



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
"Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Bruna Melo dos Santos

Equidade racial no ambiente corporativo: políticas para
promoção e manutenção da diversidade nas organizações
brasileiras

Americana

2022



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
“Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Bruna Melo dos Santos

Equidade racial no ambiente corporativo: políticas para
promoção e manutenção da diversidade nas organizações
brasileiras

Trabalho apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de tecnologia de Americana – Fatec, para avaliação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sob a orientação do Prof. Me. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Americana

2022

Bruna Melo dos Santos


**EQUIDADE RACIAL NO AMBIENTE CORPORATIVO:
políticas para promoção e manutenção da diversidade nas organizações brasileiras**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana – Ralph Biasi.

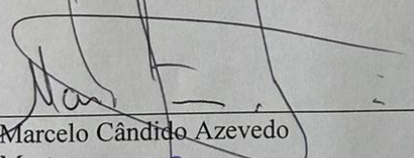
Área de concentração: Recursos humanos

Americana, 07 de dezembro de 2022

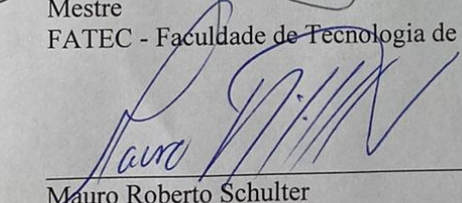
Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira
Doutor
FATEC - Faculdade de Tecnologia de Americana – Ralph Biasi



Marcelo Cândido Azevedo
Mestre
FATEC - Faculdade de Tecnologia de Americana – Ralph Biasi



Mauro Roberto Schulter
Mestre
FATEC - Faculdade de Tecnologia de Americana – Ralph Biasi

EPÍGRAFE

“Não se luta contra o racismo apenas com retórica e leis repressivas, não somente com políticas macrossociais ou universalistas, mas também, e sobretudo, com políticas focadas ou específicas em benefício das vítimas do racismo numa sociedade onde este é ainda vivo. “

Kabengele Munanga

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo reforçar a importância da inclusão de minorias sociais no ambiente corporativo - trazendo um recorte específico sobre questões de raça - e ainda, oferecer caminhos para a construção de políticas efetivas nesse ambiente, de modo que seja facilitada não só a inclusão de pessoas negras, como também a manutenção e permanência desse grupo no meio corporativo. Para isso, através de revisão bibliográfica, foi realizada uma breve análise histórica sobre o desenvolvimento do Brasil desde os tempos de colônia – o qual gerou como produto o racismo estrutural – chegando até a atualidade. O estudo tinha como objetivo evidenciar a diferença entre as oportunidades encontradas no mercado de trabalho de acordo com a origem étnica do indivíduo, oferecendo caminhos para a criação de políticas no ambiente privado que deem conta da realidade atual do país, encarando a desigualdade racial como um problema sistêmico, direcionando assim, a criação de ações internas com base em fundamentos teóricos consolidados, promovendo então a pluralidade racial. A partir de revisão bibliográfica e estudo de caso realizado através de entrevista, observou-se que para além do cumprimento com a responsabilidade social, as empresas que se dispõem a promover a diversidade racial de modo ético, encontram como resultado um melhor posicionamento competitivo no mercado, ao mesmo tempo que cuidam de sua reputação, alinhando-se as demandas da sociedade.

Palavras-chaves: Racismo estrutural, ambiente corporativo, inclusão.

ABSTRACT

This work aims to strengthen the importance of inclusion of social minorities in the corporate environment - bringing a specific focus on race issues - and also, to offer ways for the construction of effective policies in this environment, so that it is facilitated not only the inclusion of black people, as well as the maintenance and permanence of this group in the corporate environment. For this, through the bibliographic review, a brief historical analysis was carried out on the development of Brazil since colonial times - which generated structural racism as a product - reaching the present day. The objective of this study is to highlight the difference between the opportunities found in the labor market according to the individual's ethnic origin, offering concrete data for the creation of policies in the private environment that take into account the current reality of the country, facing racial inequality as a systemic problem, and no longer as a matter of individual merit, thus directing the creation of internal actions based on consolidated theoretical foundations, thus promoting racial plurality. Based on a bibliographical review and a case study carried out through an interview, it was observed that, in addition to complying with social responsibility, companies that protect themselves and promote racial diversity in an ethical way, find a better competitive position in the market as a result. , while taking care of their trust, aligning themselves with the demands of society.

Keywords: *Structural racism, corporate environment, inclusion.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mercado de trabalho - IBGE.....	117
Figura 2 – Autodeclaração por cor ou raça – IBGE.....	27
Figura 3 – Mercado de trabalho - IBGE.....	27
Figura 4 – Distribuição do pessoal por cor ou raça	28
Figura 5 – Incentivo da diversidade racial por nível hierárquico.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	10
3 PROBLEMA DE PESQUISA	11
4 OBJETIVOS.....	13
5 METODOLOGIA	14
6 RACISMO ESTRUTURAL	15
7 IMPACTO DO RACISMO ESTRUTURAL NOS DIAS ATUAIS.....	18
8 POLÍTICAS PRIVADAS: INCLUSÃO DE PESSOAS NEGRAS NO AMBIENTE CORPORATIVO.....	25
8.1. DIAGNÓSTICO SOBRE O POSICIONAMENTO ATUAL DA EMPRESA... 28	28
8.2. PLANEJAMENTO: METAS E AÇÕES	29
8.3. MUDANÇAS NA CULTURAL ORGANIZACIONAL	30
8.4. ATRAÇÃO DE TALENTOS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	31
8.5. RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS.....	34
8.6. TREINAMENTO E FORMAÇÃO CONTÍNUA	35
8.7. GRUPOS DE DIVERSIDADE/AFINIDADE/IDENTIFICAÇÃO	36
8.8. MEDIÇÃO DE RESULTADOS	37
8.9. BENEFÍCIOS OBTIDOS A PARTIR DA DIVERSIDADE	38
9 ESTUDO DE CASO: BOSCH CAMPINAS	40
10 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Diante dos avanços nos debates acerca da garantia de direitos básicos para grupos socialmente minoritários, o assunto tem ganhado espaço também no meio corporativo. As empresas têm optado por revisar as suas políticas estratégicas, oferecendo espaço para a pluralidade em suas equipes no que diz respeito a gênero, orientação sexual, crenças, classes, grupos étnicos etc. Neste trabalho é feito um recorte dentro do debate sobre a pluralidade no meio corporativo, falando especificamente sobre questões de raça, tendo como objetivo oferecer caminhos para a construção de políticas efetivas no meio corporativo, de modo que seja facilitada não só a inclusão de pessoas negras, como também, sejam repensadas as ações para a manutenção e permanência desse grupo no meio corporativo.

