

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Departamento de Ciências Administrativas
Graduação em Administração

Júlia Conceição e Silva

**Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica
dos especialistas em diversidade e inclusão**

Trabalho de Conclusão de Curso

Porto Alegre
21 de Maio de 2021

Júlia Conceição e Silva

Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Paulo Ricardo Zilio Abdala

Porto Alegre
21 de Maio de 2021

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo compreender políticas corporativas de diversidade étnico-racial sob a perspectiva de especialistas em diversidade e inclusão, identificando desde fatores motivacionais até a avaliação dos resultados obtidos a partir do seu uso, perpassando inclusive, pelas adequações de implementação destas. Os programas de Trainee voltados para negros, implantados pelo Magazine Luiza e pela Bayer em 2020, abrem precedentes não só como forma de influenciar outras corporações como também estimular a produção de pesquisa sobre diversidade étnico-racial no âmbito organizacional. Dessa forma, o presente trabalho visa analisar políticas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança na ótica de especialistas em diversidade e inclusão. Para tanto, adotou-se uma metodologia qualitativa exploratória junto a onze especialistas, por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados. Em consequência, foi possível efetuar análise do conteúdo obtido, atrelando o resultado das entrevistas à revisão teórica, estabelecendo categorias de acordo com os resultados mais recorrentes identificados nas entrevistas com os especialistas. Por meio deste estudo concluiu-se que a utilização de políticas étnico-raciais em cargos de liderança, ainda encontra resistência, mas que no entanto, o cenário global torna a aplicabilidade mais atrativa para as empresas em solo brasileiro, desde que o ambiente organizacional encontre-se apto para a consecução de tais programas. Da mesma forma foi possível constatar como essa implementação vem a atuar de forma efetiva e pragmática em proveito do enfrentamento às desigualdades étnico-raciais.

Palavras-chave: Diversidade corporativa. Étnico-Racial. Trabalho. Desigualdade. Racismo.

Abstract

The present work aims to understand how ethnic-racial diversity policies in leadership positions impact on organizations that use them, identifying from motivational factors to the evaluation of the results obtained from their use, including through the implementation adequacy of these policies. Trainee programs aimed at blacks, implemented by Magazine Luiza and Bayer in 2020, set precedents not only as a way to influence other corporations but also to stimulate the production of research on ethnic-racial diversity at the organizational level. Thus, the present work aims to analyze policies of ethnic-racial diversity in positions of leadership from the perspective of specialists in diversity and inclusion. To this end, an exploratory qualitative methodology was adopted, through interviews with semi-structured scripts, with eleven specialists. As a result, it was possible to carry out an analysis of the content obtained, linking the results of the interviews to the theoretical review, establishing categories according to the most recurrent results identified in the interviews with the experts. Through this study it was concluded that the use of ethnic-racial policies in leadership positions, still finds resistance, but that, however, the global scenario makes the applicability more attractive for companies on Brazilian soil, as long as the organizational environment finds be able to carry out such programs. In the same way, it was possible to see how this implementation came to act in an effective and pragmatic way in favor of tackling ethnic-racial inequalities.

Keywords: Corporate diversity. Ethno-Racial. Job. Inequality. Racism

Lista de ilustrações

Figura 1 – Tabela 1 – Distribuição do pessoal por cor ou raça em cargos corporativos (%)	10
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Lista de quadros

Quadro 1 – Características dos entrevistados	28
--------------------------------------------------------	----

Lista de abreviaturas e siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
EUA	United States of America
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PGT	Programas de Trainee
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial

Sumário

1	PROBLEMA DE PESQUISA	9
2	JUSTIFICATIVA	14
3	REVISÃO TEÓRICA	15
3.1	Relações Raciais e o Mercado de Trabalho	15
3.1.1	Raça e Etnia	15
3.1.2	Mercado de Trabalho e as Interações Étnico-Raciais	16
3.2	Ações Afirmativas e Gestão da Diversidade	20
3.2.1	Estigma, Discriminação e Diversidade	20
3.2.2	Gestão da Diversidade Enquanto Vantagem competitiva	22
3.2.3	Gestão da Diversidade Enquanto Dissolução Das Diferenças	23
3.2.4	Gestão da Diversidade Enquanto Valorização das Diferenças	23
4	OBJETIVO	25
4.1	Objetivo Geral	25
4.2	Objetivos Específicos	25
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
5.1	Método de Pesquisa	26
5.2	População Alvo	26
5.3	Coleta e Análise de Dados	28
6	Resultados	30
6.1	Contextualização	30
6.2	Análise de Dados	34
6.2.1	Categoria Motivação	34
6.2.1.1	Diversidade do Ponto de Vista Étnico-Racial	34
6.2.1.2	Diversidade e sua Implementação em Função de Demandas Globais	36
6.2.2	Categoria implementação	38
6.2.2.1	Contratação de Grupos Diversos Sem Ambiente Inclusivo	38
6.2.2.2	Demais Políticas a Serem Implementadas	39
6.2.3	Categoria Avaliação	41
6.2.3.1	O Atrativo de Políticas de Diversidade Para Grupos Minoritários	41
6.2.3.2	O Mito de Insuficiência de Qualificação da População Negra	42
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44

Referências	46
------------------------------	-----------

APÊNDICES	49
------------------	-----------

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O perfil demográfico social vem apresentando mudança considerável ao longo dos últimos anos, gerando uma modificação não só da força de trabalho disponível, como também das expectativas e necessidades do consumidor. As pautas de diversidade e multiculturalismo têm se tornado crescente no meio corporativo. Da mesma forma, o caráter contingencial das organizações possibilita transformações no cenário empresarial, no qual a inclusão de múltiplas identidades deixa de ser uma ação meramente social e ética para assumir um caráter de estratégia de negócio, entendendo que culturas diferentes geram resultados diferentes. Sendo assim, é importante destacar que “Esses fatores, em conjunto, refletem uma realidade organizacional mais heterogênea, ambígua e diversificada, tanto no contexto dos negócios quanto em relação à forma de gestão propriamente dita.”(HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004). Com isso em vista, a gestão da diversidade surge como meio de compreender e viabilizar a heterogeneidade corporativa em ambientes até então unanimemente homogêneos.

Outrossim, bem se sabe, que discriminações raciais estão inseridas na realidade do país e que elas se tornam, por muitas vezes, limitadoras diretas de acesso aos melhores cargos e ascensão profissional por parte da população negra. As desigualdades são sentidas através dos dados obtidos, que demonstram que em 2019 os rendimentos médios mensais de pessoas brancas superou em quase 30% o valor percebido pela média nacional, enquanto a população preta sentiu essa mesma variação, porém de forma negativa, chegando a quase 30% a menos do que essa mesma média. Dessa forma, o rendimento de uma pessoa branca superou em 79,3% o rendimento de uma pessoa preta:

O rendimento médio mensal real de todos os trabalhos das pessoas brancas (R\$ 2 999) era maior que os rendimentos observados para as pessoas pardas (R\$ 1 719) e pretas (R\$ 1 673). As pessoas de cor branca apresentaram rendimentos 29,9% superiores à média nacional (R\$ 2 308), enquanto as pardas e pretas receberam rendimentos 25,5% e 27,5%, respectivamente, inferiores a essa média em 2019. (IBGE, 2019 p.5)

Os efeitos não são sentidos somente na desigualdade salarial. No segundo trimestre de 2020 as taxas de desocupação - tida como porcentagem de pessoas na força de trabalho que estão desempregadas - entre pessoas negras novamente supera, de forma negativa, a dos que se autodeclararam brancos (10,4%), chegando à 17,8% entre pretos e 15,4% entre pardos (IBGE, 2020).

Da mesma forma, a desigualdade estrutural também se apresenta no meio corporativo. Um estudo feito pelo Instituto Ethos em 2016 demonstra a subrepresentação de negros em praticamente todos os cargos entrevistados, que compreende desde aprendizes até posições no conselho administrativo, sendo este último detentor de apenas 4,9% de ocupantes negros, conforme demonstrado abaixo:

Figura 1 – Tabela 1 – Distribuição do pessoal por cor ou raça em cargos corporativos (%)

COMPOSIÇÃO POR
COR OU RAÇA

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR COR OU RAÇA (%)

	BRANCOS	TOTAL NEGROS	PRETOS	PARDOS	AMARELOS	INDÍGENAS
Conselho de Administração	95,1	4,9	0,0	4,9	0,0	0,0
Quadro Executivo	94,2	4,7	0,5	4,2	1,1	0,0
Gerência	90,1	6,3	0,6	5,7	3,5	0,1
Supervisão	72,2	25,9	3,6	22,3	1,8	0,1
Quadro Funcional	62,8	35,7	7,0	28,7	1,3	0,2
Trainees	41,3	58,2	2,5	55,7	0,5	0,0
Estagiários	69,0	28,8	4,4	24,4	2,0	0,2
Aprendizes	41,6	57,5	12,2	45,3	0,5	0,4

Fonte: Instituto Ethos (2016).

Os dados demonstram algumas das vertentes que as desigualdades étnico-raciais assumem no país. Assim, é importante demonstrar que elas se originam, principalmente, em função do contexto histórico escravocrata e pós escravocrata do Brasil, pois “um complexo de circunstâncias históricas atuou no sentido de limitar as oportunidades sócio-econômicas da população de cor durante as quatro décadas seguintes à escravidão” conforme Hasenbalg (1979, p.167).

Fazendo um breve resgate histórico, consideremos que a colonização e construção do Brasil se deu por meio da exploração desumana e cruel da população negra e indígena na qual resultou em um processo de subcidadania destes. Não podemos deixar de considerar que grande parte da formação da nação brasileira se dá através da imigração forçada de negros africanos, que solidificaram a economia do país, mas que, no entanto, tiveram seu próprio desenvolvimento econômico e social marginalizados. Segundo Moura:

A história do Brasil confunde-se e identifica-se com a formação da própria nação brasileira e acompanha a sua evolução histórica e social. Trazido como imigrante forçado e, mais do que isto, como escravo, o negro africano os seus descendentes contribuíram com todos aqueles ingredientes que dinamizam o trabalho durante quase quatro séculos de escravidão. Em todas as áreas do Brasil eles construíram a nossa economia em desenvolvimento, mas, por outro lado, foram sumariamente excluídos da divisão dessa riqueza. (MOURA, 1992, p. 7)

As condições de produção, as jornadas de trabalho excessivas, os castigos e punições violentas e recorrentes, fizeram parte do processo de desumanização da população negra no Brasil, sendo utilizada como justificativa para a subjugação e inferiorização de uma população inteira. De acordo com Moura :

Mas, de qualquer forma, a disciplina de trabalho imposta ao escravo baseava-se na violência contra a sua pessoa. Ao escravo fugido encontrado em quilombo mandava-se ferrar com um F na testa e em caso de reincidência cortavam-lhe a orelha. O justicamento do escravo era, na maioria das vezes, feito na própria fazenda pelo seu senhor, havendo casos de negros enterrados vivos, jogados em caldeirões de água ou azeite fervendo, castrados, deformados, além dos castigos corriqueiros, como os aplicados com a palmatória, o açoite, o vira-mundo[. . .] (MOURA, 1992, p. 18)

Sendo assim, não é difícil compreender o conceito de mito da superioridade do trabalhador branco importado que traria consigo, os elementos culturais capazes de civilizar o Brasil, repensado pela ideologia da elite branca brasileira, após a crescente decadência do sistema escravocrata (MOURA, 1992). Ainda conforme o autor:

O problema da mão de obra já estava praticamente resolvido com a importação de milhares de imigrantes. O trabalhador nacional descendente de africanos seria marginalizado e estigmatizado. O ideal de branqueamento das elites seria satisfeito, e as estruturas arcaicas de prosperidade continuariam intocadas. O negro, ex escravo, é atirado como sobra na periferia do sistema de trabalho livre, o racismo é remanipulado criando mecanismos de barragem para o negro em todos os níveis da sociedade e o modelo de capitalismo dependente é implantado, perdurando até hoje. (MOURA, 1992, p. 62)

Essa construção social, onde há em uma ponta uma cor/raça desumanizada e na oposta uma superestimada, não poderia ter resultado em um desfecho que não fosse carregado de marcas nas práticas sociais e na subjetividade da população, ocasionando consequência nas gerações subsequentes. Ao longo da história do Brasil foi se criando um imaginário de inferioridade e superioridade entre raças de etnias diferentes, mesmo que disfarçadas de uma falsa igualdade. Temos subjetividade por “Caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência (v.), que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de ‘meus’.” (ABBAGNANO, 1998, p. 922).

