistar novas oportunidades de trabalho. (SHINYASHIKI, 2006).

Afetividade, sensibilidade, percepção aguçada, versatilidade, entre outras. O que até a pouco tempo atrás eram consideradas fraquezas, contexto atual passaram a ser consideradas como a essência necessária para o alcance dos objetivos das organizações. Observa-se que os homens buscam não demonstrar estas características para não parecerem frágeis, enquanto as mulheres sempre cultivaram isso como um dom, desenvolvendo-as em cada situação em que elas atuam. (ANDRADE, 2018).

Em estudo realizado pela DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, de 2018, constatou-se que as taxas de desemprego das mulheres são, tradicionalmente, superior à dos homens e, no último ano, para elas, houve aumento da taxa de desemprego em todas as regiões. Enquanto, para os homens, a taxa diminuiu em Salvador e ficou estável em Porto Alegre, por conta disso, nessas duas regiões, a distância entre as taxas de desemprego de homens e mulheres elevou-se.

Ainda conforme o estudo, pode-se verificar uma desigualdade na remuneração entre o gênero masculino e o feminino. O confronto dos rendimentos pagos por hora de trabalho, entretanto, explicita a desigualdade da valoração do trabalho entre os gêneros. Ainda que essa distância venha diminuindo nos últimos anos

Pesquisas comprovam recentemente que as mulheres são consideradas mais eficientes para assumir cargos de lideranças, pois com sua competência e simpatia se tornam peças importantes para a organização, cativam mais sua equipe e atingem resultados significativos.

A liderança está sendo conquistada aos poucos, as características femininas estão se destacando em meio as organizações e se tornando um diferencial. Com a mudança cultural que vem acontecendo lentamente, está sendo cada vez mais comum encontrar mulheres assumindo o papel de líder. (ANDRADE, 2018).

A evolução feminina representa um marco na sociedade brasileira atualmente e as mulheres estão em busca de novos desafios, cada vez mais dispostas a abrir mão de ações voltadas às atividades do lar para investir na sua carreira profissional, até mesmo com o intuito da sobrevivência familiar, no que tange o maior conforto e ainda colaborar para uma educação de qualidade aos filhos. (MOREIRA, 2015).

3.7.3 LGBT's no Mercado de Trabalho

É notório que o preconceito e a discriminação quanto à diversidade de gênero e sexual são efeitos mundiais, além de específicos e apropriados por diversos modos de produção. No sistema capitalista, esse cenário se mostra demasiadamente vivo e realista com características particulares que deveriam ser analisadas com cautela e criticismo.

Para De Menezes (2013) o preconceito e discriminação contra a população LGBT (*lesbian, gay, bisexual, and transgender*) não se institui no modo de produção capitalista, porém, é preciso compreender que esse modo de produção se apropria de parâmetros específicos de opressões direcionadas às reconhecidas “minorias sociais” para justificar a sobreposição de determinada classe sobre outra, contexto esse não diferente da forma como o sistema capitalista busca “desvalorizar” e não legitimar a orientação sexual e/ou identidade de gênero que diferem dos padrões heteronormativos a partir da homofobia, transfobia, sexismo, racismo e etc.

Ainda referente ao mercado de trabalho para a classe LGBT da sociedade, os preconceitos são enfrentados em diferentes situações e momentos da vida profissional do grupo. Para Medeiros (2007) existem quatro diferentes momentos que esse fenômeno se apresenta; quais sejam: a) na fase pré-contratual; b) fase contratual; c) desligamento do emprego; e d) pós-contrato.

Em se tratando da inserção desses jovens no mercado de trabalho, ainda segundo o autor, na fase pré-contratual a discriminação se dá por ocasião da admissão do empregado,

nesse momento a discriminação acontece muitas vezes por meio de questionamentos e investigações sobre a vida privada do empregado, visando com esse procedimento verificar se o trabalhador é ou não homossexual; podendo-se notar uma dificuldade no egresso à vida profissional dos jovens LGBT's na sociedade.

Outro fator relevante é que essa realidade é confirmada por Ferreira e Siqueira (2007) ao sinalizarem que as principais dificuldades expostas por LGBT para conseguir um emprego ou firmar-se em uma profissão estão bastante presentes na vida daquelas pessoas que declaram sua orientação sexual ou identidade de gênero divergentes dos padrões heteronormativos. Os autores relatam ainda que o sofrimento no âmbito laboral está diretamente associado aos estereótipos construídos socialmente relacionados à imagem de pessoas LGBT. Dessa maneira, existe uma constante rejeição desses sujeitos nos processos de seleção.