Avaliando o sistema econômico atual, em que o interesse principal é a geração de lucro, entende-se que para além da necessidade de atender uma demanda social pelo simples compromisso com as necessidades dos indivíduos, as iniciativas privadas precisam incorporar determinadas demandas em suas estratégias para que garantam vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Na busca por diferenciar-se dos competidores, o recurso à diversidade poderia ser conveniente. Ainda, na busca por adequar-se às normas, discursos e práticas em uso no mercado, a adesão à diversidade chega a ser uma injunção para as empresas. (MICHETTI, 2017, p. 6).

No mundo de hoje, onde ideias gradativamente substituem elementos físicos na geração do valor econômico, a competição pela reputação torna-se uma força significativa impulsionando a economia. Bens manufaturados podem ser facilmente avaliados antes do fechamento de uma transação. No entanto, para aqueles que vendem serviços, a única garantia a ser oferecida é a própria reputação. (TARAGAN, 2003).

A partir disso, há um alerta a respeito do enunciado trazido pelas empresas que se dizem comprometidas com a promoção da equidade racial. Aqui ressalta-se que para que haja impacto real no cenário brasileiro e para que essas ações sejam realmente efetivas, superando o uso desse discurso apenas para a autopromoção das organizações, há a necessidade de entender o caráter estruturante do racismo na sociedade brasileira. A partir disso, é necessário pensar a criação de políticas no

ambiente privado que deem conta da realidade atual do país, encarando a questão como um problema sistêmico, e não mais como uma questão de mérito individual, já que, segundo Almeida (2018) há anos inúmeras pesquisas têm demonstrado que a raça é um marcador determinante da desigualdade econômica e que direitos sociais e políticas universais de combate à pobreza e distribuição de renda que não levem em conta o fator raça/cor mostram-se pouco efetivas.

Ainda que as empresas se beneficiem dessas ações, já que -

Pelo lado econômico, a promoção da diversidade apresenta-se como uma vantagem competitiva, como uma estratégia empresarial para garantir a permanência e competitividade da empresa no mercado. Além dos benefícios do ponto de vista ético, programas de diversidade trazem uma série de benefícios econômicos: desempenho financeiro fortalecido; rotatividade de mão-de-obra reduzida; maior produtividade; aumento de satisfação dos empregos nas atividades profissionais; menor vulnerabilidade das empresas face às leis trabalhistas; valorização da imagem empresarial junto aos consumidores e opinião pública em geral; reconhecimento adequado do desempenho e do potencial dos trabalhadores (BELLAN, 2002).

- garantindo assim o posicionamento assertivo diante de novas demandas sociais e do mercado - há aqui uma questão ética, social e política relevante, as ações não podem ser diminuídas à atos caritativos, ignorando assim o racismo estrutural sistêmico. Portanto, esse tipo de política deve ser encarada como um dever social, em que, reconhecendo as mazelas oriundas da estrutura racista através do qual o Brasil se consolidou, e ainda, reconhecendo a desigualdade de oportunidades levando em conta a raça, as empresas devem se posicionar como agentes responsáveis pela quebra das manutenções da desigualdade racial.

Portanto, para que a ideia de diversidade racial no ambiente corporativo atenda as demandas da sociedade, e não apenas sirvam como uma forma de garantir vantagem competitiva no mercado, é inevitável que o debate seja politizado e referenciado no entendimento histórico do país.

A partir disso, busca-se entender qual a melhor forma de construir condições ideais para a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho e como as empresas podem se posicionar como agentes transformadores da realidade.

2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Discussões acerca de inclusão de minorias sociais e de diversidade no meio corporativo têm se tornado cada vez mais comuns e necessárias, sendo a desigualdade racial um dos temas centrais nessas discussões. Conhecer a história do país no que diz respeito a raça, é essencial para que as dificuldades encontradas pelas pessoas negras no mercado de trabalho não sejam reduzidas exclusivamente ao mérito, raciocínio esse que responsabiliza o indivíduo pela falta de oportunidades.

Nota-se que a discriminação racial ainda é uma das peculiaridades da sociedade brasileira, que muitas das vezes se originam de fatores como (i) desemprego; (ii) má distribuição de renda; (iii) falta de acesso à educação de classes mais carentes, dentre outros aspectos, que acabam por dificultar a ascensão de negros e pardos na sociedade e por pleitear a concorrer a melhores cargos no mercado de trabalho, evidenciando a discriminação latente. (PACHECO, BARBOSA, REIS, SILVA e ABREU, 2014, p. 09)

Mais que examinar a origem da desigualdade racial, busca-se evidenciar os impactos dessa no cenário brasileiro atual, fomentando o debate sobre o assunto e evidenciando a necessidade de ações efetivas a favor da equidade. Para isso, é necessário que haja embasamento teórico sobre as raízes dessas desigualdades e a forma como estas se propagam em nossa sociedade atualmente.

Entender o conceito de “racismo estrutural” e examinar a influência deste no mundo corporativo, além da forma como essa estrutura desigual é mantida, oferece espaço para o diálogo e para uma revisão da forma como as organizações lidam com essas questões, além de trazer propostas para que a manutenção dessa desigualdade seja rompida.

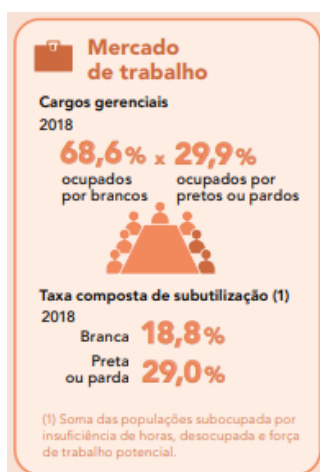
3 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido ao fato de o Brasil ter uma população altamente miscigenada, há um sentimento popular ilusório de que o país não tem suas estruturas calcadas no racismo, mas uma breve revisão da construção histórica do Brasil é capaz de quebrar qualquer tipo de raciocínio que caminhe nesse sentido.