Por sua vez, devido ao imaginário social criado, o preconceito racial segue inserido na realidade brasileira, e serve como dificultador e/ou impeditivo de ascensão social e profissional bem como ao acesso aos direitos civis desta minoria excluída. Como consequência, o mercado de trabalho corresponde a essa excludência sistemática. Sabemos que a dificuldade de contratação de pessoas negras em cargos de liderança não está atrelada a insuficiência de escolaridade exigida nos processos seletivos visto que “[. . .]a discriminação por gênero e por raça no mercado de trabalho nacional ajuda a explicar os diferenciais de rendimento médio, mesmo quando há o mesmo nível de escolaridade[. . .]” (CACCIAMALI; HIRATA, 2005 *apud* PRONI; GOMES, 2015), deixando subentendido que, se ocorre uma disparidade de salários ocorre também uma subjetividade intrínseca nos processos de contratação, que dificultam o acesso à população negra.

Pensando nisso e se mostrando atentas às ondas de noticiamento e divulgação de mortes relacionadas à questões raciais juntamente de protestos movimentados pela população negra, nos quais reivindicam justiça e igualdade racial, duas grandes empresas, o Magazine Luiza e a Bayer, anunciaram no país em 2020 um programa de Trainee - cargos de liderança - voltado 100% para um público alvo específico: pessoas negras (autodeclaradas pretas e pardas). As seletivas, com início já no mesmo ano, geraram polêmica e euforia ao excluir pessoas não negras do processo seletivo, conforme publicado em notícias:

A decisão da Magazine Luiza em colocar apenas negros no próximo programa de trainees, antecipada pelo Broadcast, está entre os assuntos mais comentados do momento no Twitter neste sábado (19/9).

A decisão da empresa abriu uma disputa nas redes sociais entre os que elogiam a medida e aqueles que acusam a Magazine Luiza de “racismo reverso” com brancos, usando a hashtag #MagazineLuizaRacista.” (CORREIO BRAZILIENSE, 2020).

Por um lado, alguns levantaram a hipótese das organizações estarem reproduzindo um “racismo reverso” nos programas ao desconsiderar a inclusão de brancos. Contrária à utilização de políticas étnico-raciais no programa, a juíza do Trabalho Ana Luiza Fischer Teixeira de Souza Mendonça “afirmou nas redes sociais, segundo a Folha de São Paulo, que o programa era inadmissível e proibido pela Constituição Brasileira.”(CORREIO BRAZILIENSE, 2020).

Por outro, o posicionamento das empresas foi tido como iniciativa antirracista elogiável. A favor, a Deputada Federal Benedita da Silva criticou a Juíza e pontuou a importância de programas de diversidade: “É inadmissível que uma juíza não saiba distinguir discriminação e racismo de política afirmativa e de inclusão. Em um país com tanta dívida histórica com os negros e negras, é fundamental ter ações afirmativas.”(CORREIO BRAZILIENSE, 2020).

O fato é que 2020 trouxe à tona crescimento exponencial da pauta racial, inclusive, no meio corporativo, demonstrado - aparentemente - no Magazine Luiza e na Bayer, após efetuar um processo seletivo utilizando recorte racial como critério de seleção. Essa busca por inserção de múltiplas identidades é constituída através da representação de grupos minoritários em todos os âmbitos sociais, garantindo a integração deste grupo com a sociedade nos mais diversos espaços. Sendo assim, conforme Alves e Galeão-Silva:

[...] entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualitariamente[...] (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22)

Ao longo deste trabalho foi verificado que as diferenças raciais se expandem por todos os meios da coletividade perpassando, inclusive, pelas relações de trabalho. Assim, foi possível questionar qual a necessidade de programas específicos no Brasil, como estes criados pelas empresas citadas, voltado exclusivamente à população negra e para cargos de liderança. Por mais que programas como este ainda sejam pouco utilizados no país, o presente tem por objetivo analisar qual a percepção de especialistas em diversidade e inclusão com relação a estes formatos de processos seletivos, identificando quais práticas organizacionais inclusivas o meio corporativo tem adotado, bem como, quais efeitos tendem a ocorrer a partir de programas de diversidade. Afinal, como especialistas em diversidade e inclusão percebem estas políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança?

O trabalho está organizado em sete capítulos. Em um primeiro momento, até o capítulo cinco, é efetuada uma contextualização em torno do problema de pesquisa. Sendo

assim, ocorre a apresentação deste problema; a justificativa pela qual se optou pelo tema abordado; a apresentação de definições e conceitos como racismo, estigmas, diversidade, ações afirmativas, discriminação e afins, assim como as circunstâncias em que se deu a formação do país; os objetivos gerais e específicos a se alcançar com o estudo; e a metodologia utilizada para alcançar esses objetivos.

Em um segundo momento, se apresenta o resultado da pesquisa, no qual consta a coleta de dados e, posteriormente, a análise obtida a partir desta coleta. A análise, por sua vez, foi subdividida em três categorias, sendo elas: categoria de motivação, categoria de implementação e categoria de avaliação. Estas, subsequentemente, demonstram fatores alavancadores para a utilização de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança, as formas de adequação do ambiente organizacional para sua implementação, e os resultados obtidos a partir da sua adoção.

2 JUSTIFICATIVA

Gradativamente o meio corporativo vem se modificando e algumas empresas passaram a considerar a valorização do capital intelectual “[. . .] representado nas organizações na forma de conhecimento tácito e explícito, habilidades, criatividade, cultura, expertise, insight, know-how, tecnologia aplicada, marca e lealdade dos clientes”. (GONÇALVES *et al.*, 2020) como forma de estratégia de negócio, pois afinal, estas características particulares e individuais fazem parte da composição de atributos que compõem o diferencial competitivo no ambiente corporativo.

A homogeneidade vista outrora no meio organizacional, representada sobretudo por “[. . .] um perfil dominante de raça branca, de orientação sexual heterossexual, geracionalmente jovem (privilegiando a faixa etária entre 20 e 50 anos), pessoas com o físico perfeito, [. . .] com a prevalência dos valores masculinos” (PINHEIRO; GOIS, 2012) vem perdendo espaço, dando vez à diversidade, à pluralidade, ao multiculturalismo.

Pensar os impactos que o racismo individual, estrutural e institucional gera nas relações de trabalho, em um país cuja pelo menos metade da população se autodeclara negra, significa repensá-las sob uma perspectiva que possibilite a percepção das disparidades existentes no meio corporativo. Cabe então identificar de que forma a inclusão de líderes negros, participando ativamente da tomada de decisão de negócio, tendem a influir no ambiente organizacional.

O fator motivacional para este estudo advém do fato de que a presença de diversidade étnico-racial na força de trabalho de uma organização e seu adequado gerenciamento pode constituir, na visão de autores como (FLEURY, 2000) e (ROSA, 2014), fatores importantes para o seu desenvolvimento competitivo. Assim, compreender como a implementação de políticas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança pode influenciar positivamente na competitividade das organizações, torna-se fundamental para possibilitar investimento no incentivo à políticas de inclusão.

Dessa forma, o estudo permitiu o levantamento de informações sobre políticas corporativas de diversidade étnico-racial através da percepção de especialistas em inclusão e diversidade com o intuito de apontar como estes avaliam tais programas, possibilitando uma análise destes processos dentro das organizações, bem como o impacto fora delas. Através deste, foi possível identificar que são necessários, não só, programas de captação de lideranças negras, como também, demonstrar que os esforços devem se voltar para manutenção e retenção destes gestores/líderes e ao mesmo tempo, disseminar informação à sociedade para fins de conscientização social tendo em vista que passamos a compreender a questão racial como um problema a ser debatido, não só em âmbito público como também privado.

3 REVISÃO TEÓRICA

De modo a facilitar a compreensão deste estudo, alguns conceitos serão apresentados para auxiliar seu entendimento. As definições de raça e etnia, e as interações étnico-raciais com o mercado de trabalho são o ponto de partida para que consiga desenvolver o restante da análise. Posteriormente, é incluída definições que perpassa desde ações afirmativas, estigmas, discriminação e diversidade, até tópicos de gestão da diversidade.

3.1 Relações Raciais e o Mercado de Trabalho

3.1.1 Raça e Etnia

Apesar de sabermos que, biologicamente todos os seres humanos advêm da mesma origem, ainda que haja patrimônios genéticos diferentes, historicamente, o termo raça tende a representar um conjunto de aspectos morfo-biológicos, que remetem simbolicamente a “[. . .]uma origem comum, evidenciando a continuidade das descendências, o parentesco pelo sangue, a hereditariedade das características fisiológicas, psicológicas e sociais.” (CONCEIÇÃO, 2009, p. 3). O termo é utilizado como forma de atribuição de valores simbólicos com o objetivo de explicar a diversidade humana, bem como, dividi-las em conceitos estáticos para que, dessa forma, fosse possível conseguir “[. . .]o direito de hierarquizar, isto é, de estabelecer uma escala de valores entre as chamadas raças” (MUNANGA, 2005). O termo então é cunhado como uma ferramenta a ser utilizada para classificação da humanidade, com o objetivo de operacionalizar pensamentos e processos de hierarquização.

De outra forma, a palavra etnia também refere-se a um conjunto de elementos comuns, porém, de maneira muito mais abrangente, pois engloba características como “[. . .] língua, religião, área territorial, consciência de pertencimento, vontade de viver em conjunto – compartilhado por determinado grupo humano.” (CONCEIÇÃO, 2009, p. 2). Sendo assim, o termo carrega fatores importantes, como as relações de identidade e pertencimento coletivo, pois, dessa maneira, o indivíduo consegue identificar-se socialmente enquanto membro de um grupo portador de características semelhantes e “[. . .]esse sentimento de pertencimento alimenta-se de contribuições variadas, podendo fixar-se, de modo diverso de um grupo para o outro.” (CONCEIÇÃO, 2009, p. 3). Dessa forma, as “raças” existentes sejam elas negras, brancas e amarelas, por exemplo, carregam com siglo diversas etnias.

Como decorrência das definições anteriores, optou-se por utilizar no presente trabalho o termo étnico-racial, com o intuito de abranger as características que transitam em ambos os conceitos, incluindo desde características identitárias a critérios de hereditariedade. Além disso, também é importante destacar que o contingente brasileiro é composto por diversas categorias étnico-raciais, mas que, no entanto, este trabalho limita-se a tratar das interações raciais entre negros e brancos, tendo em vista (a) a forma negligenciada como, historicamente, a temática racial é tratada no Brasil; (b) os índices econômicos, educa-

cionais e sociais verificados no país - a exemplo dos demonstrados nos subtítulos anteriores e subseqüentes - e a maneira como eles embasam a problemática racial existente.

3.1.2 Mercado de Trabalho e as Interações Étnico-Raciais

Voltando ao cenário brasileiro em um período final e pós-escravocrata. A este tempo, a elite brasileira amparada em teorias racistas vigentes na época, pregava a superioridade da raça ariana sobre as demais raças, especialmente a negra, com o objetivo de disseminar e implementar a ideologia de embranquecimento do Brasil (MONTEIRO, 2001) feita em especial com imigração européia. Além disso, os grandes fazendeiros se valiam de uma depreciação do contingente não negro e livre também com o intuito de retirar-lhes a possibilidade de trabalho e reafirmar a necessidade dessa importação de mão de obra da Europa. Em suma:

[...] antes e depois da abolição, são frequentes as queixas acerca dos nacionais: trabalham raramente, pois de pouco precisam para seu sustento e por qualquer motivo abandonam os cafezais. Na realidade, são refratários ao trabalho organizado, porque, sendo mínimas suas necessidades, não precisam se alugar para outros de forma contínua. Basta, de quando em vez, uma jornada por semana: de resto, a disponibilidade para nada fazer, além da caça, da pesca, do pequeno plantio e da criação, que permite a sobrevivência na pobreza e, dessa forma - agora introduzo essa nova dimensão da assim chamada vadiagem -, o desamor ao trabalho e a possibilidade do ócio e do festejo. (KOWARICK, 1994, p. 103).

Dessa forma, a prática de importação estrangeira como meio de trabalho ganhou força iniciando com a imigração italiana - extremamente oportuna em função da crise econômica que assolava o país por volta de 1870 - e posteriormente espanhola, portuguesa e japonesa (KOWARICK, 1994). Basicamente, os fazendeiros financiavam a vinda das famílias (custo este que mais adiante o Estado assume), bem como os gastos relativos à sua chegada e instalações, sendo concedido terras para cultivo dos cafezais. Após alojados estes imigrantes tinham por obrigação dar parte dos lucros aos proprietários das terras e ainda se tornavam responsáveis por devolver o empréstimo referente ao seu traslado e instalação:

[...] cada família deveria plantar e cuidar de determinado número de cafezais. Utilizaria certa quantidade de terra para sua subsistência, mas os lucros advindos do café e de outras plantações deveriam ser divididos com os proprietários. Ademais, os colonos eram obrigados a pagar com juros os empréstimos realizados, não podiam deixar a fazenda enquanto perdurasse a dívida e, uma vez saldada esta, era necessário avisar com um ano de antecedência se quisesse deixá-la, sendo que qualquer contravenção seria julgada pelas instâncias legais. (KOWARICK, 1994, p.68).