Considerando o cenário de crise do Brasil, com a economia instável e um cenário político que não demonstra segurança para os investidores e trabalhadores, consideramos o posicionamento de Silva (2018), que demonstra os efeitos do cenário brasileiro, segundo ela, a redução dos postos de trabalho no Brasil vem acarretando no aumento do número de desempregados/as e com condições laborais cada vez mais precárias soma-se a isso, o aumento da competitividade e a produtividade, cujas consequências são relações de trabalho cada vez mais fragilizadas e estressantes, gerando, assim, uma maior visibilidade nas tensões e contradições de classe social no âmbito das organizações; antes pouco visíveis no sistema capitalista. Os grupos vítimas de discriminação, como a população LGBT não possuem condições favoráveis e nem maior acesso de oportunidades de trabalho ficando, por vezes, relegado a subempregos.

Um aspecto relevante na consideração sobre o salário do grupo LGBT, os autores Pereira e Souza (2013) defendem que, os indivíduos que não assumem a sua sexualidade no ambiente de trabalho tendem a ganhar mais do que os que não escondem sua orientação sexual. A depender do grau de aceitação da sua sexualidade no ambiente laboral. Contudo, é preciso salientar que vários aspectos devem ser levados em consideração, porque a depender da organização ela não deixará de contratar um/a homossexual caso ele/a seja qualificado para a pretendida função e tenha um alto nível de escolarização.

De acordo com Motta (2000) a sexualidade no mundo do trabalho se apresenta de forma mascarada. É algo que se nega em nome de uma ilusória sexualidade. A homossexualidade ocupa os espaços mais sombrios nesse mundo como se ela não tivesse direito algum de encontrar a luz. De fato, não existe nenhuma consciência que a ilumine. Nas

maiorias dos espaços laborais é algo que deve ser omitido e jamais confessado. Caso isso não ocorra, grades dificuldades na carreira e no ambiente de trabalho devem ser esperadas.

Verifica-se, portanto, mediante exposição dos trabalhos realizados ao público LGBT, que há uma distinção e preconceito na inserção desse público no mercado de trabalho, o que limita a atuação dessa classe e marginaliza os LGBT's os forçando a trabalhos menos prestigiados pela sociedade, além de esconderem suas sexualidades no mercado de trabalho.

Sendo assim, verificamos que ainda há uma inconformidade de posições das organizações com o modelo de sociedade atual, conforme visto, a publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem junto aos consumidores e à opinião pública.

4. Metodologia

O presente estudo se caracteriza, em consideração a seus fins e aos meios, como o método exploratório. Este, configura-se a partir de pesquisa bibliográfica que segundo Vergara (1997, p.46)

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, capaz de fornecer o instrumental analítico para o desenvolvimento do contexto que configura a totalidade na qual surge o fenômeno.

A pesquisa bibliográfica envolve os aspectos teóricos necessários para ampliar e aprofundar o conhecimento sobre: capital intelectual, responsabilidade social corporativa, diversidade social e inclusão social nas organizações e geração de valor em consequência ao investimento em capital intelectual.

A pesquisa pode ser considerada também como descritiva e um estudo de caso.

Para Vergara, (1997 p.45) as pesquisas descritivas “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Para atingir os objetivos propostos foram utilizados também casos múltiplos (YIN,2001) escolhidos dentre segmentos do mercado financeiro. A escolha recaiu sobre as quatro grandes empresas mundiais de auditoria, as Big Four, as quais implementam políticas de diversidade há algum tempo. As ações das empresas foram pesquisadas nos sites das mesmas, bem como em informações divulgadas na Internet.

5. Estudo de caso: as Big Four de auditoria e a diversidade

O estudo de caso utilizou-se das práticas implementadas pelas quatro maiores empresas de auditoria do mundo, quais sejam: PwC, Deloitte, Ernest&Young e KPMG, no quesito diversidade social e inclusão. O objetivo é apresentar as políticas adotadas pelas mesmas para a prática da diversidade e inclusão, bem como dos guias, cartilhas e pesquisas realizadas pelas empresas em conjunto com institutos ou empresas parceiras quanto ao tema.

5.1 PwC

A PwC atua proativamente na promoção de políticas de inclusão social e diversidade. Encontra-se diversos materiais disponíveis no site da companhia bem como em entrevistas concedidas pelo sócio líder do Brasil, Fernando Alves, referente ao tema. (PwC Brasil, 2020).

Segundo revista divulgada pela companhia, sobre o capital humano em 2013, a primeira década do século 21 acentuou, sobremaneira, a relevância estratégica e o impacto da adequação dos processos de gestão do capital humano na sustentabilidade das organizações. Ainda, ressalta que hoje, na plenitude da sociedade do conhecimento em que vivemos, elas têm uma dimensão absolutamente presente e premente. (PwC Brasil, 2013)

Outro ponto relevante é a defesa que o capital humano se tornou o fator crítico de sucesso motor de crescimento dos negócios e da economia como um todo, sobretudo no contexto de sociedade do conhecimento na qual vivemos.