[...] essa discriminação está naturalizada e enraizada na sociedade brasileira. Agindo estrutural e institucionalmente, o racismo é responsável pela dificuldade da ampliação dos direitos de cidadania da população negra, que ainda apresenta dificuldade de chegar até aos acessos que permitem melhores condições de vida, que estão sob domínio da elite branca. (PIRES E OYARZABAL, 2019, p. 07)

Após 133 anos da abolição da escravização ainda se observa grande assimetria entre as oportunidades oferecidas ao povo negro quando comparada às oportunidades oferecidas às pessoas brancas. Como aponta a Figura 1, segundo o IBGE, em pesquisa realizada em 2018, 68,6% dos cargos gerenciais são ocupados por pessoas brancas, enquanto apenas 29,9% são voltados para pessoas pretas ou pardas. Esses números evidenciam o problema abordado neste trabalho: ainda que a população negra no Brasil corresponda a 56,2% da população geral segundo o IBGE, ocupam apenas 29,9% de cargos gerenciais.

Figura 1 – Mercado de trabalho - IBGE



Fonte: Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais.

A partir disso, reforça-se a urgência do estudo sobre o tema - aprofundando os discursos com embasamento histórico - e do desenvolvimento de uma nova visão sobre as questões raciais. É necessário repensar como oferecer condições ideais para a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho, e criar ações que facilitem essa inclusão, assim como a permanência e ascensão dessas pessoas no ambiente corporativo.

4 OBJETIVOS

A partir desse estudo busca-se examinar as raízes da desigualdade racial no meio corporativo, além de elencar possíveis saídas para reversão do quadro estruturalmente desigual no sentido racial no qual o Brasil se encontra desde sua origem. Para isso é realizado uma análise histórica que passa pela construção do racismo estrutural no Brasil, investigando o reflexo dessa construção no meio corporativo atualmente, e por fim, oferecer caminhos para a construção de ações afirmativas que facilitem a inclusão, a permanência e a ascensão de pessoas pretas no ambiente corporativo.

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento dessa monografia é classificada como exploratória e qualitativa, sendo dada a partir da revisão bibliográfica de artigos e livros de autores que estudaram o tema anteriormente. Além disso, será realizada a coleta de dados para uma análise quantitativa, a qual será construída através de uma entrevista com uma das responsáveis pela grupo de diversidade racial de uma unidade de negócios de uma multinacional instalada na região metropolitana de Campinas – SP.

6 RACISMO ESTRUTURAL

A abolição da escravidão ocorreu nos meios legais, embora nunca tenha abolido a desigualdade herdada do escravismo. A história da formação do mercado de trabalho, como não poderia deixar de ser, está na raiz desse verdadeiro criatório de iniquidades. (THEODORO 2022, p. 95)

O Brasil colônia teve como base para seu desenvolvimento a exploração de pessoas negras, as quais eram retiradas de seus países de origem e escravizadas. Esse processo foi marcado pela violência e desumanização desses povos:

A escravidão brasileira foi um regime exploratório, iniciado por um processo diaspórico, no qual o sujeito – negro – resumia-se a uma propriedade de um senhor de escravos, passando constantemente por castigos físicos horrendos e humilhações, condenados a um trabalho braçal intenso com condições desumanas. (PIRES; OYARZABAL 2019, p. 03)

Esse regime perdurou de aproximadamente 1538 até 1888, quando a Lei Aurea foi proclamada. Apesar dos povos negros terem sido teoricamente libertos, saíram da condição de escravizados para povos livres sem que houvesse qualquer tipo de planejamento para que os seus direitos básicos fossem garantidos, como alimentação, saúde, estudo e moradia.

Mesmo libertos, os negros compunham o estrato mais baixo das camadas sociais – sem posses de terras e, na sua maioria, analfabetos. [...] A abolição sem indenização mantém a população negra nas margens da sociedade, tanto geográfica, quanto socioeconômica (PIRES; OYARZABAL 2019, p. 04)

Dessa forma, pode ser afirmado que as mazelas oriundas desse regime escravista se perpetuando geração após geração deram origem ao racismo estrutural, apresentando reflexos negativos em todos os âmbitos sociais, inclusive, no meio corporativo. A partir disso, a lógica de que um único mundo é possível está arraigada no inconsciente dos brasileiros: um mundo em que todas as construções sociais, culturais e econômicas são dadas a partir da visão de um grupo racial dominante – pessoas brancas - as quais se privilegiaram da exploração de um outro grupo racial -

sendo esse o grupo subalterno ao primeiro citado – pessoas negras. Segundo Gouvea (2021) a possibilidade de exclusão de pessoas negras das estruturas centrais da administração de companhias brasileiras não se dá apenas como reflexo de outras formas de exclusão, mas como parte de tal sistema de manutenção do racismo estrutural.

Assim constitui-se o racismo enquanto caráter estruturante de nossa sociedade, responsável pela manutenção da desigualdade como é, em que o grupo racial dominante se mantém como o detentor do capital econômico, social e cultural, e cria mecanismos legais que permitem a continuidade desse sistema, bloqueando ou obstruindo a mobilidade social da população negra. Segundo Sampaio (2021), o racismo estrutural consiste em:

Fracasso coletivo de uma organização para promover um serviço apropriado e profissional para as pessoas por causa da sua cor, cultura ou origem étnica. Ele pode ser visto ou detectado em processos, atitudes e comportamentos que totalizam em discriminação por preconceito involuntário, ignorância, negligência e estereotipação racista, que causa desvantagem à pessoa.

Segundo a iniciativa pública Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, que tem como objetivo promover a diversidade e igualdade racial e de gênero no mercado de trabalho, caso o ritmo atual seja mantido, a igualdade racial no ambiente de trabalho só será alcançada em 150 anos, o que reforça a urgência de que ações efetivas sejam tomadas para reverter a situação.

Falar sobre equidade racial não é sobre conceder ou dar o acesso a grupos minoritários. Não corresponde a um ato caritativo. Trata-se da devolução dos direitos básicos que foram tomados dessas pessoas em função do desenvolvimento da nação que se deu com base na exploração destes, conforme apontado por Santos (2000):

A lógica do liberalismo implantada, no Brasil, desde o final do século passado, nas relações sociais, excluía de forma deliberada os afrodescendentes das possibilidades de Ascensão Política e Econômica na Sociedade. A interdição do direito de voto aos analfabetos, sem contrapartida em investimentos em educação foi uma ação deliberada no nível do Estado para afastar a maioria da população das deliberações políticas, por outro lado, as empresas privadas preteriam os afrodescendentes das funções mais qualificadas.