Essa ideologia, operacionalizada pela elite do país com apoio massivo da população, que incentivava vastamente a entrada de imigrantes europeus no país, ao mesmo tempo em que deslocava negros livres, comerciantes e artesãos para regiões mais distantes dos

grandes centros urbanos, criava mecanismos de inibição das práticas econômicas desta população, inviabilizando a sobrevivência destes. Conforme (MONTEIRO, 2001, p.24):

Assim, sem apoio ou qualquer tipo de incentivo e entregues a própria sorte, faltaram-lhes as condições de oportunidades iguais para competir com o imigrante estrangeiro. Este quadro gerou situações de desigualdades estruturais nos diversos aspectos das relações entre brancos e negros que persistem até a atualidade e se reproduzem no contexto da sociedade capitalista brasileira atual.

Mesmo após a abolição da escravatura a população livre e liberta ainda se defrontava com o pensamento escravista presente no país. Mecanismos de coibição e controle, não oficiais e oficiais, amparados por leis e regulamentações foram criados. Leis que definiam como contraventores vadios, vagabundos e capoeiras eram comuns, como definia o Decreto 145 de 11 de Julho de 1893; ou o Decreto-lei 3688/1941 - conhecido como lei da vadiagem - de contravenções penais que no Artigo 59 definia como crime: Entregar-se alguém habitualmente à ociosidade, sendo válido para o trabalho, sem ter renda que lhe assegure meios bastantes de subsistência, ou prover à própria subsistência mediante ocupação ilícita.

Aos poucos negros que possuíam algum posto de trabalho, restavam condições precárias e adversas. Na Marinha Brasileira, por exemplo, que possuía em sua formação, soldados (um dos postos mais baixos) majoritariamente negros, era comum a prática de açoitamento - mesmo após a publicação da Lei Áurea - como forma de controle e punição “[. . .]O uso do açoite como medida disciplinar continuou sendo aplicado nos marinheiros, como no tempo em que existia o pelourinho. Todos os marinheiros na sua esmagadora maioria negros, continuavam a ser açoitados[. . .]” (MOURA, 1992, p. 66).

Após o início da Primeira Guerra Mundial, o país passa a observar uma queda gradual na vinda de imigrantes europeus. Somado a isso, o Brasil enfrenta nos anos seguintes a Greve Geral, atribuída principalmente a mobilização destes imigrantes naturais da Itália, acusados de trazer ideais anarquistas e socialistas do país de origem. Assim sendo “[. . .]quando cai drasticamente a entrada de imigrantes e quando, com o recrudescimento dos conflitos sociais, especialmente durante a Greve Geral de 1917, os estrangeiros passam a ser associados aos assim chamados ‘vírus anarquista’[. . .]” (KOWARICK, 1994, p. 17). Dessa maneira, os grupos dominantes não veem outra forma de repor a queda que o processo migratório passou a enfrentar, se não com a revalorização da mão-de-obra nacional, incluindo a negra.

De fato, se inicia uma movimentação para que a mão de obra nacional passe a ser valorizada, pois, afinal transportar imigrantes europeus já não era uma opção viável. O problema agora, passa a ser como lidar com um cenário no qual os ociosos são vistos como vadios e de que forma transformar essa mesma população em mão de obra produtora assalariada. Os vestígios da escravidão e da desvalorização do trabalhador nacional se extrapolavam através da subjetividade de todos. O açoitamento de soldados livres na Marinha é um claro exemplo disso.

Fica evidente as marcas que o período escravista semeou no país, principalmente com relação às práticas sociais, e a maneira pela qual o trabalho degradado se construiu a partir desta ótica de depreciação da população negra, pois foram essas heranças que serviram de solo para o trabalho livre no final do século XIX, servindo de parâmetro para as relações de trabalho que viriam posteriormente, incluídas as atuais.

Não por acaso, tivemos diferentes processos de formação nacional. Nossa racialização foi fundamental para a hierarquização social do país, que, por sua vez, possibilitou a manutenção de poder de determinados grupos, entidades e instituições. A partir deste ponto, podemos conceber racismo através de critérios que relacionam racismo e subjetividade; racismo e Estado; e racismo e economia. Esses critérios são essenciais para compreender “as três concepções de racismo: individualista, institucional e estrutural.” (ALMEIDA, 2019, p. 27).

Em uma concepção individualista, o racismo é visto como algo patológico, no qual é limitado a atos isolados e pontuais feitos por indivíduos. Neste caso, basicamente, há um tratamento do ato como desvios comportamentais. De acordo com (ALMEIDA, 2019, p. 28):

Sob este ângulo, não haveria sociedades ou instituições racistas, mas indivíduos racistas, que agem isoladamente ou em grupo. Desse modo, o racismo, ainda que possa ocorrer de maneira indireta, manifesta-se, principalmente, na forma de discriminação direta. Por tratar-se de algo ligado ao comportamento, a educação e conscientização sobre os males do racismo, bem como o estímulo a mudanças culturais serão as principais formas de enfrentamento do problema.

Já a concepção institucional demonstra que as instituições condicionam o comportamento de indivíduos através de normas e ferramentas de controle, da mesma forma que são atravessadas por indivíduos e grupos, por fazerem parte da sociedade. Dessa maneira, os conflitos existentes em um âmbito social, são absorvidos pelas instituições tal qual as instituições moldam o comportamento humano. O que esta concepção carrega de diferente da concepção individual é o poder e dominação como principal elemento de relação racial, tendo em vista que a segunda é tida superficialmente como de ordem comportamental. Segundo (ALMEIDA, 2019, p. 31):

Assim, detêm o poder os grupos que exercem o domínio sobre a organização política e econômica da sociedade. Entretanto, a manutenção deste poder adquirido depende da capacidade do grupo dominante de institucionalizar seus interesses, impondo a toda sociedade regras, padrões de condutas e modos de racionalidade que tornem “normal” e “natural” o seu domínio.

No caso do racismo institucional, o domínio se dá com estabelecimento de parâmetros discriminatórios baseados na raça, que servem para manter a hegemonia do grupo racial no poder. Isso faz com que a cultura, a aparência e as práticas de poder de um determinado grupo tornem-se o horizonte civilizatório do conjunto da sociedade.

Por último, partimos do conceito de que o racismo não se trata de algo criado pelas instituições e sim reproduzido por ela. Basicamente, o racismo estrutural é decorrente da

própria estrutura racista e da maneira como todas as nossas relações políticas, econômicas, familiares, jurídicas se solidificaram normalizando essa estrutura social. Entender o racismo estrutural é entender que ele faz parte de uma estrutura na qual não é necessário que seja provocado para acontecer, ocorrendo de forma deliberada e sistemática. Conforme (ALMEIDA, 2019, p. 38):

A ênfase da análise estrutural do racismo não exclui os sujeitos racializados, mas os concebe como parte integrante e ativa do sistema que, ao mesmo tempo que torna possíveis suas ações, é por eles criado e recriado a todo momento. O propósito desse olhar mais complexo é afastar análises superficiais ou reducionistas sobre a questão racial, que além de não contribuírem para o entendimento do problema, dificultam em muito o combate ao racismo.

Dessa forma o racismo estrutural no país se articulou de tal maneira que a lógica mantida para a perpetuação de todo o tipo de desigualdade e violência cotidiana na rotina da população negra, fizesse parte de uma linha de normalidade, tornando-se parte da organização econômica e política da sociedade. Partimos daqui, com a concepção de que o racismo no Brasil é uma realidade social e cultural extrapolada a partir de fenótipos sendo eles elementos reais e objetivos que não presumem confusão ou dúvida no imaginário social brasileiro quando tratamos especificamente de quadros de discriminação racial. São estes fenótipos que delimitam os grupos raciais e da mesma forma definem como se manifesta o racismo. Conforme (BACZKO, 1984, p. 309):

Os imaginários sociais constituem outros tantos pontos de referência no vasto sistema simbólico que qualquer coletividade produz e através da qual, como disse Mauss, ela se percebe, divide e elabora os seus próprios objetivos. É assim que, através dos seus imaginários sociais, uma coletividade designa a sua identidade; elabora uma certa representação de si; estabelece a distribuição dos papéis e das posições sociais; exprime e impõe crenças comuns; constrói uma espécie de código de 'bom comportamento' [...].

Criou-se então um consenso de que existe uma questão racial no País na qual a grande maioria da população acredita que negros já sofreram algum tipo de racismo durante a vida, no entanto, ocorre uma cegueira racial que impede que vejamos a questão como algo estrutural, limitando o tema a meras ofensas esporádicas, despendendo uma concepção individualista. De certa forma, o racista não só nega a existência desse quadro, como também tende a justificá-lo utilizando os mais variados argumentos universalistas. O mito da democracia racial ainda é forte e amplamente difundido por todo país, o que acaba criando um senso comum de que discussões raciais tornam-se irrelevantes. No entanto, defensores de tal mito desconsideram veemente indicadores sociais e econômicos que demonstram as desigualdades ligadas à raça-etnia. De acordo com Nascimento:

O que logo sobressai na consideração do tema básico deste ensaio é o fato de que, à base de especulações intelectuais, freqüentemente com o apoio das chamadas ciências históricas, erigiu-se no Brasil o conceito da democracia racial; segundo esta, tal expressão supostamente refletiria determinada relação

concreta na dinâmica da sociedade brasileira: que pretos e brancos convivem harmoniosamente, desfrutando iguais oportunidades de existência, sem nenhuma interferência, nesse jogo de paridade social, das respectivas origens raciais ou étnicas. (NASCIMENTO, 2016, p. 41).

Hoje, quando falamos em mercado, acesso e força de trabalho, a assimetria racial parece demonstrar o impacto do racismo estrutural que permeia o país, tendo em vista que a expressão do racismo nas instituições é apenas a materialização de uma estrutura social que tem como o racismo um de seus componentes (ALMEIDA, 2019).

3.2 Ações Afirmativas e Gestão da Diversidade

3.2.1 Estigma, Discriminação e Diversidade

Consideremos que toda sociedade, seja ela brasileira ou não, é composta por pessoas carregadas de diferenças biológicas e culturais. Cada indivíduo é constituído por características próprias, tais como preferência sexual, orientação de gênero, formação educacional, origem geográfica, etnia, idade, capacidades motoras, religiosidade, etc. e, que esses fatores, aliados a outros que os cercam, constituem não só a forma como ele é visto perante a sociedade, como também sua sensação de pertencimento social. Nesse sentido, entendemos que a nossa pluralidade permeia as interações sociais, e que algumas dessas características contribuem diretamente para a desigualdade social e econômica, tendo em vista que elas podem vir a provocar exclusão social gerando um tratamento diferenciado no acesso às diversas oportunidades. (MELO, 2017, P. 78) afirma que :

Essa marginalização acontece porque os outros não aceitam, respeitam e valorizam os que fogem do padrão da normalidade social, que a sociedade, mesmo que de forma hipócrita tem como certo, verdadeiro e normal e que tem que ser daquele jeito, porque de outro jeito foge ao padrão e, por isso não há razão para ser. Ou seja, se nega as diversidades a favor de uma unidade que não existe na prática.

A autora coloca que mesmo que não exista uma homogeneidade nas características individuais, ainda assim tendemos a marginalizar determinados grupos, ironicamente, por essas mesmas singularidades. Em complementação, Fleury introduz ao debate de diversidade cultural as relações de poder envolvidas, quando falamos em grupos diversos e as características que os compõem, a partir das interações sociais geradas:

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

Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.(FLEURY, 2000, p. 20).

Não obstante, essa categorização composta pelas identidades entre semelhantes acaba gerando classificações entre si próprio e aos outros, formando grupos identitários sujeitos aos efeitos das interações sociais. Esse processo, implica em estereotipação e, eventualmente, em estigmatização. A estigmatização assinala uma distinção, isolando e, ao mesmo tempo, reunindo os possuidores de um mesmo atributo (COSTA; MIESSA, 2015). Assim sendo, discriminações e estigmas vão sendo talhados, construindo categorias e rótulos no sentido de promover exclusões.

Na década de 1960, tivemos os primeiros movimentos institucionais globais voltados ao enfrentamento de práticas discriminatórias e de exclusão, mais especificamente a racial, nos Estados Unidos da América. Nesta época, o país enfrentava os anos finais da segregação racial que excluía sistematicamente a participação de pessoas negras na vida civil, política e econômica. Eram movimentações tidas como políticas de ações afirmativas que objetivavam aumentar a participação de negros, garantindo que pessoas ou grupos discriminados pudessem competir, igualmente, com membros de grupos favorecidos:

A questão das minorias e da diversidade cultural tem sido um tema relevante nos países da América do Norte EUA e Canadá. Desde a década de 60, os movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos.

Nos EUA, o Affirmative Action foi promulgado no final da década de 60 como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. Por regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho. (FLEURY, 2000, p.19).