Já na revista CEO Brasil de nº 36, a PwC traz os aspectos voltados a diversidade e inclusão como promotora de vantagem competitiva. Para eles, quanto mais diversa, mais valiosa a força de trabalho. Múltiplos pontos de vista contribuem para combinações inusitadas de inovação. Ainda, defendem que as empresas devem se voltar para práticas que favoreçam a troca de ideias e a destreza cultural. (CEO Brasil, 2019).

A vantagem competitiva, defendida no estudo, seria devido a uma fórmula simples: pessoas diferentes produzem uma variedade de pensamentos distintos a respeito de um mesmo problema e, conseqüentemente, têm maior chance de obter soluções com melhores resultados. Reconhecer, respeitar, valorizar e alavancar uma cultura de diversidade e inclusão entre os talentos da organização são ações essenciais para combinar múltiplas perspectivas e visões em prol da inovação.

Outro aspecto relevante apontado é a cultura organizacional mais agradável, onde os funcionários são mais engajados, felizes e dispostos a abraçar maior responsabilidade. O resultado é que a existência de conflitos chega a ser 50% menor do que nas outras organizações.

Quanto às medidas adotadas na PwC Brasil, é apontada a implementação de grupos de discussão para adotar melhorias nas práticas de inclusão, com a reunião periódica de profissionais para sugerirem políticas dedicadas a questões ligadas às seguintes dimensões de diversidade: Gênero, LGBT+, Raça/Etnia e Pessoas com Deficiência.

Os dados divulgados pela empresa, nos últimos dois anos (2018, 2019), apontam que na PwC, houve aumento de 147% de profissionais com deficiência e o programa nova geração, que é a principal porta de entrada de novos talentos, selecionou 28,2% de trainees negros para a turma de 2019, 20% acima do registrado na edição anterior do programa. (CEO Brasil, 2018).

Dados relevantes referentes à ascensão do gênero feminino: foi divulgado que em 2019, 37% das admissões à sociedade foram de mulheres, gerando um total de 46% de participação das mesmas na sociedade. Além disso, 45% dos cargos gerenciais e 33% dos cargos de diretoria também são ocupados pelas mulheres.

5.2 Deloitte

A Deloitte é outra *Big Four* com ampla divulgação de políticas voltadas para a diversidade, em seu site oficial, podemos verificar que eles reforçam seu compromisso de ser uma organização que garante a todos oportunidades iguais de crescimento, desenvolvimento e sucesso. (Deloitte Brasil, 2020).

A companhia adotou, conforme informado, a estratégia *ALL IN*, que tem o desafio de acelerar a representatividade de gênero e fortalecer a cultura de inclusão e diversidade. Para a entidade, é uma declaração acerca das prioridades e intenções da mesma e reforça o papel que todos devem exercer para tornar a aspiração de ser uma organização que reflete a diversidade e inclusão em todos os níveis, alinhada ao propósito de causar um impacto relevante e positivo para os clientes, pessoas e sociedade.

Algumas ações promovidas pela estratégia e divulgadas são: Programa Delas; *World Class*; Padrões de Conduta e DeloitteInclui. A primeira ação tem como missão fortalecer a cultura da equidade de gênero, criando iniciativas que possibilitem o crescimento do número de mulheres nos níveis de liderança da Firma. Entre as iniciativas do programa estão o desenvolvimento de competências por meio de treinamentos, a promoção de uma cultura inclusiva e a conexão de uma rede de apoio.

A ação de padrões de conduta está ligada a diminuição da discriminação contra a população LGBTI em ambientes de trabalho. Os padrões estão consistentes, segundo eles,

com as políticas globais da companhia, que ressalta a importância de respeitar os direitos humanos e não tolerar assédio ou discriminação.

Já o Deloitte inclui está voltado à inclusão de profissionais com deficiência que atua sob três pilares: desenvolvimento pessoal, social e profissional do indivíduo, excelência em entrega de serviços e novos negócios e cumprimento da Lei das Cotas.

A empresa realizou também, em 2019, uma pesquisa global das tendências voltadas para os recursos humanos, Global Human Capital Trends (2019), realizada com mais de 10 mil líderes de negócios e de recursos humanos de 119 países. O levantamento destaca ainda que a empresa social vai além de praticar ações de responsabilidade social ou de se envolver em programas que definam um propósito ou missão. Segundo as visões dos executivos entrevistados, liderar uma empresa social significa reconhecer que a geração de lucros e entrega de retornos têm valor, mas, ao mesmo tempo, devem considerar com relevância a satisfação dos trabalhadores, dos clientes e das comunidades em que estão inseridas. (Deloitte, 2019).