Para exercer força contrária ao racismo estrutural, é necessário que outras possibilidades sejam pensadas a partir de ideias decoloniais, se desvinculando do juízo de que há um único mundo possível – aquele criado por e para pessoas brancas. Segundo Roanna Azevedo, o conceito de decolonialidade diz respeito a um projeto de transgressão histórica da colonialidade. A partir da noção de que não é possível desfazer ou reverter a estrutura de poder colonial, o objetivo é encontrar meios para desafiá-la continuamente e romper com ela.

Abordar o racismo como ideologia institucionalizada nas esferas de governo é fundamental para contrapor-se a ideia individualista e subjetiva das ações de discriminação. Pois é o seu caráter estruturante que produz efeitos objetivos e coletivos, infligindo a um grupo populacional uma situação de inferioridade perene. (JOSÉ, 2010)

Além disso, considerando que pessoas negras e pessoas brancas estiveram em posições diferentes desde sempre, é essencial enxergar a necessidade de tratamentos diferentes entre esses dois grupos, como forma de reparação histórica.

Existem diferenças importantes entre os indivíduos que devem ser necessariamente consideradas. Nesse sentido, no meio jurídico, o princípio da igualdade desdobrou-se em igualdade formal e igualdade material. Na frase famosa, os iguais devem ser tratados como iguais e os desiguais como desiguais na medida da sua desigualdade. (PESSOA, 2008)

A partir do entendimento do conceito de racismo estrutural como um fator constituinte da desigualdade racial, entende-se então a necessidade de que forças públicas e privadas reconheçam essa questão e estejam dispostas a atuar e promover mudanças efetivas.

O racismo está institucionalizado e é estrutural, o que culmina na cordialidade, no não reconhecimento de sua existência e, por isso, não se combate algo que não se enxerga ou que não se reconhece. Não é viável se pensar em políticas de minimização do abismo racial existente a partir do momento em que não existe o entendimento de que se vive em uma sociedade racialmente segregada. (CAMPOS, 2019).

7 IMPACTO DO RACISMO ESTRUTURAL NOS DIAS ATUAIS

Até o início da década de 90 o debate acerca de questões raciais ainda circundava a existência ou não do racismo no Brasil. O mito de que a origem miscigenada da sociedade brasileira havia dado origem a um país plural, igualitário e livre de preconceitos ainda se sustentava no (in)consciente coletivo:

Ainda que muito seja dito sobre a verdadeira “união de povos” observada no Brasil, o fato é que uma observação mais realista não deixa dúvida de que a população negra sofre discriminação, refletida em diversas formas: no emprego que ocupa, nos indicadores de educação e saúde, nos lugares em que vive, nos seus rendimentos e patrimônios, nos estigmas que sofre (BERTONCINI, 2012).

Porém, nessa mesma época os debates sobre o tema começavam a ganhar espaço:

A partir de meados dos anos 90, entretanto, os termos do debate se transformaram. Reconhecida a injustificável desigualdade racial que, ao longo do século, marca a trajetória dos grupos negros e brancos, assim como sua estabilidade ao correr do tempo, a discussão passa progressivamente a se concentrar nas iniciativas necessárias, em termos da ação pública, para o seu enfrentamento. (JACCOUD et al., 2010).

Dessa forma, deve ser reconhecido os avanços obtidos sobre o assunto, e muito se deve ao movimento negro que sustenta a luta por direitos básicos desde então. Porém, ainda pode ser observado a resistência de parte da população e do governo atual em reconhecer a veracidade e urgência do assunto. Caso restem dúvidas a respeito do resultado obtido a partir da forma pela qual a sociedade brasileira se desenvolveu - oferecendo como produto o racismo estrutural sistêmico - e o impacto disso nos dias atuais, abaixo é evidenciado o desdobramento das discussões a respeito de questões de raça realizadas pelo governo em 2012, e incorporadas ao Estatuto de Igualdade social, material produzido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) que discute o assunto, problematizando o cenário brasileiro e propondo caminhos para minimizar o abismo existente entre pessoas brancas, pardas

e negras. Nesse documento é reafirmado a dívida histórica do país em relação ao povo negro, e reforça-se que essa dívida deve ser quitada através de políticas sociais de reparação.

A promoção da inclusão social dos afro-brasileiros, revertendo o processo histórico de exclusão ainda em curso, é uma ação voltada para o conjunto da população negra do País [...]. A reparação pretendida deve ter como alvo adotar sistematicamente, durante anos e anos, políticas afirmativas e contra a discriminação de forma a atingir a totalidade da população negra. (GERMANO, 2002, p. 16).

O Estatuto define discriminação racial como toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, económico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública ou privada, e ainda toda situação injustificada de diferenciação de acesso e fruição de bens, serviços e oportunidades, nas esferas pública e privada, em virtude de raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica.

A partir desse documento foi sancionada a Lei – LEI Nº 12.288, que elucida problemáticas relacionadas a desigualdade social e responsabiliza o governo e a sociedade por ações que visem reverter esse quadro.

Art. 1º Esta Lei institui o Estatuto da Igualdade Racial, em defesa dos que sofrem preconceito ou discriminação racial e destina-se a regular os direitos especiais daqueles que são discriminados pela sua etnia, raça e/ou cor.

Art. 2º É dever do Estado e da Sociedade garantir a igualdade de oportunidades e garantir a todo cidadão brasileiro, independente da cor da pele, a sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade seus valores éticos, religiosos e culturais.

O Estatuto reforça a igualdade de direitos, independente de classe, raça e gênero no âmbito educacional e no mercado de trabalho, destacando a desigualdade ainda encontrada.