Em contrapartida, no Brasil somente na década de 1990 as ações afirmativas, como forma de incluir grupos discriminados negativamente, passam a ser discutidas com maior proporção e intensidade, em parte por denúncia e pressão dos trabalhadores brasileiros junto à Conferências Internacionais, em parte pela pressão externa de empresas multinacionais - com subsidiárias instaladas no Brasil - das quais já implementavam a algum tempo políticas de diversidade em suas matrizes norte-americanas (FLEURY, 2000). Assim, com o objetivo de amenizar parte dessa desigualdade, possibilitando acesso às oportunidades aos grupos minoritários, ações afirmativas nada mais são do que um:

Conjunto de estratégias, iniciativas ou políticas que visam favorecer grupos ou segmentos sociais que se encontram em piores condições de competição em qualquer sociedade em razão, na maior parte das vezes, da prática de discriminações negativas, sejam elas presentes ou passadas. (MENEZES, 2001, p. 27).

Esses primeiros passos, deram início ao processo de heterogeneização identitária nas organizações. A inclusão de múltiplas identidades no meio corporativo, possibilitou mudanças econômicas, políticas e sociais. Organizações diversificadas lidam com pessoas multiculturais, por sua vez, carregadas de pensamentos, interesses, diferenças, habilidades

e diversas outras características individuais. Saber gerir essas diferenças torna-se uma questão fundamental. Dessa forma a gestão da diversidade refere-se:

[...] a construção de um ambiente de justiça social onde todos tenham suas necessidades e identidades respeitadas, possam desenvolver plenamente o seu potencial realizando objetivos coletivos, e onde indivíduos e grupos sejam integrados entre si. (MASCARENHAS, 2008, p. 491).

3.2.2 Gestão da Diversidade Enquanto Vantagem competitiva

Hoje, o meio corporativo é visto como organizações responsáveis por construções sociais que interferem de alguma forma na vida da sociedade, tendo capacidade de criar e apaziguar conflitos sociais. O que ocorre, é uma tendência de que as empresas preocupem-se com a evolução de sua rede interna, bem como a de seu ambiente (VERGARA; BRANCO, 2001).

As políticas de promoção à diversidade étnico-racial, são um exemplo conciso disso, pois, tais iniciativas tendem a melhorar a vida das pessoas garantindo a sustentabilidade da empresa e da sociedade ao mesmo tempo. Assim, alguns autores defendem que as políticas de promoção à diversidade, a serviço de interesses econômicos e sociais, passam a compor as pautas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) (MYERS, 2003).

Dessa forma, essas políticas são alternativas para as empresas que buscam crescer e se manter no mercado, tendo em vista que a correta utilização de tais programas apresenta-se como vantagem competitiva, frente ao mercado atual, em que ocorrem profundas e rápidas transformações, tanto na busca por criatividade e inovação - maximizado pelo múltiplo capital intelectual -, quanto no alcance de ações de responsabilidade social (MYERS, 2003). De forma geral, empresas engajadas socialmente tendem ser valorizadas por essas ações:

[...] os consumidores se interessam e valorizam pelas ações de responsabilidade social das empresas, que com elas ganham pontos na sua imagem, gerando maior marketing e fortalecendo suas marcas e mesmo vantagens tangíveis, na medida em que os consumidores cada vez mais estão privilegiando e reconhecendo empresas socialmente responsáveis na hora da compra, incrementando suas vendas. (ANTUNES; TOLDO, 2011, p. 8).

Com isso, as organizações passam a entender a gestão de diversidade sob uma perspectiva estratégica ganhando força global e assumindo um papel indispensável no meio corporativo, inclusive, quando pensado enquanto vantagem competitiva, tendo em vista que empresas diversas tendem a aumentar o mercado consumidor, justamente pela pluralidade de seu quadro funcional. Agregar pessoas diversas ao âmbito organizacional tende a trazer benefícios como aumentar a atração de funcionários talentosos, sensibilizar para novas culturas/novas mercados, potencializar o aumento da criatividade e da inovação nas empresas ou até mesmo, aumentar a capacidade de resolução de problemas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

3.2.3 Gestão da Diversidade Enquanto Dissolução Das Diferenças

Algumas literaturas apresentam duas vertentes distintas quando tratamos das características dos grupos identificados, sejam eles minoritários ou não. Os adeptos da gestão de diversidade com base na dissolução das diferenças, costumam identificar os grupos/indivíduos com suas singularidades, no entanto optam por invisibilizar essas diferenças, desconsiderando a jornada individual e se utilizando de métodos universais para processos de recrutamento, desenvolvimento e cumprimento de metas, por exemplo. Dessa forma:

Autores que defendem essa visão tem por pressuposto básico a crença de que todos têm a mesma igualdade de oportunidade nas organizações. Sob esse estilo de gestão organizacional há o princípio de que não importa quem o indivíduo é ou quais características tem, o que importa é que ele seja competente e efetivo na geração de resultados para a organização. A abordagem da gestão de diversidade que busca a “dissolução das diferenças” entende que as diferenças entre as pessoas são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, 4-5)

O objetivo dessa linha de gestão é justamente assegurar que os processos sejam iguais para todos os indivíduos sem que haja algum tipo de diferenciação, assegurando que o quesito mérito seja rigorosamente mensurado. Os defensores dessa abordagem, alegam que um tratamento diferenciado gera, dentro da organização, motivos para que haja discriminação reversa, pois, considera que aqueles não beneficiados pela gestão se sentem discriminados:

Esse modelo se estrutura com base na ideia de meritocracia, rejeitando outros critérios à distribuição de oportunidades. Seus defensores apontam a “discriminação reversa” (o sentimento de discriminação pelas pessoas merecedoras, mas excluídas dos benefícios), o reforço da estigmatização e do preconceito, a redução do comprometimento e a sensação de injustiça no ambiente organizacional como efeitos colaterais do tratamento diferenciado aos grupos considerados desprivilegiados. (MASCARENHAS, 2008, p. 492).

3.2.4 Gestão da Diversidade Enquanto Valorização das Diferenças

A segunda vertente é a gestão da diversidade baseada na valorização das diferenças. Em contrapartida à primeira, essa linha valoriza as características individuais de cada pessoa, entendendo que é da múltipla diversidade que se extrai a vantagem competitiva. Os adeptos dessa abordagem acreditam que nem todos possuem oportunidades idênticas e que, sendo assim, a função das organizações, nesse caso, é criá-las. Assim:

O modelo de valorização das diferenças assume um ceticismo em relação à integração “natural” dos grupos desprivilegiados. As organizações seriam estruturas formais de poder dominadas por grupos historicamente privilegiados, excluindo minorias, que não teriam as mesmas chances de desenvolvimento, ascensão e participação. Seria necessário criar essas chances por meio de políticas de inclusão de minorias, observando as necessidades de cada grupo. (MASCARENHAS, 2008, pg. 492).

Para os adeptos dessa abordagem, o ponto crucial é identificar as organizações que utilizam políticas de diversidade e verificar de que forma os mais diversos grupos são tratados, bem como, de que forma se dão as relações sociais nestes ambientes. Parte-se do pressuposto de que alguns indivíduos possuem características que, por si só, não permitem uma avaliação e comparação universal baseada em mérito, pois acreditam haver uma disparidade que os deixariam em desvantagem. Dessa forma, seria necessário a adoção do princípio de que grupos diferentes exigem posturas diferentes, a fim de igualá-los aos demais. Logo:

[...] essa abordagem foca nas diferenças baseadas nas características dos grupos sociais identificados como não dominantes e tratados como minorias, não numericamente, mas em termos de menor poder e recurso nas organizações, tais como mulheres, negros, pessoas com deficiências e outros grupos de diferentes identidades culturais. (PEREIRA; HANASHIRO, 2010, 676-677).

É importante ressaltar que somente integrar grupos diversos não é suficiente. É necessário que haja uma predisposição dos demais grupos em ouvi-los qualificadamente, com o objetivo de maximizar as perspectivas de como desenhar processos, tomar decisões, alcançar objetivos, promovendo uma troca de informação e conhecimento (PEREIRA e HANASHIRO, 2007).

Ambos os programas de Trainee, abordados ao longo deste trabalho, se utilizam dessa segunda abordagem de valorização das diferenças, pois, passaram por um processo de identificação de um grupo minoritário e utilizaram de ferramentas e recursos próprios de captação de modo a viabilizar o acesso desse grupo a cargos de liderança, como forma de dissolver diferenças identificadas em suas organizações e ainda assim, sem deixar de utilizar critérios meritocráticos dentro no programa entre os candidatos inscritos.

4 OBJETIVO

Os objetivos deste trabalho dividem-se em: geral e específicos.

4.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo geral identificar a percepção dos especialistas em diversidade e inclusão com relação a utilização de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança, verificando de que forma impactam no ambiente organizacional, assim como fora dele.

4.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos visam:

- a) Constatar a percepção dos especialistas em diversidade e inclusão em relação à motivação de adoção de políticas corporativas de diversidade étnico-racial;
- b) Avaliar como se dá a implementação das políticas corporativas de diversidade étnico-racial a partir da percepção dos especialistas em diversidade e inclusão;
- c) Definir os resultados advindos da aplicação das políticas corporativas de diversidade étnico-racial a partir da percepção dos especialistas em diversidade e inclusão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abordaremos neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, com a finalidade de elucidar as escolhas dos métodos de pesquisa, técnicas de coletas e de análise de dados.

5.1 Método de Pesquisa

Tendo em vista o objetivo do presente, optou-se por buscar informações junto a especialistas em diversidade e inclusão através do método de pesquisa qualitativo, que segundo Mota e Silva (2018, p. 107) “[...]leva em consideração que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que nele habita[. . .]”, de cunho exploratório, por meio de entrevistas focalizadas e semiestruturadas pois, dessa forma, foi possível ter maior flexibilização nos pontos que interessam para a pesquisa, considerando que, ao decorrer das entrevistas surgiram situações ou perguntas não pensadas inicialmente o que possibilitou uma análise em profundidade.

Sendo assim, a pesquisa parte deste estudo pode ser entendida como qualitativa exploratória. Basicamente, as pesquisas exploratórias visam proporcionar familiaridade com o problema, trazendo evidência ao tema e “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2018, p. 189).

5.2 População Alvo

Para fins de consecução deste trabalho, foi definido como público alvo das entrevistas especialistas em programas de diversidade e inclusão, detentores de experiência profissional no referido assunto, tendo em vista que:

“[...]especialistas são pessoas que atuam no campo delimitado pelo estudo, não precisando pertencer a cargos de direção, mas profissionais que são ou foram responsáveis pela concepção, implementação e/ou controle de um programa ou ainda que tenham ou tinham acessos privilegiados a informações relevantes ao estudo [...]”(MEUSER; NAGEL, 1991 *apud* COSTA; GRANDO, 2017, p. 56).

Sendo assim, a busca pelos entrevistados se deu através de dois critérios: o primeiro por meio da identificação de profissionais que tenham como atividade principal a implementação de programas corporativos de diversidade e inclusão, verificado através da contagem de tempo de atuação na atividade; e o segundo, como critério não excludente, utilizou-se de um parâmetro de análise das formações acadêmicas, tornando aptos à entrevista os detentores de titulação em Bacharel em Administração ou então em cursos afins, desde de que detentores de especialização voltada para Gestão de Pessoas, Diversidade e Inclusão ou Políticas Públicas. O único entrevistado que não atendeu estritamente ao segundo

critério, foi o entrevistado G, no entanto, optou-se por não excluí-lo da análise por satisfazer o que consta no primeiro critério de inclusão, conforme consta no Quadro 1.

Após a definição dos critérios de seleção dos entrevistados, foi determinada a forma de busca, sendo elas dispostas da seguinte maneira: através de indicações pessoais, referente a profissionais que atuam na área; pela busca no LinkedIn, uma rede social de negócios, no qual as pessoas apresentam suas carreiras, utilizando limitadores como “líder inclusivo”, “diversidade e inclusão”, “étnico-racial” e afins na pesquisa; e por último por meio de indicação de pessoas já entrevistadas. Cabe salientar que, com relação às buscas pelo LinkedIn, o entrevistador já possuía alguns nomes em mente, o que possibilitou o afinamento das escolhas, tendo em vista que a rede social indica profissionais com atividades afins no perfil que está sendo visualizado.

Inicialmente, o pesquisador entrou em contato com os possíveis entrevistados informando sobre o tema da pesquisa, explicando como chegou até eles e questionando se tinham interesse em participar da entrevista. O contato inicial se deu de várias formas, sendo elas pelo próprio LinkedIn, através do e-mail pessoal/profissional do entrevistado e também através do Instagram, outra rede social. Estes dois últimos casos foram utilizados para entrar em contato com as pessoas indicadas, sejam elas por outros entrevistados, ou por indicações pessoais.