5.3 Ernest & Young

No site da EY, é facilmente encontrado divulgações acerca do tema diversidade e inclusão social, para eles, organizações bem-sucedidas criam ambientes inclusivos onde os empregados se sentem livres para serem eles mesmos, sentem um forte sentimento de pertencimento e têm oportunidades equitativas. Isto leva a uma melhor tomada de decisões, estimula a inovação e aumenta a agilidade e a resiliência organizacional. (EY Brasil, 2020).

Em conformidade com o apresentado no referencial teórico acerca da captação de recursos humanos, eles discorrem que recrutam e investem em pessoas que refletem um amplo espectro de perspectivas, origens e experiências, pois a solução dos problemas de um mundo complexo é exigente. É por isso que a diversidade e a inclusão são fundamentais para a entidade. Ainda, defendem incorporar princípios centrais em toda a organização, e equipamos as pessoas da empresa com as habilidades e confiança para trabalhar em equipe e liderar de forma inclusiva para maximizar as contribuições de todos.

É defendido também os benefícios de fazer parte, ou seja, sentir-se incluído na organização. A visão da companhia é que, quando sentimos um forte senso de pertencimento, nos sentimos livres para ser nós mesmos e temos segurança para oferecer diferentes pontos de vista e opiniões divergentes. Também acreditamos que nossas contribuições são importantes e que somos '*insiders*' – uma parte integrante e confiável de uma equipe, rede ou comunidade.

Em 2017 a empresa, a nível global, criou um guia de sentido de pertencimento para todos da organização, que articula os benefícios pessoais e empresariais de pertencer e as barreiras que o inibem, juntamente com sugestões sobre como criar um sentido dessa ideia mais forte para nós e para os outros.

A empresa entrou no ano de 2018, no Top 50 *Hall of Fame* da revista DiversityInc, e mantiveram esse status em 2019. O Hall da Fama homenageia empresas que têm demonstrado um compromisso de longa data e são consistentes com a diversidade e a inclusão. (DiversityInc, 2020).

Em 2016, foi lançado na Filadélfia um centro de excelência da neuro diversidade da EY. Após nove meses, comparamos o trabalho da equipe piloto com um neuro típico. Qualidade, eficiência e produtividade eram comparáveis, mas houve uma surpresa. Os funcionários do centro neuro diverso se destacaram na inovação. No primeiro mês, a equipe identificou melhorias nos processos que reduziram o tempo de treinamento técnico para a metade. Eles aprenderam a automatizar processos muito mais rapidamente do que os profissionais de contabilidade neuro típicos com os quais treinaram. Eles então usaram o tempo ganho para criar vídeos de treinamento para ajudar os outros. Dessa forma, verificou-se que a diversidade em termos neurais advindos da diversidade das pessoas da companhia se mostrou mais eficaz reduzindo custos, melhorando a qualidade e eficiência do serviço e impulsionando a inovação. (EY Brasil, 2020).

Referente à classe LGBT, é apontado no website um orgulho de ser uma voz de liderança na inclusão LGBT+, convocando diálogos e promovendo-a em todo o mundo, nos engajando com clientes e outras organizações enquanto eles também navegam pelas complexidades políticas, legais e sociais deste tópico.

Ainda, para ajudar a promover a inclusão social e econômica de todas as pessoas LGBT+, em 2019 sete organizações, incluindo a EY, formaram a Parceria para a Igualdade Global LGBTI. Esta iniciativa pioneira trabalhará em colaboração com o Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Econômico Mundial recrutando CEOs para implementar as Normas LGBTI das Nações Unidas (ONU). Nos EUA, desde 2005 a EY (Ernest & Young) possui uma classificação de 100% no índice de igualdade corporativa da campanha de direitos humanos, designando a empresa como “Melhor lugar para trabalhar pela igualdade LGBT+”.

No tocante a diversidade de gêneros, uma parte importante da agenda de diversidade e inclusão da EY está relacionada com o avanço das mulheres. *Woman. Fast Forward* é uma plataforma global que envolve as pessoas, clientes e comunidades da EY para promover a igualdade de gênero. Em uma base global, o equilíbrio de gênero é o mais simples de medir e

relatar. Embora tenhamos orgulho do progresso que estamos fazendo, sabemos que temos mais trabalho a fazer para melhorar a porcentagem de mulheres em posições de liderança.

Quanto aos números, segundo divulgado, 48% do quadro de funcionários é composto por mulheres e 31,2% dos cargos de diretoria são ocupados pelo gênero feminino, número que antes era de 22,2% em 2017. A entidade também realizou uma pesquisa em um dos setores econômicos mais importantes do mundo, de Óleo e gás, referente a como a diversidade impulsiona o desempenho em petróleo e gás. (EY Brasil, 2019).