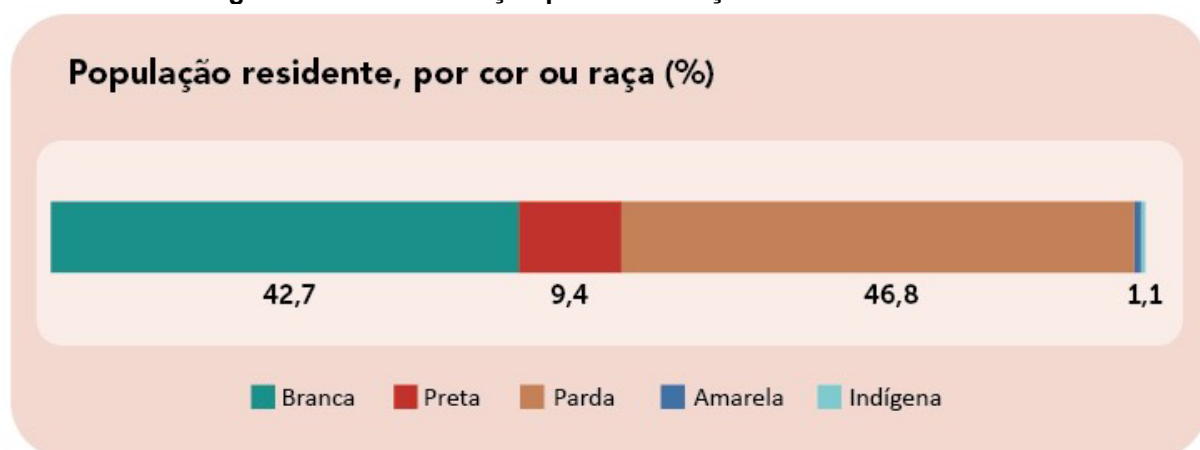
A educação e o mercado de trabalho no Brasil, assim como os espaços políticos são fundamentais para a busca da cidadania. Estudos realizados pelo IBGE mostra que os brancos recebem salários superiores aos recebidos pelos negros no desempenho das mesmas funções, e que o índice de desemprego desses também é maior.

Portanto, a desigualdade racial é um problema coletivo que deve ser tratado como uma questão estrutural. Após uma breve análise sobre o desenvolvimento da sociedade brasileiras e a responsabilidade governamental e da sociedade para com a desigualdade social, é proposto neste trabalho uma análise sobre os dados demográficos do país, com o objetivo de examinar a assimetria nas condições de vida entre pessoas de diferentes raças e identificar as possíveis causas disso.

Entre as formas de manifestação dessas desigualdades, a por cor ou raça ocupa espaço central nesse debate, pois envolve aspectos relacionados às características do processo de desenvolvimento brasileiro, que produziu importantes clivagens ao longo da história do País. Como consequência, há maiores níveis de vulnerabilidade econômica e social nas populações de cor ou raça preta, parda e indígena, como demonstram diferentes indicadores sociais que vêm sendo divulgados nos últimos anos (SÍNTESE..., 2018, CENSO..., 2012).

No Brasil, em pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a medição sobre raça se dá a partir da autodeclaração análoga. Na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2019, 42% da população se autodeclarou branca, enquanto 56,2% se reconhecem como sendo negro ou pardo, e 1,1% se autodeclarou como amarelo ou indígena.

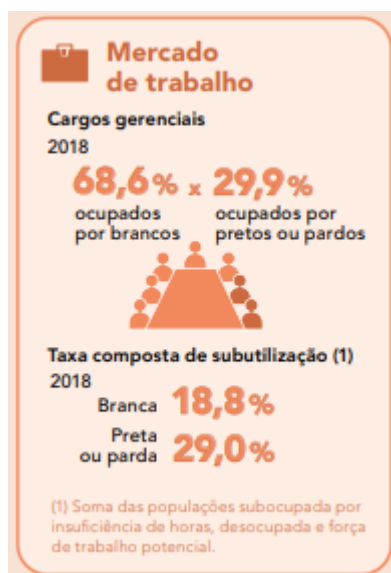
Figura 2 – Autodeclaração por cor ou raça - IBGE



Fonte: IBGE, Diretoria de pesquisa, Coordenação de trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios contínua, 2012 – 2019.

Tendo em vista que mais da metade de população brasileira se autodeclara como negra ou parda, esses números se transformam em um interessante objeto de estudo quando cruzados com dados que demonstram a participação de pessoas pertencentes a esse mesmo grupo étnico em cargos de liderança no meio corporativo:

Figura 3



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais.

Assim, é possível observar a sub-representatividade de pessoas negras e pardas no meio corporativo. Ainda que as pessoas negras representem mais da metade da população total brasileira, ocupam menos de um terço dos cargos gerenciais no mercado de trabalho.

No estudo “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil”, realizado pelo Instituto Ethos, em cooperação com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), é possível examinar a ocupação de vagas de acordo com o grupo étnico em maior nível detalhe:

Figura 4 – Distribuição do pessoal 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, Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil.

Assim, observa-se que a participação significativa de pessoas negras se dá em cargos de baixo nível hierárquico – aprendizes e trainee. No quadro funcional a predominância já é significativamente de pessoas brancas, mas ao chegar na função de supervisão a participação de pessoas negras demonstra uma queda bruta. Por fim, examinando os cargos de gerência e alta gerência, aproximadamente 95% das vagas são ocupadas por pessoas brancas.

Segundo o Relatório Anual da ONU de 2021, no ano de 2020 o rendimento salarial médio mensal de homens brancos era de R\$ 3.581,76, o de mulheres brancas R\$ 2.668,40, enquanto o salário médio de homens negros era de R\$ 1.963,84 e, por fim, o de mulheres negras totalizava R\$ 1.572,32.

Segundo o estudo “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil”, do Instituto Ethos, quanto ao nível de instrução da população negra, sabe-se que, em 2003, a média era de 5,1 anos de estudo, enquanto a da branca era de 6,9 anos. Dez anos depois, em 2013, os negros alcançaram a média de 6,5 anos de estudo e a população branca 8,1 anos, com aumento, respectivamente, de 27,5% e 17,4%.