Ao total, o entrevistador entrou em contato com dezessete pessoas de todo o Brasil, sendo que dessas apenas treze retornaram o contato. Além disso, duas pessoas desistiram de participar da entrevista, o que resultou em onze entrevistados ao total. Cabe salientar, que ambos os especialistas que optaram por não participar eram não negros, e que um deles atua principalmente na área de inclusão de pessoas com deficiência. Pelo contato que obtive com estes dois entrevistados, a breve conversa me demonstrou uma certa insegurança, por parte deles, em falar sobre diversidade étnico-racial especificamente, ainda que eu tenha colocado a relevância da participação de ambos. Aqui, optou-se por manter a identidade dos entrevistados anônimas, sendo atribuída uma letra correspondente a cada um dos entrevistados. O Quadro 1 demonstra algumas características chaves de cada um, contendo tempo de atuação na área, formação e de que forma se relaciona com diversidade:

Quadro 1 – Características dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Sexo	Cargo	Relação com diversidade	Tempo de Atuação
A	Administração com Mestrado em Gestão de Pessoas em ambientes de mudanças	Homem	Diretor de Consultoria em Diversidade, Equidade e Inclusão	Líder do Pilar Origens/Raça e Etnia	13 Anos
B	Relações Internacionais com Mestrado em Diversidade Inclusiva	Mulher	Consultora de Diversidade e Inclusão	Líder em Equidade Racial, Diversidade e Inclusão	5 Anos
C	Administração com Mestrado em Diversidade	Mulher	CEO Fundadora Consultoria Empresarial	Executiva Diversidade Racial	18 Anos
D	Relações Públicas com Mestrado em Gestão de Políticas Públicas	Mulher	CEO Fundadora Consultoria de Sustentabilidade e Diversidade	Executiva em Sustentabilidade e Diversidade	14 Anos
E	Relações Públicas com Mestrado em Diversidade e Inclusão	Homem	Analista de diversidade Pleno	Membro do Pilar de Inclusão e Diversidade	5 Anos
F	Pedagogia com Especialização em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de equipes	Mulher	CEO Fundadora Consultoria em RH e Diversidade Étnico-Racial	Executiva de Gestão de Pessoas/RH	12 Anos
G	Turismo com Mestrado em Práticas de Desenvolvimento Sustentável	Mulher	Sócio Fundadora Consultoria Diversidade e Inclusão	Executiva de Diversidade e Inclusão	9 Anos
H	Administração com MBA em Gestão de Negócios de Impacto Social	Mulher	Diretora de Diversidade e Inclusão	Líder do Pilar Diversidade e Inclusão	6 Anos
I	Administração/ Pedagogia com Especialização em Diversidade e Inclusão	Mulher	Consultora em Diversidade e Inclusão	Membro do Pilar de Inclusão e Diversidade	7 Anos
J	Psicologia com Especialização em Gestão de Pessoas	Mulher	Analista de diversidade Pleno	Membro do Pilar de Diversidade Étnico-Racial	5 Anos
K	Relações Públicas com Especialização em Diversidade e Inclusão	Mulher	Analista Senior de Diversidade Inclusão	Membro do Pilar de Diversidade	6 Anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o quadro se identifica que, todos os entrevistados trabalham a, pelo menos, cinco anos com programas de diversidade no meio corporativo, sendo que o entrevistado com maior tempo de atuação na área possui dezoito anos de atuação. Além disso, os onze se identificam como pessoas negras, alternando entre pretos e pardos e apenas dois são homens. Quanto à posição geográfica, apenas dois são da região sul e um do nordeste, a maioria se encontra na região sudeste, distribuídos entre São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

5.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados se deu junto aos especialistas do público alvo, por meio de pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, através de entrevistas focalizadas e semiestruturadas. O tempo médio das entrevistas durou aproximadamente 1 hora, sendo a mais longa com 2 horas de duração e a mais curta com 40 minutos.

O encontro com os entrevistados ocorreu através de plataformas de videoconferência,

sendo solicitado consentimento para gravação da conversa. Cabe salientar que, quatro dos entrevistados não tiveram disponibilidade de horário, o que acabou gerando uma adaptação no método inicial. Para estes, foi encaminhado o roteiro de entrevistas e as respostas recebidas em formato de áudio, o que não possibilitou complementação do entrevistador a partir das respostas do entrevistado. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas.

O roteiro de pesquisa foi desenvolvido de forma semiestruturada o que possibilitou que o entrevistador obtivesse informações cruciais para a análise do tema proposto. Dessa forma, o questionário proporcionou uma transição gradual ao entrevistado, fazendo com que as respostas evoluíssem de curtas e objetivas para respostas um pouco mais longas e elaboradas. Além disso, por ser uma entrevista semiestruturada passível de interrupções em seu decurso, o roteiro de pesquisa permitiu que houvesse um sequencial padrão, que impediu qualquer desorganização durante as entrevistas.

A análise viabilizou que fatores relevantes das entrevistas fossem agrupados de acordo com suas semelhanças, levando em consideração características afins de determinados assuntos, tornando possível a distribuição destes assuntos em categorias. Assim, foram divididas em categoria de motivação, que apresenta subcategorias referente a fatores decisórios para a definição de utilização (ou não) de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança; Categoria de implementação na qual as subcategorias demonstram as formas que, programas neste formato, são (ou deveriam ser) colocados em prática; E categoria de avaliação, que demonstra as considerações mais objetivas dos especialistas com relação a utilização de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança.

6 Resultados

6.1 Contextualização

Para a análise dos dados obtidos através das entrevistas, é importante compreender as interações étnico-raciais nos cargos de chefia e liderança. Para tanto, trago a ótica de empregabilidade de pessoas negras e não negras e como se dá o posicionamento de ambas no mercado de trabalho. Quando tratamos dos cargo de gestão as configurações não se alteram e a ocupação de pessoas brancas ainda supera em quantidade o número de pretos e pardos nos mesmos cargos em todas as regiões do país:

Gráfico 1 – Pessoas ocupadas em cargos gerenciais, segundo quintos em ordem crescente de rendimento do trabalho principal (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2018.

Com o gráfico 1, podemos perceber que, em números totais, os cargos gerenciais são ocupados majoritariamente por pessoas brancas. Também verificamos que o 1º quinto (de faixa de rendimento mais baixa) é o que possui menor diferença, mas que, no entanto, conforme o quinto vai aumentando, a probabilidade de se encontrar negros em cargos gerenciais torna-se cada vez menor, até se chegar ao último quinto, onde a presença de negros alcança somente 11,9% (IBGE, 2019), já que:

É importante observar, ainda, as proporções por cor ou raça, segundo o recorte por rendimentos das pessoas ocupadas em cargos gerenciais. A divisão em quintos da população em ordem crescente de rendimentos do trabalho principal evidencia que, quanto mais alto o rendimento, menor é a ocorrência de pessoas ocupadas pretas ou pardas. (IBGE, 2019, p. 4).

Também traçando um comparativo, o Instituto Ethos apresenta a sub-representação de negros no quadro executivo em 2015, sendo responsáveis pelo preenchimento de apenas 4,7% dos entrevistados nas 500 empresas participantes do estudo, conforme gráfico:

Gráfico 2 – Distribuição por cor ou raça no quadro executivo em 2015 (%)



Fonte: Instituto Ethos (2016).

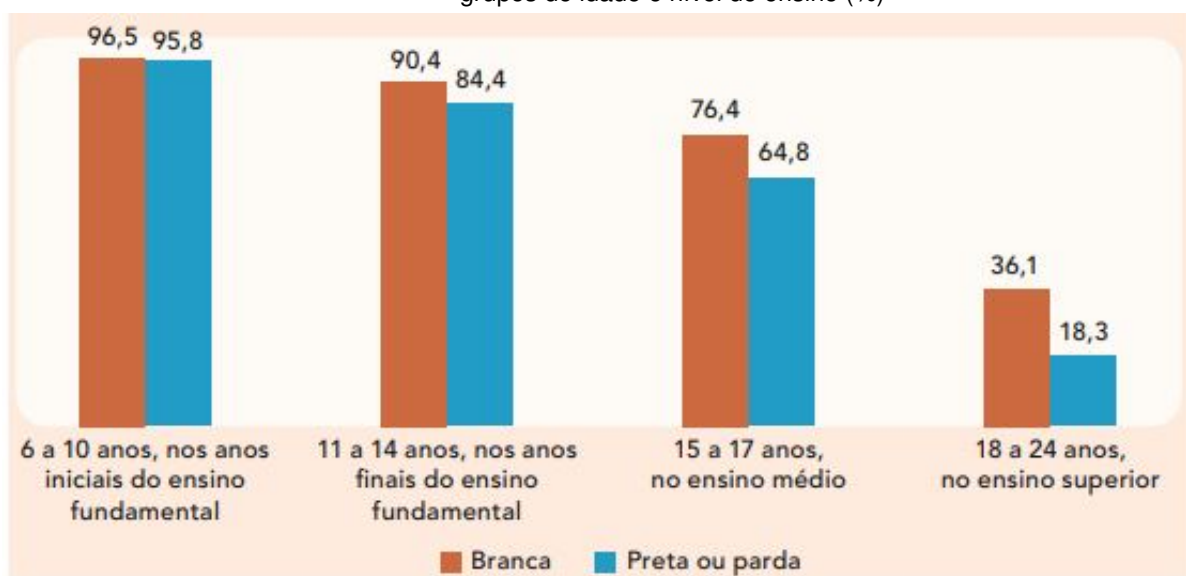
Trazendo uma ótica educacional atrelada ao mercado de trabalho, temos os PGT que por sua vez, são oportunidades oferecidas aos graduados e graduandos das universidades, selecionados criteriosamente pelas empresas com o intuito de desenvolver cargos de lideranças:

Segundo Silva (1998, p. 3), os jovens trainees são oriundos das universidades brasileiras de primeira linha. Em sua pesquisa, os responsáveis por selecionar trai-

nees afirmaram que o talento pode estar em qualquer lugar, porém eles acreditam que este se encontra em maior número nos bons cursos de nível superior. Por isso o foco das propagandas dos PGT nas faculdades melhores conceituadas do país [...]. A boa faculdade, portanto, acaba servindo como porta de entrada, não somente pela qualidade de ensino, mas também pela grande concorrência que o aluno teve que vencer – a qual garante uma base mínima de esforço e conhecimento –, às potencialidades desenvolvidas durante o processo de formação e ao nível cultural do egresso, baseado no ambiente em que esses jovens foram criados e no qual vivem os que nela se encontram. (SILVA, 1998 *apud* BITENCOURT *et al.*, 2014, 13).

Se os Programas de Trainee são direcionados a estudantes ou egressos de cursos de nível superior, é interessante refazermos a trajetória de formação educacional no país. Dessa forma, retornamos aos dados fornecidos pelo IBGE, dos quais demonstram informativos referente à educação brasileira no ano de 2018. O gráfico abaixo demonstra a taxa ajustada de frequência escolar líquida, que traçando um comparativo entre pessoas negras (pretas e pardas) e brancas, “afere a proporção de pessoas que frequentam ou já concluíram o nível de ensino adequado para sua faixa etária, segundo a organização do sistema educacional brasileiro” (IBGE, 2019 p. 7):

Gráfico 3 – Taxa ajustada de frequência escolar líquida da população de 6 a 24 anos de idade, segundo grupos de idade e nível de ensino (%)

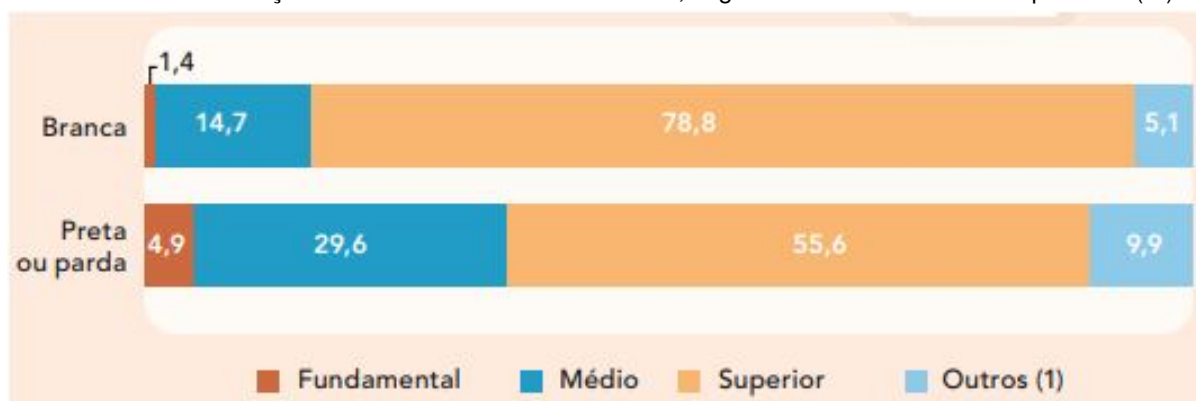


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2018.