O resultado da pesquisa é que os entrevistados enfatizaram que mais iniciativas devem ser tomadas, para impelir as mulheres para papéis de liderança. As empresas que optarem por colocar a paridade de gêneros em suas agendas encontrarão uma força de trabalho mais engajada, apresentarão um melhor desempenho e desfrutarão de taxas de retenção mais altas.

98% dos entrevistados da nossa pesquisa concordam que estamos passando por um momento de mudança monumental no setor de petróleo e gás. As perturbações devidas à queda do preço do petróleo, à instabilidade geopolítica e à alteração da política de regulação financeira e ambiental estão a provocar uma mudança fundamental na indústria.

Nossos entrevistados concordam esmagadoramente (94%) que a diversidade de pensamento e experiência é fundamental para navegar na interrupção no setor. Desenvolver a diversidade em uma empresa não é uma solução rápida, mas é um imperativo de negócios de longo prazo.

61% dos entrevistados na pesquisa afirmam que a diversidade tem impacto sobre o desempenho financeiro; outros 77% afirmam que afetou o desempenho não financeiro. Dados os desafios da indústria de petróleo e gás, é difícil entender por que as empresas não querem os benefícios financeiros que a diversidade pode trazer. (EY Brasil, 2019).

5.4 KPMG

Em seu website, também há divulgações sobre a diversidade e inclusão social. Para a KPMG, Respeitar a individualidade tem sido a abordagem para promover um ambiente respeitoso e livre de discriminação, que favoreça a multiplicidade de opiniões e garanta os direitos de cada um, independentemente de características e crenças pessoais. Ao promoverem perspectivas diferentes, segundo a empresa, o espírito verdadeiramente colaborativo e a criatividade, a inclusão e a diversidade aprimoram a forma como ajudam os seus clientes a ter sucesso, a se transformar e a crescer. (KPMG Brasil, 2020)

Eles contam com o apoio da área de Cidadania, Inclusão e Diversidade, o Comitê de Inclusão e Diversidade (CID) define as estratégias e ações voltadas a tornar a KPMG um lugar aberto, respeitoso, atraente e confortável para todos os tipos de talentos. O CID atua em quatro frentes de temas que eles consideram urgentes e prioritários: Mulheres / KNOW; Pessoas com deficiências / *Buddies*; Raça e Etnia / *Ebony* e LGBT+ / *Voices*.

O *KPMG Network Of Women (KNOW)* coordena as iniciativas voltadas à equidade de gêneros na KPMG e promove o tema entre os nossos *stakeholders*. As iniciativas envolvem ampliar a participação das mulheres na liderança, melhorar o conforto das profissionais durante e após a gestação e promover boas práticas voltadas à equidade de gênero e ao desenvolvimento das mulheres, interna e externamente.

O *Buddies* promove iniciativas voltadas à inclusão de PCDs em nossos quadros e à promoção de uma sociedade mais plural. Entre elas, estão campanhas de convivência e conscientização, acompanhamento dos PCDs e dos gestores pelos *businesses partners*, estratégias de captação e contratação, além de adaptações das estruturas físicas e tecnológicas para ampliar a acessibilidade e a inclusão.

O *Ebony* dá visibilidade às questões de raça e etnia, não só para ampliar o número de profissionais de diferentes raças e etnias nos nossos quadros, mas para mudar o *mindset* geral, removendo preconceitos que criem obstáculo à representatividade étnica e à real inclusão. A atuação dele se dá em políticas internas de atração, retenção e valorização de talentos e em ações externas para acelerar a inclusão de profissionais negros no mercado.

O *Voices* dedica-se às questões de orientação sexual e de identidade de gênero, visando à inclusão de profissionais LGBT+, na KPMG e fora dela. Entre as iniciativas estão eventos e mobilização por meio das redes *Voices* e *Voices Allied* no Facebook. Cabe ressaltar que a empresa participa do Fórum de Empresas e Direitos LGBT+, tendo aderido aos 10 compromissos da empresa com promoção dos direitos LGBT+.

Em 2018, lançaram uma cartilha de diversidade de raça, tratando da importância da diversidade, bem como relatando os números do preconceito sofrido por essa parcela da população no mercado de trabalho, com a desvalorização de renda e dificuldade na ascensão social. (KPMG Brasil, 2018).

Na cartilha, é defendido que inúmeros estudos apontam que as companhias que mais investem em políticas e práticas de diversidade e inclusão são mais inovadoras, o que eventualmente se traduz no aumento do valor da empresa. Os resultados são mais

fortes durante crises econômicas e em empresas mais estruturadas, com governança corporativa e planos de crescimento de longo prazo.