A partir dos dados apresentados é possível afirmar que a subrepresentatividade de pessoas negras no ambiente corporativo trata-se de um reflexo da desigualdade encontrada em todas as camadas da sociedade brasileira. A partir do reconhecimento

dessa realidade, torna-se comum ao Estado e ao setor privado a necessidade de comprometimento com ações que minimizem o impacto dessas desigualdades:

[...] A promoção da diversidade faz parte de responsabilidade social empresarial. O tema da diversidade, apesar de presente no meio educacional desde a década de 80, foi incorporado pelo movimento de responsabilidade social empresarial (RSE) O Valor da Diversidade Racial nas Empresas 489 durante os anos 90. (MYERS, 2003, p. 489)

O compromisso social pela equidade no ambiente de trabalho é firmado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU) fundada em 1919, a qual emitiu a Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho, em que um dos seus postulados diz que se

estabelece um patamar mínimo a ser respeitado por todos os Estados Membros, em quaisquer circunstâncias, e não negociável em nome da necessidade de aumentar a produtividade e a competitividade das empresas, setores ou países ou de reduzir os custos de produção. (OIT, 1998)

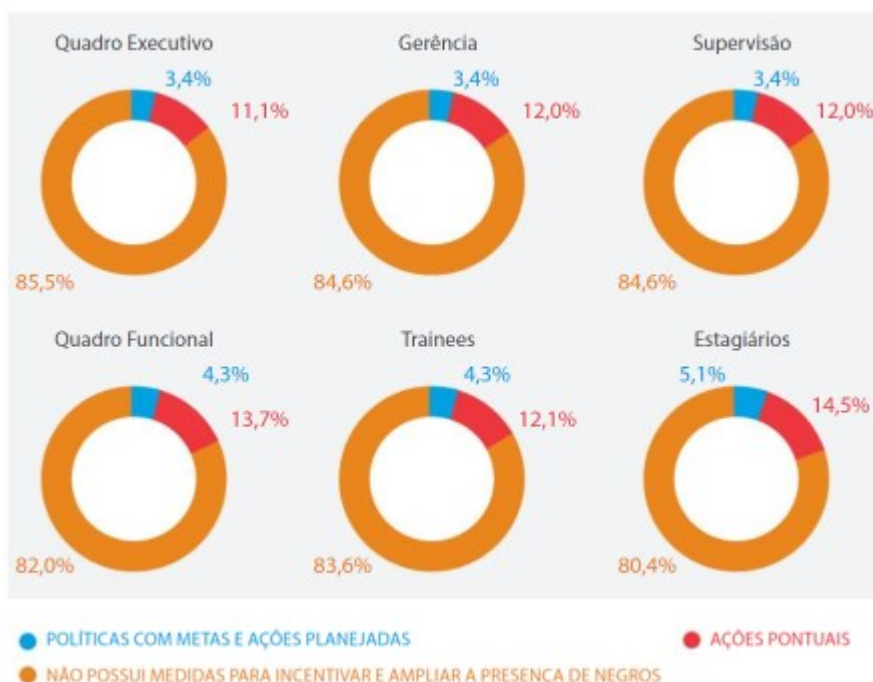
Embutida nessas diretrizes que devem ser respeitadas por todos os Estados Membros da ONU, está a noção geral de trabalho decente:

Atualmente, a finalidade primordial da OIT é promover oportunidades para que homens e mulheres possam conseguir um trabalho decente e produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas. [...] O trabalho decente é o ponto de convergência de quatro objetivos estratégicos: a promoção dos direitos fundamentais no trabalho, o emprego, a proteção social e o diálogo social. Isso deve orientar as decisões da Organização e definir sua tarefa internacional nos próximos anos (OIT, 1999)

Dessa forma, evidencia-se a responsabilidade coletiva em torno de aplicação de ações afirmativas privadas e públicas em prol da diversidade racial no ambiente corporativo.

Ainda com base no estudo “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil”, do Instituto Ethos, abaixo está ilustrado o retorno dado pelas 500 empresas estudadas para o questionamento “Com relação a medidas para incentivar e ampliar a presença de negros nos seguintes níveis hierárquicos:”:

Figura 5 – Medidas para incentivar a diversidade racial por nível hierárquico



Fonte: Instituto Ethos, Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil.

A partir disso, observa-se que a maior parcela de empresas que possuem políticas com metas e ações planejadas, dedicam-se mais no planejamento de políticas para níveis hierárquicos mais baixos - quadro funcional, trainees e, principalmente, estagiários. A porcentagem de ações pontuais segue essa mesma tendência. Porém, observa-se que para a parcela mais significativa em todos os níveis hierárquicos não há nenhum tipo de medida para incentivo e ampliação da presença de negros nas empresas.

Levando em conta que o foco desse estudo foram as 500 maiores empresas do Brasil, tomando então essa amostragem como suficientemente representativa, é possível constatar que esforços, estudos e ações precisam ser pensados e colocados em prática.

8 POLÍTICAS PRIVADAS: INCLUSÃO DE PESSOAS NEGRAS NO AMBIENTE CORPORATIVO

É certo que discussões sobre diversidade racial no meio corporativo já vinham ganhando espaço nos últimos anos, porém, um fato que marcou e alavancou essas discussões, aumentando até mesmo os investimentos em pautas antirracistas, foi o assustador caso de assassinato a partir de sufocamento de um norte-americano negro - George Floyd, em 2020 - conforme é apontado pelo guia de Experiências de diversidade e inclusão “A comoção mundial gerada pelos vídeos de Floyd sob o joelho de um policial branco em Minneapolis acelerou os esforços para promover diversidade e inclusão. E diversas empresas adotaram a linha de frente nessas iniciativas.” A partir desse caso de violência que ganhou visibilidade em todo o mundo, observou-se que o ano de 2020 superou os investimentos realizados entre 2011 e 2019 em ações voltadas para pautas raciais no meio corporativo. Assim, evidencia-se que o apelo da sociedade tem impacto direto nas ações de redes privadas, e dita, ainda que parcialmente, o curso dessas ações. Assim, ao trazer para dentro das empresas ações antirracistas, além de exercer a responsabilidade social, essas empresas também garantem vantagem competitiva, se mostrando atentas as demandas do mercado e dos clientes. No Brasil, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de tratar a diversidade com primazia em sua agenda de responsabilidade social e de considerá-la um tema decisivo para seu desempenho organizacional. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

A partir do estudo “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, realizado pelo Instituto Ethos, evidencia-se a predominância de homens brancos em cargos mais altos, e a partir da análise de níveis hierárquicos mais baixos, encontra-se um número maior de pessoas negras, mas ainda que em níveis hierárquicos mais baixos, esse valor ainda não corresponde e nem mesmo se aproxima da proporção de pessoas negras do país.

Levando em conta o impacto do racismo estrutural nessa desproporcional ocupação de vagas no ambiente corporativo, reforça-se então a necessidade de construção de políticas privadas que se encarreguem de diminuir o abismo existente entre esses dois grupos. Como já evidenciado ao decorrer deste artigo, esse tipo de medida não deve ser relacionado a atos caritativos, e sim a uma responsabilidade social e coletiva, tendo em vista que a causa desse mal-estar social – o racismo

estrutural – é calcada na origem e desenvolvimento do país, e não se resume a mérito ou demérito do indivíduo, conforme destacado pelo IBGE na revista “Informação Demográfica e Socioeconômica – nº 41:

No mundo do trabalho, por exemplo, a desocupação, a subutilização da força de trabalho e a proporção de trabalhadores sem vínculos formais atingem mais fortemente a população preta ou parda. Indicadores de rendimento confirmaram que a desigualdade se mantém independentemente do nível de instrução das pessoas ocupadas.