Um primeiro ponto a se analisar é o aumento universal no atraso escolar à medida que o nível de ensino vai aumentando. Sendo assim, à medida que avançamos o nível de ensino, a tendência em haver um desajuste entre a relação de ensino e faixa etária é maior. Um segundo ponto é a crescente disparidade, entre pessoas brancas e negras (pretas ou pardas), que ocorre à medida que o nível de ensino aumenta, chegando ao seu ápice nos níveis de ensino superior.

Abaixo temos a distribuição da frequência escolar entre alunos de 18 a 24 anos, que assim como os outros gráficos, aponta disparidade entre negros e brancos, principalmente se considerarmos que esta faixa de estudantes é atribuída ao ensino superior, segundo critérios do sistema educacional do Brasil, e que quase 30% de pretos e pardos, encontram-se frequentando o nível de ensino médio:

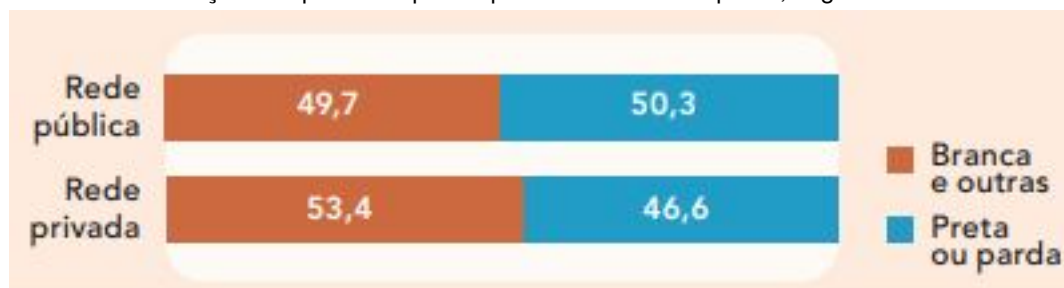
Gráfico 4 – Distribuição dos estudantes de 18 a 34 anos, segundo o nível de ensino frequentado (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2018.

Por último, segue um gráfico que impacta diretamente o objeto de estudo do trabalho, no qual demonstra a distribuição de pessoas que frequentam o ensino superior, segundo a rede de ensino. O ano da pesquisa, 2018, trouxe um dado inédito no qual consta que mais da metade dos estudantes da rede pública são pretos ou pardos. No entanto, cabe reforçar que ainda ocorre uma sub-representatividade, tendo em vista que essa população representa 55,8% do todo. Além disso, os dados não demonstram a taxa de conclusão do nível de ensino superior:

Gráfico 5 – Distribuição das pessoas que frequentam o ensino superior, segundo rede de ensino (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua 2018.

Dessa forma, conseguimos identificar as condições raciais desiguais que foram sendo construídas ao longo da constituição do Brasil desde o período colonial. Hoje, praticamente todos os indicadores sociais apontam uma problemática quando falamos de

população negra. Trazer uma resolutiva pragmática e realista para o meio corporativo, como PGT exclusivo para população negra, dentro de empresas como o Magazine Luiza e a Bayer, demonstra um senso crítico social destas organizações, capaz de captar que este problema ocorre não somente dentro delas, como também na sociedade como um todo.

6.2 Análise de Dados

A análise das entrevistas possibilitou que fossem identificadas questões semelhantes apontadas dentre os entrevistados. Dessa forma, os resultados foram subdivididos em três categorias, agrupadas por semelhança e distribuídas em ordem cronológica de etapas, sendo elas motivação, implementação e avaliação. A primeira categoria, de motivação, refere-se a fatores impulsionadores para a implementação de programas corporativos de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança. Ela aborda, antes de tudo, motivos tangíveis e intangíveis para a utilização de programas nesse formato. Já a segunda categoria, de implementação, é responsável por apontar como os impactos negativos podem ser minimizados através de uma implementação adequada destes programas, demonstrando que a aplicação abrange uma série de etapas das quais dependem de comprometimento e interação individual dos colaboradores, do coletivo e também organizacional. A terceira e última categoria, de avaliação, refere-se aos resultados pós implementação. Ela apresenta as considerações a partir da aplicação adequada destes programas, avaliando os impactos gerados para o meio corporativo e para a sociedade.

Além disso, cabe salientar que, as categorias e subcategorias da análise de resultados surgiram a partir das entrevistas e sua posterior análise, conforme foi se identificando recorrência e semelhança dentre respostas obtidas.

6.2.1 Categoria Motivação

6.2.1.1 Diversidade do Ponto de Vista Étnico-Racial

A repercussão dos programas de Trainee voltados exclusivamente para negros, anunciados pelo Magazine Luiza e pela Bayer em 2020, deixa clara o quanto políticas corporativas de diversidade étnico-racial ainda são pouco utilizadas no contexto brasileiro, principalmente quando falamos em cargos de chefia e liderança. O estranhamento faz parte de um cenário no qual a diversidade corporativa demonstra ter encontrado algum espaço para debate acadêmico, ainda que chame atenção por sua escassez de estudos e que a ênfase - da maioria existente - se dê na categoria gênero e portadores de necessidades especiais (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004). Da mesma forma, a incorporação de políticas de diversidade corporativa parece estagnar ao tratarmos do viés racial, pois as organizações ainda se mostram bastante restritas tratando timidamente de raça (FLEURY, 2000).

De fato, alguns dos entrevistados relatam que o ano de 2020 teve um crescimento exponencial na busca por políticas antirracistas pelo meio corporativo, mudança essa, que segundo entrevistados, pode ser considerada como conquista, simplesmente pelo fato de grandes empresas estarem trazendo o debate racial para dentro das instituições ainda que de forma comedida. O relato da maioria dos entrevistados demonstra que, apesar dos referenciais teóricos apresentados no parágrafo anterior possuírem mais de quinze anos e do crescente avanço identificado no último ano, as falas ainda se mostram muito atuais:

[...] a gente tem acompanhado um crescimento gradativo em políticas de contratações raciais e essas duas ações (Magazine Luiza e Bayer), elas são essenciais. Avalio como muito positivas, essenciais e espero que não sejam únicas, né?! Que realmente elas estejam puxando o carro para outras empresas entenderem a necessidade desse tipo de contratação focada. (Entrevistado E, 2021).

O entrevistado B, não só, complementa o relato anterior, como também aponta a pauta LGBT como parte dessa exclusão sistemática em políticas corporativas:

[...] hoje, a gente nem possui dados, métricas quando falamos de LGBT. Tanto quanto falar, nos falta enxergar diversidade dentro das empresas. Mas isso é um movimento que, felizmente, tá tomando muito corpo, muito gás, muita força, né?! Hoje vemos mais programas voltados para raça e para LGBT's em geral. (Entrevistado B, 2021).

Percebemos que o não reconhecimento do racismo enquanto uma problemática presente no cotidiano brasileiro, influi diretamente na utilização de políticas e medidas para seu combate, pois, ainda paira um pensamento social de negação de sua existência que conforme Alencar:

No Brasil, como já mencionamos, não existiu uma forma de discriminação racial institucionalizada e aberta, fato que torna mais árdua a luta dos afro-brasileiros pelo reconhecimento de direitos. Pelo fato dos negros brasileiros sempre terem sido considerados legalmente iguais aos brancos, se admite que eles já estejam no ápice do reconhecimento jurídico. Mas, se considerarmos que os direitos fundamentais individuais hoje tem um conteúdo bem mais extenso do que a garantia de liberdade civil e a garantia de participação política, vemos que os negros brasileiros ainda não obtiveram pleno reconhecimento de direitos. (ALENCAR, 2007, p. 9).

Sendo assim, a carência de debates raciais no meio corporativo atribui-se, em muito, a negação do racismo em todas as suas concepções - institucional, estrutural e individualista - trazendo a falsa disseminação de que o tema não possui relevância, apresentando como alegação mais comum que o debate racial no país implicaria em “resolver” problemas que não são nossos, mas sim, tipicamente dos Estados Unidos, pois afinal, lá sim existe uma questão racial a ser resolvida (CONCEIÇÃO, 2009, pg. 3). Como consequência, notamos que o meio corporativo vem exponencialmente implementando políticas de diversidade, mas que, no entanto, geralmente estas políticas são relacionadas a gênero, como apresentado pela entrevistado C:

[. . .] implantando programas de diversidade nos últimos 18 anos que eu trabalho em grandes empresas eu percebo que durante muito tempo as empresas que vinham até nós buscavam diversificar o quadro aplicando políticas de gênero. Hoje eu já noto uma mudança nesse comportamento. A equidade racial nas empresas é comprovadamente rentável, nada mais natural que programas como esse (de inclusão étnico-racial) passem a acontecer mais vezes. (Entrevistado C, 2021).

Dessa forma, um dos fatores apontados pelos entrevistados para a implementação de programas de diversidade étnico-racial se sustenta e justifica justamente pela carência da utilização de programas neste formato, ainda que munidos de informações oficiais que confirmem um quadro de desigualdade racial no país.

6.2.1.2 Diversidade e sua Implementação em Função de Demandas Globais

Programas de diversidade corporativa com viés de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade foi um assunto bastante citado nas entrevistas. Alguns relatos frisaram a exigência de aplicação de programas de diversidade enquanto políticas internas empresariais, geralmente, de multinacionais com filial no Brasil, como forma de adequação às regras da matriz. Basicamente, a RSE norteia as estratégias de negócio sempre prezando por ética e transparência, observando os interesses dos acionistas sem nunca deixar de olhar para o âmbito social e ambiental já que “[. . .] considera que o planeta, as comunidades locais, o meio ambiente e a sobrevivência dos negócios, estão todos relacionados, exigindo da empresa uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais ela se relaciona.” (YOUNG; BARALDI, 2008, p. 130). O entrevistado F, ao falar sobre políticas corporativas de diversidade coloca que:

[. . .] esse tem sido um movimento internacional que tem maturidade maior em alguns outros países e a grande maioria das empresas que me procuram é porque a matriz, fora do país, já tem ali uma estrutura e agora tá exigindo um posicionamento também da filial no Brasil. (Entrevistado F, 2021)

A internacionalização e globalização, responsáveis por uma reestruturação econômica e das relações comerciais abriram espaço também para transformação de “[. . .] múltiplos processos sociais, econômicos, políticos e culturais sintetizados no conceito da globalização configurando, assim, um complexo jogo de forças atuando em diferentes níveis de realidade[. . .]” (YOUNG; BARALDI, 2008, p. 18) perpassando desde o tocante local até o mundial. Da mesma forma, esses novos movimentos inflamaram uma consciência cidadã de que o posicionamento e atos dos agentes sociais não só interferem, como também transformam os recursos e o ambiente que habitam, sendo “[. . .] moldados e condicionados a partir da forma como este meio ambiente é utilizado e conservado.” (YOUNG; BARALDI, 2008, p. 33).

Assim, o novo cenário é construído por um contexto no qual a interação e movimentação entre grupos expande o âmbito local assumindo a postura de grupos impulsionadores

globais, atentos ao “[..]desenvolvimento de novas realidades sociais, de forma desigual e contraditória [...]”(YOUNG; BARALDI, 2008, p. 24).

Dessa forma, sabendo que a sociedade é composta por múltiplas diversidades, formada por pessoas detentoras de características particulares e individuais, e que grupos sociais com perfis identitários são formados visando assegurar princípios básicos de cidadania sem que seus valores individuais sejam violados, surge a questão de diversidade também no meio corporativo, fazendo com que essas demandas deixem de serem tidas como demandas unicamente individuais ou de pequenos grupos para assumir pauta em grandes instituições e organizações mundiais.

O ponto focal aqui é de que essa implementação de políticas de diversidade corporativa vem atrelada à responsabilidade social empresarial e sustentabilidade se amparando em uma legitimidade social, demonstrando que são ambientes plurais e livres de discriminação. Essa validação se apoia na constituição de uma imagem positiva, pois, em tese essas melhorias provocam desenvolvimento na vida comunitária, gerando impactos positivos dentro da comunidade. Dessa forma:

A associação entre responsabilidade social e sustentabilidade é hoje imperiosa, pois se pode perceber que uma organização competitiva nesse século precisa executar ações sustentáveis que ultrapassam a gestão do meio ambiente e incorpora a preocupação com o humano[. . .]. Assim a sustentabilidade é um desafio que as organizações enfrentam por exigência legal e por cobrança social. (PINHEIRO; GOIS, 2012, p. 75).

Conforme visto, aqui no Brasil as empresas nacionais se mostram engatinhando quando falamos em RSE, sustentabilidade e políticas de diversidade corporativa. Ainda assim, tendência global ou não, o entrevistado K foi incisivo ao descrever que “Não acredito nessa mudança se não botarem nos executivos, nas lideranças metas de desempenho atreladas a preenchimento de vagas”, definição essa, também elucidado pelo entrevistado H:

A diversidade no ambiente de trabalho, ela ta começando a melhorar, felizmente, mas por conta do bolso, e não por conta do coração. Se não houvessem os objetivos sustentáveis [ODS], a RSE, essa demanda global da ONU, da OMS,[. . .] se não é isso as pessoas iam continuar sendo colocadas de lado. (Entrevistado H, 2021).