Ainda, é citado um estudo da consultoria McKinsey (Diversity Matters - 2015) que mostrou que companhias com maiores níveis de diversidade étnica tendem a apresentar um desempenho 35% acima da média do mercado. As grandes corporações podem, com as práticas de inclusão e diversidade, alavancar seus resultados, se valorizar como ativo e ainda desempenhar um papel de agentes fundamentais de transformação, na medida em que dão exemplos de uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças e na inclusão.

Uma ação adotada pela companhia é que, o presidente da KPMG é também um dos conselheiros do comitê de inclusão da diversidade da empresa e monitora, em reuniões bimestrais, a execução e o cumprimento do plano estratégico de inclusão e diversidade, previamente aprovado pelo comitê executivo da empresa.

Além disso, é apontado também cadeia de valor se tornou uma preocupação, assim, as empresas já iniciam uma discussão sobre a promoção da igualdade de raça como uma iniciativa para expandir o tema da diversidade junto a fornecedores e clientes. Também existe uma visão da necessidade da coordenação no processo de contratação de empresas terceirizadas, fornecedores e prestadores de serviços, de modo a contemplar a promoção de equidade de gênero e de raça, bem como a diversidade, mas ainda são ações educativas.

Em 2019, a KPMG recebeu o prêmio WILL (*Women in Leadership in Latin America*), na categoria consultoria devido justamente ao tema mulheres na liderança. O estudo foi realizado pela IPSOS, fruto da parceria da WILL com os jornais Valor Econômico e O Globo e as revistas Época NEGÓCIOS e Marie Claire. (Mulheres na Liderança, 2019).

Foi analisado os programas de 165 empresas para acelerar a inclusão de mulheres nos cargos de chefia. A pesquisa mostrou que apenas 41% das empresas analisadas têm alguma política sobre equidade de gênero, com metas claras e ações planejadas. Mas 52% têm a pauta como prioridade na agenda do CEO.

6. Discussão e considerações finais:

A gestão da diversidade e políticas de inclusão são adotadas, por muitas empresas ao redor do mundo. No entanto, cabe a discussão sobre quanto ao foco na diversidade enquanto um recurso ou estratégia empresarial, e não pela justiça social e pela equidade per si. Empresas que adotam a responsabilidade social corporativa e a gestão da diversidade como estratégia empresarial para conquistar clientes e acionistas pecam pela superficialidade dessas práticas, as quais não são corroboradas pelas ações no cotidiano organizacional.

Os estudos de caso que apresentam as políticas e práticas de gestão de pessoas nas Big Four de auditoria mostram que essas empresas possuem práticas bem estruturadas de inclusão e atuam proativamente na execução de políticas de diversidade e inclusão em sua cultura interna, demonstrando que valorizam os ideais e que visualizam a diversidade como um fator importante para o sucesso dos negócios, mas que procuram contemplar de forma efetiva a justiça social.

No Brasil muitos gestores resistem sobre a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas que tenham a diversidade como foco ou meta de diminuir desigualdades. No entanto, também encontramos diversos programas empresariais que têm como objetivo a possibilidade da ascensão hierárquica e social de grupos minoritários que possuem maior dificuldade de se estabelecer profissionalmente no país, devido a herança de uma cultura preconceituosa e discriminatória com grupos desfavorecidos.

As Big Four da auditoria por fazerem parte do grupo de maiores empresas de consultoria do mundo, estão inclinadas a possuírem uma visão mais clara das necessidades da sociedade, o que corrobora com os estudos apresentados quanto a importância da diversidade e inclusão como forma de geração de valor para a empresa e para a sociedade.

Outro aspecto relevante é que, por serem empresas multinacionais, internalizam ideias que em outros países já estão mais desenvolvidas, onde o respeito e aceitação dos grupos minoritários é mais presente na cultura da sociedade. Dessa forma, as *Big Four* atuam também como atuantes na modificação dos problemas sociais no Brasil, propondo além das políticas, discussões sobre o tema e demonstrando, por meio do contato comercial com os clientes de auditoria e consultoria, que a temática se faz presente na cultura das organizações e que contribui para uma melhora de desempenho.

7 – Conclusões e Sugestões:

Nos últimos anos, questões sobre Diversidade nas Organizações tem gerado um crescente interesse, tanto entre empresas públicas como privadas. Todos os anos diversos prêmios são distribuídos para as “empresas que praticam a diversidade” e vários encontros são organizados para promover debates sobre essa temática.

A pesquisa do presente estudo buscou identificar a relação entre gestão de pessoas com ênfase na diversidade nas organizações, ou seja ter colaboradores com características diversas no seu quadro de funcionários e se este tipo de administração é responsável pela agregação de valor à organização, por estarem engajadas em assuntos sociais os quais são relevantes para a sociedade.