Discussões acerca de ações afirmativas – políticas de combate a determinado tipo de discriminação - para promoção de equidade racial surgem por volta de 1996, quando o GTI - Grupo de trabalho Interdisciplinar da População Negra apresenta a primeira definição oficial sobre ações afirmativas (1996, p. 10):

Medidas especiais e temporárias tomadas pelo Estado e/ou iniciativa privada, espontânea ou compulsoriamente, com o objetivo de eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidade e tratamento, bem como compensar perdas provocadas pela discriminação e a marginalização, por motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros [...].

Lima Júnior (2001, p. 143) descreve que:

Toda distinção instaurada com vistas a minimizar ou eliminar uma situação de vulnerabilidade decorrente de um quadro de desigualdade ou discriminação odiosa, por qualquer meio, desde que implique em uma promoção ou favorecimento – tratamento seletivo ou diferenciado –, visando os atingidos por uma situação desfavorável.

Sendo assim, entende-se que o sistema de cotas públicas e ações afirmativas privadas correspondem a uma forma de minimizar o impacto da desigualdade existentes, desigualdade essa que prioriza e facilita o acesso à educação, trabalho, lazer e saúde, por exemplo, para pessoas brancas, enquanto dificulta e repele a participação de pessoas negras ou pardas nesses mesmos espaços. O objetivo dessas ações é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualitariamente, com membros

dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa. (AEBERHARD, 1999)

É importante examinar as motivações das organizações para a aplicação de ações afirmativas internas, o que torna possível enxergar a realidade e traçar ações efetivas e éticas a partir dessas motivações. De forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (Thomas, 1990). Aqui cabe a criticidade exigida pelo assunto em pauta:

[...] redução dos custos com rotatividade e absenteísmo, atração de talentos, sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa, da capacidade de resolução de problemas, da flexibilidade administrativa [...] Os argumentos são antes técnicos do que éticos ou políticos. (MICHETTI, 2017).

É certo que as empresas que adotam ações para a promoção da diversidade racial se beneficiam, podendo adotá-las como uma estratégia para seu desenvolvimento, convertendo-as em capital econômico e poder político. Porém, a questão ética deve ser considerada nesse debate:

[...] A promoção da diversidade faz parte de responsabilidade social empresarial. O tema da diversidade, apesar de presente no meio educacional desde a década de 80, foi incorporado pelo movimento de responsabilidade social empresarial (RSE) O Valor da Diversidade Racial nas Empresas 489 durante os anos 90. (MYERS, 2003, p. 489)

Dessa forma, reforça-se que as corporações inclinadas a atuar na promoção de diversidade em seus ambientes internos devem ter o entendimento básico de que apenas o discurso em prol da equidade racial não é o suficiente. Tão pouco, a simples contratação de pessoas negras sem que haja algum tipo de estratégia pode contribuir na resolução do problema abordado aqui. Em geral, a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999). Para que essas ações cumpram com o seu papel social e ético, agregando também

para o desenvolvimento econômico de suas empresas, é necessário que seja traçado um projeto completo - atingindo todas as áreas da empresa - envolvido por um planejamento sólido e completo.

Na sequência serão destacados pontos relevantes na construção de ações afirmativas nas corporações, porém vale ressaltar que o presente trabalho não tem como pretensão fornecer um passo a passo – e reconhecendo ainda que, segundo Campos (2019), as táticas para a gestão de diversidade e inclusão variam de acordo com o tipo de empresa e com a estratégia pretendida, portanto não é pretendido nem mesmo esgotar todos os tópicos que poderiam ser abordados sobre o tema em questão. A ideia central é servir como um ponto de partida e de ampliação de repertório acerca da diversidade racial no meio corporativo.

8.1. DIAGNÓSTICO SOBRE O POSICIONAMENTO ATUAL DA EMPRESA

Muitos são os desafios encontrados ao pensar na implementação de práticas que promovam a diversidade racial, mas um primeiro passo sugerido é uma análise sobre os indivíduos que compõem a empresa. A gestão da diversidade implica, primeiro, definir certas características como parâmetro para diagnosticar a diversificação ou a homogeneidade da organização (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999). Sendo assim, questionamentos, análises e pesquisas a respeito do quadro atual de funcionários se tornam essenciais, identificando a quantidade de pessoas de acordo com parâmetros como raça, gênero, idade, etc. e a ocupação de pessoas de acordo com esses parâmetros a partir da subida no nível hierárquico, avaliando assim, os dados que mostram a quantidade de pessoas negras em posição de liderança, por exemplo.

Além disso, é importante conhecer o nível de conhecimento e envolvimento dos colaboradores com temas que versam sobre questões de raça, conforme é apontado pelo Instituto Ethos “Uma primeira iniciativa para a empresa que quer consolidar seus compromissos com a diversidade é avaliar em que medida essa questão já é percebida e praticada internamente. Essa avaliação deve abranger diferentes níveis da empresa e vários aspectos relacionados à não-discriminação.” Conhecer o nível de letramento sobre o assunto indicará a partir de onde esse assunto deverá ser iniciado. Essa pesquisa irá direcionar a organização a escolhas mais acertadas em

relação àquilo que deverá ser feito para que a D&I seja, de fato, incorporada à cultura organizacional (ROCHA, 2018).

É necessário entender a disponibilidade de recursos financeiros para a aplicação de ações afirmativas. Inclusão e diversidade exigem mudanças significativas na estrutura organizacional, assim, envolvem investimento direto de capital. A disponibilidade desses recursos financeiros será proporcional a força de mudança e resultados obtidos a partir dessas políticas. Por fim, além de disponibilidade de recursos financeiros, outro recurso precioso será necessário: tempo. Não se reverte 500 anos de desigualdade racial com 1 ação; dentro de 1 mês. Dessa forma, para que os resultados positivos possam ser observados, as ações devem ser contínuas, as pessoas precisarão ser ouvidas e as práticas internas deverão ser revisitadas.