Assim, alguns dos entrevistados trouxeram à tona que o posicionamento corporativo, bem como a utilização de programas de diversidade em geral, têm atendido muito mais a exigências globais, do que demandas internas impulsionadas por organizações brasileiras.

6.2.2 Categoria implementação

6.2.2.1 Contratação de Grupos Diversos Sem Ambiente Inclusivo

Ao tratarmos de pontos negativos referentes à implementação de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança, foi identificada uma semelhança entre as respostas, durante as entrevistas. A maioria dos entrevistados afirmou não perceber aspectos negativos, no entanto, alguns grifaram a necessidade de uma “implementação correta”, pois, o contrário colocaria a efetividade do programa em risco.

Para eles, o ponto chave para se obter um bom resultado na aplicação de programas de inclusão advém do nível de interação corporativo que contempla um emaranhado de fatores individuais, coletivos e organizacionais, assim como colocam Knomo e Cox (1996, *apud* FLEURY, 2000, p. 3) o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupar entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos. O entrevistado C ressalta a importância de uma política educativa para que haja uma integração adequada entre grupos. Ele reforça que:

A gente ainda esbarra, por um lado, nos vieses inconscientes que todos tem, né?! E que deixam uma parte da população de fora do processo, principalmente os vieses inconscientes de raça e etnia. Por outro, a gente esbarra no preconceito deliberado mesmo, de algumas pessoas. Então tem que trabalhar no processo de educação para a diversidade e de ampliação de consciência. Tomadas de decisão conscientes afirmativas pró equidade racial. (Entrevistado C, 2021).

De fato estamos acostumados a conviver socialmente entre semelhantes, pessoas que possuem traços identitários coincidentes aos nossos. Quando ocorre uma ruptura nesse padrão de convivência a primeira reação que ocorre é de estranhamento já que, segundo autores (BYRNE, 1971 *apud* HANASHIRO *et al.*, 2011, p. 1) “[...] a inclusão no ambiente organizacional não reflete um comportamento natural e padrão das pessoas. Estas preferem contatos com pessoas que lhes são similares em algum aspecto”. No meio corporativo, não seria diferente. No ambiente organizacional, o que determina qual ação surge a partir deste estranhamento é justamente a forma como a gestão de diversidade é tratada internamente, segundo Cox:

A gestão da diversidade, termo cunhado nos Estados Unidos e que se popularizou na literatura daquele país, refere-se a um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes do mainstream, com o objetivo de integrá-las nos sistema organizacional, o que não ocorreria espontaneamente. Gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. (COX JR., 1993 *apud* HANASHIRO; TORRES; FERDMAN; D'AMARIO, 2011, p. 4).

Assim, processos de inclusão, bem como, gerenciamento de diversidade, tornam-se parte fundamental para a adequação individual. São estes os responsáveis por definir o

quanto o indivíduo se sente parte dos processo formais que existem dentro de uma organização, tais como processos de tomada de decisão ou acesso a informações, por exemplo. Não identificando esse “pertencimento” o indivíduo passa a perceber sua participação de forma desvalorizada, como se não conseguisse contribuir amplamente com o grupo, o que pode levar a desmotivação e desligamento, seja ele voluntário ou involuntário, como relatado pelo entrevistado A:

[...] a diversidade não acontece de verdade na empresa se ela não possui um ambiente inclusivo. É essa a importância. Porque se não, eu começo a atrair as pessoas para minha empresa e elas não se sentem pertencentes àquele ambiente. Porque se eu não me sinto pertencente, o que acontece? Eu saio. Não aguento a pressão e saio. (Entrevistado A, 2021).

Da mesma forma, o entrevistado H ainda complementa que a ausência de uma identificação com o local, gerada por um ambiente não inclusivo, acarreta em um apagamento de características próprias, em prol de uma suposta adequação ao ambiente organizacional ao qual este indivíduo está inserido:

[...] o negro, ele precisa se provar, duas, três vezes mais do que uma pessoa branca. [...] Quando ele consegue entrar, ele precisa entrar se provando, provando que ele tem capacidade, passando por cima dos preconceitos, dos vieses, tendo que se adaptar muitas vezes ao ambiente eurocentrado que é um grande problema pra gente, também. Então, a gente tem que passar por um processo de acabar anulando muitas das nossas personalidades para conseguir se adaptar a empresa. (Entrevistado H, 2021).

Ressalta-se então, a necessidade de atenção e cuidado na implementação de programas corporativos de diversidade para que o ambiente se torne adequado tanto para o quadro funcional pré-existente quanto para os novos ingressantes na organização.

6.2.2.2 Demais Políticas a Serem Implementadas

Ainda falando sobre ambientes inclusivos, os entrevistados B, D e G, colocam a importância da implementação de outras políticas - para além da aplicação de um programa corporativo de diversidade étnico-racial em cargos de liderança - com a finalidade de garantir justamente o ambiente inclusivo mencionado na subcategoria anterior, tendo em vista que “[...] em geral, a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais[...]” (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999 *apud* ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.23) “[...] e cognitivas[...]” (SCHNEIDER; NORTHGRAFT, 1999 *apud* ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.23). No relato abaixo, o entrevistado G, coloca a importância da utilização de programas simultâneos:

O primeiro caminho é preparar as lideranças [já pertencentes ao quadro funcional] quanto aos vieses inconscientes voltados para pessoas negras [futuros integrantes

do quadro funcional]. Então, se faz um treinamento de vieses inconscientes com foco em raça para toda a liderança da empresa. Isso, para que eles entendam todos os vieses que existem, os preconceitos e também o racismo. Para que eles entendam o que é racismo estrutural e qual é a necessidade real que eles têm de agir como antirracistas. [...] O segundo caminho é de empoderar e fortalecer profissionalmente os profissionais negros que já tem dentro da empresa. (Entrevistado G, 2021).

Os três entrevistados enfatizam a importância da educação racial dos líderes para a recepção das possíveis novas chefias advindas de programas de Trainee voltados para diversidade étnico-racial. Eles acreditam que treinamentos são fundamentais no processo educacional, pois, têm como intuito demonstrar como o racismo impacta diretamente na formação destes profissionais, bem como dos profissionais negros já existentes no quadro funcional, conforme expresso pelo entrevistado B:

[...] nesses treinamentos eu falo pra eles quanto a dor social, o que nós negros sentimos, as micro agressões que nós passamos no dia a dia, como isso reflete em nós enquanto profissionais. Então, às vezes, você tem um colaborador que às vezes você não tá entendendo algumas atitudes dele, ou porque ele tem uma baixa autoestima, ou porque ele é muito reagente a algumas ações. Você pode tentar investigar que às vezes esse colaborador passou por muitas micro agressões em outras empresas, em outras experiências profissionais e daí isso tá moldando o profissional que ele é hoje. (Entrevistado B, 2021).

Além disso, uma das preocupações demonstradas pelos entrevistados, com relação à recepção de lideranças negras, vindas especificamente de programas nesse formato, é que os demais colaboradores - inclusive subordinados - passem a questionar o mérito dos profissionais captados. Por isso o processo educacional é tão importante, como o entrevistado J coloca “[...] é necessário que haja uma comunicação clara dentro destas empresas, para que aquele quadro funcional não siga reproduzindo as mesmas práticas de ambientes não inclusivos”.

Dessa forma, autores expressam justamente dificuldade de implementação de políticas de diversidade:

[...] sua implementação não é fácil. Dentre os principais obstáculos apontados estão o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade. (apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.23).

As colocações dos entrevistados deixa clara a dificuldade na aplicação de programas de diversidade étnico-racial, principalmente quando o utilizamos com viés para cargos de chefia e lideranças, pois não se trata de conduzir uma atividade isolada, mas sim, de adoção de medidas sinérgicas no âmbito corporativo.

6.2.3 Categoria Avaliação

6.2.3.1 O Atrativo de Políticas de Diversidade Para Grupos Minoritários

De fato, é unânime entre os entrevistados, o entendimento de que a utilização de políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de chefia e liderança são essenciais enquanto uma forma pragmática de resolução de um problema social do país. Eles entendem que essas políticas viabilizam o acesso de negros, principalmente, através da adaptabilidade nos critérios de seleção, que estes programas possuem. O entrevistado A coloca sobre como é viável para a empresa “[. . .] lançar um programa de Trainee que exclui o inglês como requisito indispensável e estabelecer um percentual obrigatório de negros que irão entrar no processo seletivo.[. . .]” sem que o caráter meritocrático seja ferido.

A possibilidade de fazer parte de uma organização que demonstra se preocupar com as particularidades que grupos minorizados e minoritários apresentam, significa para estes grupos a possibilidade de existir plenamente, sem que se veja obrigado a mascarar atitudes, características e crenças. Quando falamos da população negra, especificamente, o entrevistado D reforça:

[. . .]o que a gente tem predominante no Brasil, é uma pressão cultural e estética, né?! Que faz com que, muitas vezes, o negro negue a si mesmo, às suas características, aos seus traços que faz com que a gente tenha uma espécie de condição para se integrar socialmente[. . .] (Entrevistado D, 2021).

Logo, a necessidade programas de diversidade e inclusão se reafirmam por si só, dado o multiculturalismo que o mercado de trabalho apresenta:

Indivíduos pertencentes as minorias poderiam dar preferência a oportunidades de emprego em empresas reconhecidas por saberem gerenciar a diversidade. Como consequência, empresas preparadas para recrutar e contratar tais pessoas teriam a sua disposição um mercado de recursos humanos mais amplo e diversificado. (MENDES, 2004, p. 5).

Dessa forma, o grupo minorizado tende a se sentir mais atraído por estas empresas, uma vez que acreditam que seus atributos próprios se identificam com os da organização, o que acaba por gerar uma sensação de unicidade, tendo em vista que “[. . .]todo indivíduo esforça-se continuamente para encontrar uma unidade subjetiva, sendo ela formada das impressões pessoais (autoconceito), complementada pela impressão do grupo ao qual ele pertence[. . .]”(PERIN; COMIN; PAULI, 2018, p. 8). O entrevistado I ainda reforça:

Saber que, tem processo de igualdade num processo seletivo, e de igualdade para uma progressão de carreira, que vai estar sendo avaliado de fato pelo seu esforço, pela sua competência, pelo seu empenho, pelos seu anseios e não por um único e específico marcador identitário, faz com que grupos minoritários se sintam atraídos por essas empresas. (Entrevistado I, 2021).

Assim, empresas que utilizam políticas corporativas de diversidade acabam se destacado entre grupos minoritários, principalmente, porque acreditam que “[. . .]o indivíduo julga que sua organização de trabalho apresenta características que a distinguem, que a tornam atrativa e saliente (notável)[. . .]”(MACIEL; CAMARGO, 2015, p 350).

6.2.3.2 O Mito de Insuficiência de Qualificação da População Negra

O primeiro fato a se observar nesta subcategoria são os modelos vigentes e utilizados para captação de pessoas, especificamente quando falamos em cargos de chefia e liderança. O entrevistado F pontua que “[. . .] cada empresa tem a sua forma, mas uma coisa que é muito comum é que os cargos de alta liderança, em sua maioria, são preenchidos por indicação e não por um processo seletivo comum. [. . .]” o que nos leva a refletir sobre a perpetuação e manutenção de poder ao longo de toda a história de construção do país, pois, afinal métodos de indicação são benéficos aos detentores de poder e a seus semelhantes, o que acaba excluindo sistematicamente os não pertencentes a estes grupos. Autores colocam que:

Quanto mais longe se está do fim do sistema escravista, menor o poder explicativo da escravidão e da origem social dos negros como causa de sua subordinação social corrente; e maior o poder explicativo do racismo e da discriminação contemporâneos. As oportunidades dos filhos negros são menores que as dos não-negros [. . .]” (KILSZTAJN *et al.*, 2005, p. 376)

Se, conforme a Tabela 1, que demonstra a distribuição por raça e etnia em cargos corporativos, a ocupação se mostra majoritariamente composta por homens brancos, Bento e Carone explicam de que forma o modelo de captação de líderes, citado no parágrafo anterior se torna problemático:

Alianças intergrupais entre brancos são forjadas e caracterizam-se pela ambiguidade, pela negação de um problema racial, pelo silenciamento, pela interdição de negros em espaço de poder, pelo permanente esforço de exclusão moral, afetiva, econômica, política dos negros, do universo social. (BENTO; CARONE, 2002, p. 7)

Quando questionados sobre por que ainda haver tão poucos líderes negros no meio corporativo, a resposta de alguns entrevistados acabou convergindo para um apontamento muito comum de se ouvir no mercado de trabalho, sobretudo, com relação a cargos que exigem maior formação: a pouca qualificação de candidatos negros. O entrevistado F relatou o quanto esta justificativa ainda é utilizada por gestores:

[. . .] não raro, quando vou implementar um programa de diversidade étnico-racial, eu acabo ouvindo de gestores que nunca tinham reparado que não havia gestores negros na empresa ou então, que geralmente os negros entrevistados eram pouco qualificados para a vaga. (Entrevistado F, 2021).