Com base nas políticas e práticas das *Big Four* de auditoria relacionados à diversidade e inclusão social, pode-se verificar uma conformidade com os estudos apresentados relacionados à responsabilidade social corporativa e ao capital intelectual nas organizações. As mesmas atuam de forma constante na promoção da diversidade no ambiente corporativo com diversos programas de inclusão de minorias e apoio para chegarem às posições de liderança.

Pode-se verificar que, no geral, todas as empresas analisadas possuem programas no tocante a diversidade, com ações claras de captação e manutenção dos novos talentos, geralmente captados por meio dos programas de nova geração de trainees. Ainda, como são empresas que possuem a consultoria como uma das partes de seu negócio também realizam pesquisas em parcerias com outras empresas acerca do tema, o que torna mais fidedigno a realidade no ambiente corporativo dos assuntos em questão.

As informações sobre essas práticas são de fácil acesso em seus websites, bem como em pesquisas na mídia relacionada as empresas referentes à diversidade. Além disso, pode-se verificar a presença de prêmios recebidos pelas mesmas por instituições que possuem como base a luta pela diversidade e inclusão no mercado de trabalho das minorias da sociedade, o que demonstra a eficiência da proatividade das empresas neste sentido.

Quanto a sugestões, considerando o cenário político do Brasil no período que o estudo está sendo realizado, bem como do resgate a visões conservadoras, reitera-se que estudos acerca do tema de diversidade e inclusão social se tornam imprescindíveis, considerando os benefícios para a sociedade e para o ambiente corporativo assim como na geração da valor para a empresa e para a sociedade.

Pelo fato do presente trabalho tratar-se de um estudo bibliográfico, diversas são as suas limitações, as mais notórias são a realização de pesquisas de campo qualitativas e quantitativas que expandam, aprofundem e validem as principais considerações expostas relativas a diversidade nas organizações. Pesquisas de campo podem servir para validar e enriquecer estudos com esta temática e servir como inspiração para trabalhos futuros.

8. Referência Bibliográfica

DE OLIVEIRA, SILAS FERREIRA REIS et al. **Retorno e Risco no Investimento em Capital Intelectual: Um Estudo da Distribuição dos Retornos do Investimento em Empresas Brasileiras entre 1998 e 2012**, 2015.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. **Rio de Janeiro: Campus**, p. 386, 1995.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; VALENTINE, Ana Maria Roux; CÉSAR, Coelho. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil-um fator de competitividade empresarial. **volume 6/número 11/julho 2007 ISSN 1677-4973**, p. 4, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. K.. **Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth**. *Harvard Business Review*, v.1, n.1, p.1-17, 2011.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; DA SILVA, Luciana Codognoto. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 4, n. 3, 2014.

STEWART, Thomas; RUCKDESCHEL, Clare. Intellectual capital: The new wealth of organizations. **Performance Improvement**, v. 37, n. 7, p. 56-59, 1998.

SANTOS, Janice de Almeida. O capital intelectual nas organizações. **Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)–Curso de Administração de Empresas, Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro**, 2007.

Silvi, Riccardo. **Knowledge Management: A strategic cost management perspective**. Management Accounting Section, 2002.

DO ROSÁRIO CABRITA, Maria. Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português. **Dez anos de uma parceria estratégica**, p. 63, 2006.

CORDEIRO, Ana Sofia Godinho; ALMEIDA, Vasco Orientador. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português**. 2011. Dissertação de Mestrado. ISMT.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; TURRA, Salete. EFEITOS DO CAPITAL INTELECTUAL SOBRE O DESEMPENHO FINANCEIRO EM COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 6, n. 3, p. 577-594, 2015.

LASTRES, Helena MM et al. Informação e globalização na era do conhecimento. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 163, 1999.

DE SÁ MEDEIROS, Haroldo et al. Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações? **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 217-229, 2016.

BARBOSA, Marcus Vinicius et al. AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SEU IMPACTO NA VALORIZAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO. **Revista Conbrad [ISSN 2525-6815] Qualis B5**, v. 3, n. 2, p. 77-102, 2018.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 1, p. 1-50, 2005.

AECA –Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1**. Madrid – España, 2004.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **The competitive advantage of corporate**. 2002.

VAZ, Caroline Rodrigues et al. Capital intelectual: reflexão da teoria e prática. **Florianópolis: UFSC**, 2014.

ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2006.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

TRINDADE, Paulo Sérgio da Silva. Retenção de talentos. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.

SOARES, Deise Beatriz Bandeira. **Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: uma análise da inserção de estudantes negros**. 2018.