Tais afirmativas, se escoram em critérios meritocráticos que desconsideram plenamente a construção social, econômica e educacional da população negra no país. De

forma complementar, é interessante destacar que, conforme o Gráfico 5, o ano de 2018 apresentou, pela primeira vez, um número de matriculados negros maior do que o de não negros, em universidades públicas, o que, apesar de não demonstrar os números totais de graduados, indica uma importante mudança no cenário educacional brasileiro. Ainda assim, o entrevistado B ressalta que é interessante e necessário:

[...]fazer uma contratação baseada em *soft skills* [habilidades interpessoais] porque podem existir sim profissionais negros muito bem qualificados, muito bem preparados para trabalhar, mas que vão ter alguns leques técnicos que vão precisar ser trabalhados durante o processo, pela falta de acesso que tiveram, devido a barreiras socioeconômicas no começo.” (Entrevistado B, 2021).

Dessa forma, percebemos que a qualificação profissional e acadêmica de pessoas negras não necessariamente é o fator decisivo para que se dê a contratação destes em cargos de liderança e chefia. Pelo contrário, o que se percebe é uma combinação de fatores que leva a uma exclusão sistemática deste grupo, perpassando desde vieses de identificação, manutenção de poder e inadequação dos critérios de captação destes profissionais, seja pela forma de veiculação das oportunidades, seja pelos próprios requisitos exigidos para o preenchimento da vaga.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é novidade que o Brasil possui uma população extremamente diversificada e heterogênea quando falamos em características tanto biológicas quanto culturais, e que, cada vez mais, essa é a mesma heterogeneidade que compõe a força de trabalho formal e informal do país. De fato, também compreendemos que o mercado de trabalho se transforma constantemente, assim como a força de trabalho disponível e as transformações mais recentes parecem viabilizar inserção e maior transparência dessa força de trabalho, principalmente quando falamos em fatores culturais e identitários. Da mesma forma, percebemos que - acompanhando essa mudança do mercado - ocorre um aumento gradativo do interesse do meio corporativo brasileiro em implementar políticas de diversidade, justamente porque as empresas ainda estão interagindo com um padrão homogêneo de gestão.

Não obstante, a pauta racial assume a mesma relevância quando a trazemos para o meio corporativo, tendo em vista as desigualdades observadas em rendimentos salariais, em taxas de ocupação e desemprego, e a distribuição de pessoal por cor/raça nos cargos corporativos. Sabe-se que o uso de políticas corporativas de diversidade étnico-racial, já é incorporado a algum tempo no país, sendo implementados em programas de jovem aprendiz, estágios e cargos iniciais, geralmente. A novidade consiste na utilização destes programas em cargos de liderança e chefia. A homogeneidade presente nos cargos de chefia e lideranças (homens brancos) escancara em números o porquê de ser tão importante o uso de programas corporativos de diversidade étnico-racial. Ainda assim, percebemos que estas políticas esbarram em um imaginário popular livre de preconceitos, no qual o acesso à oportunidades se dá de forma igualitária a toda população.

Dessa forma, o presente trabalho prezou por compreender políticas corporativas de diversidade étnico-racial sob a perspectiva de especialistas em inclusão e diversidade, sendo o fato motivador da pesquisa a inquietação social brasileira demonstrada a partir da divulgação de programas de Trainee, com viés étnico-racial, em duas grandes empresas instaladas no país: o Magazine Luiza e a Bayer. Para tanto, de modo a operacionalizar o objetivo geral da pesquisa foram definidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo foi constatar os fatores motivacionais para a implementação de políticas corporativas nesse formato. Os resultados se delinearam de tal forma, que tornou possível identificarmos a escassez de programas de diversidade étnico-racial, quando comparados a outros grupos identitários, e principalmente o quanto o não reconhecimento do racismo enquanto um problema social, afeta diretamente na utilização de políticas e medidas para seu combate. Também foi constatado que, muitas vezes, a implementação de programas de diversidade acabam contemplando exigências globais, de corporações multinacionais detentoras de filiais instaladas no Brasil, que procuram contemplar programas de RSE e sustentabilidade.

O segundo objetivo buscou avaliar como ocorre - ou deveria ocorrer - a implemen-

tação de um programa de diversidade étnico-racial, deixando claro que sua efetividade depende de diversos fatores e movimentos que perpassam desde os colaboradores da base da pirâmide hierárquica até a alta gerência concluindo que a má implementação gera resultados desastrosos não só para o negócio, como também para as pessoas envolvidas no processo.

O terceiro e último objetivo buscou definir os possíveis resultados obtidos a partir da aplicação de políticas corporativas de diversidade, sendo constatada uma maior identificação dos grupos minoritários com empresas que demonstram possuir tais políticas. Além disso, a utilização destes programas e sua correta divulgação ajuda a desfazer um falso mito de pouca qualificação da população negra para cargos que exigem formações superiores.

A pesquisa possibilitou um breve resgate histórico a fim de identificar fatores relevantes que contribuíram para a construção da sociedade brasileira tal qual ela é hoje, demonstrando como as concepções de racismo operam no nosso dia a dia e interferem diretamente nas relações de trabalho, bem como na aplicação de políticas de diversidade.

Além das entrevistas, o referencial teórico teve papel fundamental no desenvolvimento da análise, no entanto, o fato é que o trabalho apresentou um nível de dificuldade maior do que o esperado, tendo em vista, principalmente, a disponibilidade de referencial bibliográfico nacional, pois quando falamos em diversidade étnico-racial no âmbito da administração, a bibliografia ainda se mostra muito limitada. Não por acaso, muito do material nacional encontrado, utiliza ou as mesmas fontes nacionais repetidamente, ou acabam fazendo uso de fontes estrangeiras devido a maior diversidade encontrada.

Referências

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ALENCAR, Rafael Augusto da Costa. Ações Afirmativas: a luta dos negros brasileiros por reconhecimento jurídico. **Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 16 – 28, Abr 2007.
- ALMEIDA, SILVIO. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte MG: Letramento, 2019.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. adm. empres**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 – 29, Setembro 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 de Setembro de 2019.
- ANTUNES, Jociane Vieira dos Santos; TOLDO, Mariesa. **GESTÃO DA DIVERSIDADE RACIAL: Diferencial Competitivo para as Empresas Brasileiras**. 2011. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Jociane-Vieira-dos-Santos-Antunes.pdf>. Acesso em: 13 Fev 2021.
- BACZKO, Bronislaw. **Imaginação social**: In: Enciclopédia Einaudi. [S.l.]: Lisboa: Imprensa Nacional e Casa da Moeda, 1984. v. 1. 296-331 p.
- BENTO, Maria Aparecida Silva; CARONE, Iray. **Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. 2002. 169 p. Tese (Instituto de Psicologia) — USP.
- CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. **A negação da raça nos estudos organizacionais**. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1426.pdf>. Acesso em: 13 Fev 2021.
- CORREIO BRAZILIENSE. **Programa de trainee da Magazine Luiza para negros causa polêmica**. 2020. <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2020/09/4876581-magazine-luiza-e-um-dos-assuntos-mais-comentados-no-twitter.html>.
- COSTA, Rebeca Torres Alves; MIESSA, Erasmo Ruiz. Estigma:: uma realidade da população em situação de rua (PSR). **Conhecer: Debate Entre O Público E O Privado**, v. 5, n. 14, p. 112 – 130, Maio 2015. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/1354>. Acesso em: 23 Abr 2021.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, scielo, v. 40, p. 18 – 25, 09 2000. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php?lang=en&pid=S0034-75902000000300003>.
- GONÇALVES, Bruno Tadeu do Livramento *et al.* **ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E INVESTIMENTOS EM CAPITAL INTELECTUAL**. 2020. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/x8vxsse>. Acesso em: 12 Out 2021.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. **Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas**. [S.l.]: III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004.

- IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. ISBN 9788524045134. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101681>. Acesso em: 21 Out 2020.
- KILSZTAJN, Samuel *et al.* Concentração e distribuição do rendimento por raça no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 367 – 384, Ago 2005.
- KOWARICK, Lúcio. **Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Intra-organizational Social Connection, Support at Work and Organizational Identification. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 348 – 366, 2015.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de Pessoas - Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.
- MELO, Maria Aparecida Vieira de. **Educação em Direitos Humanos e Diversidade: Experiência Formativa**. Joinville/SC: Ed. Clube de autores. América, 2017.
- MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações**. [S.l.]: Revista de Administração de Empresas – RAE, 2004.
- MENEZES, Paulo Lucena de. **A ação afirmativa (affirmative action) no direito Norte-americano**. [S.l.]: Imprensa: São Paulo, Revista dos Tribunais, 2001. 173 p. ISBN 8520321062.
- MONTEIRO, Jorge Aparecido. **O empresário negro**. Rio de Janeiro: Or, 2001.
- MOURA, Clóvis. **A História do Negro no Brasil**. São Paulo: Ática, 1992.
- MUNANGA, Kabengele. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. 2005. Acessado em 15.04.2015. Disponível em: <https://www.ufmg.br/inclusaosocial/?p=59>.
- MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, scielo, v. 25, p. 483 – 515, 00 2003. ISSN 0101-546X. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php?lang=pt&pid=S0101-546X2003000300005>.
- NASCIMENTO, Abdias do. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado**. São Paulo: Perspectivas, 2016.
- PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.
- PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, scielo, v. 14, p. 670 – 683, 08 2010. ISSN 1415-6555. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php?lang=en&pid=S1415-65552010000400007>.

PERIN, Márcia Marisa Sant Anna; COMIN, Lidiane; PAULI, Jandir. Relação entre Manipulação Amoral, Identificação Organizacional e Satisfação com a vida: Um Estudo com Gestores do Setor de Serviços. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 3 – 25, 2018.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) -implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 72 – 90, 2012.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, scielo, v. 18, p. 240 – 260, 06 2014. ISSN 1415-6555. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php?lang=pt&pid=S1415-65552014000300002>.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018. 320 p.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, scielo, v. 41, p. 20 – 30, 06 2001. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php?lang=en&pid=S0034-75902001000200003>.

YOUNG, Ricardo; BARALDI, Gustavo. **RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: A CONTRIBUIÇÃO DAS UNIVERSIDADES**. São Paulo: Peirópolis, 2008. v. 6. ISBN 978-85-7596-286-2. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/405778978/Responsabilidade-social-das-empresas-V-6-a-contribuicao-das-universidades>. Acesso em: 23 Abr 2021.

Apêndices

INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESPECIALISTAS EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

- 1) Qual seu nome?
- 2) Qual sua formação?
- 3) Qual sua área de atuação?
- 4) Se estiver trabalhando, qual:
 - 1) Cargo/setor?
 - 2) Empresa/ramo?
- 5) Há quantos anos trabalha com RH?
- 6) O que é diversidade no ambiente de trabalho?
- 7) O que são ações afirmativas para você?
- 8) Quais impactos você percebe na utilização de ações afirmativas:
 - 1) No âmbito do trabalho?
 - 2) No âmbito social?
- 9) Como geralmente são feitos processos de recrutamento em cargos de chefia/liderança?
- 10) Na sua percepção, as chefias/lideranças advindas desses recrutamentos contemplam a diversidade étnico-racial que existe no país? Comente sobre.
- 11) Você acredita que negros, de maneira geral, têm as mesmas chances - que pessoas não negras - de desenvolvimento de carreira? Comente sobre.
- 12) Você acredita que os grupos minoritários se sentem mais atraídos por empresas que possuem políticas de inclusão? Por que?
- 13) Caso você já tenha participado de algum programa ou projeto de diversidade étnico racial em sua experiência profissional, poderia comentar como foi a experiência e quais os aprendizados gerados a partir dela?
- 14) Em 2020 foram lançados programas de recrutamento de Trainee's negros em duas grandes empresas: O Magazine Luiza e a Bayer. Como você avalia esse tipo de iniciativa partindo do meio corporativo?
- 15) Na sua percepção, quais são os resultados positivos gerados por um programa nesse formato? (financeiro, clima, social, psicológico, etc.)
- 16) Na sua percepção, quais são os resultados negativos gerados por um programa nesse formato? (financeiro, clima, social, psicológico, etc.)

- 17) Na sua percepção, porque ainda há tão poucos líderes negros no meio corporativo?
- 18) Na sua percepção, programas desse tipo, são eficazes quando tratamos de diversidade/inclusão étnico-racial em cargos de liderança? Por que?
- 19) Uma política de contratação de chefes/líderes negros, unicamente, dá conta de aumentar a representatividade dentro do meio corporativo? Comente sobre.
- 20) Quais outras medidas poderiam ser tomadas?
- 21) Tem algo que queira acrescentar, que não tenha sido mencionado anteriormente?