MOREIRA, Laura Caroline Zamin. **Mulher líder na contemporaneidade**: um estudo das mulheres bancárias de Santa Rosa/RS. 2015.

ANDRADE, Hannah Cabreira. O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho. **Conhecendo Online**, v. 3, n. 1, 2018.

DE OLIVEIRA, Ualison R.; RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **Encontro Nac. de Eng. de Produção**, v. 24, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Distrito Federal, 126p.

MEDEIROS, M. **O trabalhador homossexual, o direito à identidade sexual e a não discriminação no trabalho**. In: POCAHY, Fernando. (Org.). Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Porto Alegre: Nuances, 2007.

DE MENEZES, Moisés Santos. **LGBT e mercado de trabalho**: uma trajetória de preconceitos e discriminações. 2013.

SOUZA, Eloisio Moulin de; PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. **(RE) produção do Heterossexismo e a Heteronormatividade nas Relações de Trabalho**: a discriminação de homossexuais por homossexuais. MACKENZIE, São Paulo, v. 14, n. 4, p..76-105, jul /ago. 2013.

MOTTA, Fernando Prestes. **Relatório de Pesquisa**: masculino e feminino nas organizações. São Paulo: FGV / E A E S P, 2000.

SILVA, Jailza Teixeira da. **Preconceitos contra gays no mercado de trabalho: um estudo com gays participantes do fórum LGBT Potiguar Natal/RN**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A gestão de pessoas num mundo em transformação, **PwC Brasil**. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-temas-empresariais/assets/capital-humano-13.pdf>>. Acesso em 06, Out. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant – **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

Sánchez Medina, A.; Melián González, A.; Hormiga Pérez, E. (2007) “**El concepto de**

Capital Intelectual y sus dimensiones”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, pp. 97-111.

Cabrita, Maria; Bontis, Nick (2008) “**Intellectual Capital and business performance in the Portuguese banking industry**”, *International Journal Technology Management*, Vol. 43, pp. 212-237.

Indicadores Ethos -**Guia Temático: Promoção da Equidade de Gênero ...**

2017. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2015/11/indicadores-ethos-mm360-publicacao.pdf> . Acesso em: 06 jun. 2020.

GOMES, Jorge F. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2008.

ALL IN: Deloitte apoia a diversidade e a inclusão. **Deloitte Brasil**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/all_in.html>. Acesso em 06, Out. 2020.

Como a diversidade impulsiona o desempenho em petróleo e gás. **EY Brasil**. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/oil-gas/how-diversity-boosts-performance-in-oil-and-gas>. Acesso em 06, Out. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social, 2012.

O que acontece quando grandes mentes não pensam da mesma maneira? **EY Brasil** . Disponível em: < https://www.ey.com/pt_br/global-review/2019/what-happens-when-great-minds-dont-think-alike>. Acesso em 06, Out. 2020.

Por que a diversidade faz a diferença. **Exame**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>>. Acesso em 06, Out. 2020.

Guia Diversos e Melhores. **Exame**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores/>>. Acesso em 06, Out. 2020.

CEO Brasil. **PwC Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/revista-ceo/2019/pwc-ceo-brasil-36.pdf>>. Acesso em 06, Out. 2020.

CEO Brasil. **PwC Brasil**, 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/revista-ceo/2018/pwc-ceo-brasil35.pdf>> Acesso em 06, Out. 2020.

Diversidade & Inclusão, **PwC Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/impacto-social/diversidade-inclusao.html>

Acesso em 02, Nov. 2020.

Diversidade e Inclusão: Diversidade e inclusão não são coisas "boas para se ter". Eles são imperativos fundamentais para os negócios, **EY Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/diversity-inclusiveness> Acesso em 02, Nov. 2020.

Responsabilidade social e sustentabilidade: Estratégias de negócio e impacto social, **Deloitte Brasil**, 2020. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/responsabilidade-social-ustentabilidade.html?icid=bottom_responsabilidade-social-sustentabilidade Acesso em 02, Nov. 2020.

Sustentabilidade KPMG no Brasil: Inclusão e Diversidade, **KPMG Brasil**, 2020. Disponível em: < <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/humano/inclusao-e-diversidade>. Acesso em 02, Nov. 2020.

Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Deloitte, 2019.

Disponível em: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html>. Acesso em 06, Out. 2020.

DiversityInc, 2020. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/ey-hall-of-fame-2020/>. Acesso em 06, Out. 2020.

KPMG Brasil, 2018. Disponível em:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/11/cartilha-diversidade-racial.html>

. Acesso em 06, Out. 2020.

Mulheres na Liderança, Will – Women in Leadership in LatinAmerica, 2019. Disponível em: <https://www.latamwill.org/mulheres-na-lideranca/>. Acesso em 06, Out. 2020.