8.2. PLANEJAMENTO: METAS E AÇÕES

A partir dos resultados obtidos na coleta de dados sobre o quadro de funcionários atual da empresa e a dimensão de recursos financeiros disponíveis, é possível traçar um planejamento estratégico, definindo os indicadores de desempenho e as metas da empresa no que diz respeito a diversidade racial. Por exemplo: em 5 anos a empresa pretende ter 50% do seu quadro geral de funcionários representado por pessoas negras, e em 10 anos, pretende que 50% da gerência seja representada por pessoas negras.

Diretoria e a equipe responsável pela sua implementação devem ter uma compreensão clara dos objetivos que pretendem alcançar. É preciso definir os interesses fundamentais da empresa na questão, delinear o cenário de como ela gostaria de ser em relação à diversidade e o que é atingível a curto, médio e longo prazos. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

Tão importante quanto as metas, são as ações que permitirão que essas metas sejam alcançadas, portanto, deve ser realizado um planejamento de ações a curto, médio e longo prazo, certificando-se de que toda empresa estará envolvida:

Ao criar um Programa de Diversidade, deve-se levar em conta um cenário de curto prazo (1 ano), médio prazo (cerca de 3 anos) e de longo prazo (cerca de 5 anos) e definir quais ações serão realizadas ao longo desse período e como serão realizadas. (ROCHA, 2018).

Para traçar essas metas e ações é preciso muito planejamento, traçar metas estruturadas, abrir-se para as trocas, diálogos e provocações que podem ser incômodos e que precisam, necessariamente, contar com a participação dos grupos minorizados. (OLABI, 2021)

Ao avaliar o estado atual da empresa e criar o planejamento sobre o projeto de inclusão de ações afirmativas, a estrutura e práticas vigentes precisarão ser repensadas e moldadas. É importante anotar que a promoção da diversidade e o combate à discriminação constituem dois lados da mesma moeda. São estratégias complementares. A primeira trata do que quer construir e o segundo trata do que precisa desmontar. Tem que ter os dois para garantir maior equidade nas empresas. (MYERS, 2003).

8.3. MUDANÇAS NA CULTURAL ORGANIZACIONAL

Preparar o público interno para esse tipo de mudança pode ser um dos maiores desafios neste tipo de projeto. É necessário oferecer ferramentas para que se torne possível exigir um novo repertório dos colaboradores em relação às questões de diversidade.

Para dar início a um programa de incentivo à diversidade as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do problema e elaborar uma estrutura geral para esse programa. A experiência tem mostrado que esse é um processo que não se efetiva sem a superação de resistências culturais e uma profunda revisão de valores e atitudes. Mais que criar normas e proibições, as empresas só vão obter resultados positivos se houver um ambiente de trabalho democrático e se seus programas de diversidade tiverem uma dimensão educativa. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

Conforme já abordado ao decorrer deste trabalho, o racismo possui caráter estrutural, logo, todo indivíduo possui incutido em seu inconsciente ideias racistas.

Um exemplo claro disso, é a visão meritocrática sobre oportunidades – pensamento esse muito presente no imaginário coletivo do brasileiro - em que o indivíduo atribui a diferença de ocupação de vagas entre pessoas negras e brancas no mercado de trabalho ao mérito do indivíduo, usando como argumento a justificativa simplista de que não há pessoas negras capacitadas para ocupação de determinadas vagas. Os colaboradores precisam receber esse letramento, entendendo as ações afirmativas como uma tentativa de compensação de dívida histórica com a população negra, e não como um mero facilitador para essas pessoas; evidenciando que ações desse tipo se trata do cumprimento de um dever social. Apenas dessa forma o ambiente interno estará apto para acolher e permitir o desenvolvimento de pessoas que serão incluídas a partir das ações afirmativas.

Parte essencial dessas mudanças do clima organizacional são altamente potencializadas quando as figuras de liderança, de todos os departamentos da empresa, se posicionam e agem de acordo com as novas diretrizes apresentadas:

Para que um programa de diversidade seja implementado de maneira bem-sucedida, é importante que os líderes estejam cientes de seus papéis enquanto multiplicadores do tema. Assim, realizar palestras, workshops, cursos internos são uma maneira interessante de capacitar as lideranças para as questões relacionadas à D&I, assim como auxilia no entendimento de eventuais pontos de alavanca e obstáculos para a implementação exitosa de um programa de diversidade. (ROCHA, 2018)

Tendo o comprometimento com a equidade racial incutido nos valores da empresa e reafirmados pela liderança, além do letramento racial facilitado, os colaboradores passarão também a incorporar essas medidas a sua conduta profissional.

Um programa bem-sucedido de diversidade exige o compromisso de todos os setores da empresa, a começar por sua direção. É preciso que ela assuma a diversidade como um valor essencial da empresa, expresse-a em sua declaração de missão e incorpore-a ao seu planejamento estratégico. (INSITUTO ETHOS, 2000).

8.4. ATRAÇÃO DE TALENTOS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Como já citado, todos os níveis de hierarquia e departamentos da empresa precisam estar envolvidos nas ações que facilitarão a inclusão de políticas privadas sobre diversidade racial, mas neste tópico será abordado especificamente a área de recursos humanos, responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas. Segundo Ribeiro (2005)

o recrutamento se trata de um sistema de informações que tende a aproximar candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos.

Levando em conta todo o histórico de desenvolvimento brasileiro, o racismo estrutural e as consequências ainda sofridas atualmente pelas pessoas negras, manter o tipo de recrutamento padrão não será efetivo. É necessário que todas as etapas desse processo sejam repensadas, em que as medidas adotadas variam desde flexibilização do processo seletivo, com a exclusão de critérios como domínio de língua estrangeira, por exemplo, até processos seletivos exclusivamente voltados para afrodescendentes (CAMPOS, 2019).

A mudança no processo de recrutamento e seleção deve se estender a diversos aspectos. A descrição da vaga deve ter a linguagem adequada para que possa ser entendida por uma parcela maior da população, incluindo aqueles que em função da desigualdade racial e social possuem um repertório diferente do exposto. Conforme descrito pelo Instituto Ethos, em “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, para atrair uma grande variedade de profissionais, as empresas podem anunciar suas vagas em mídias alternativas: centros comunitários, instituições religiosas, entidades sociais e outras localidades visitadas pelo tipo de público que está interessado em atrair. As exigências para novas vagas devem ser reavaliadas, já que como já foi discutido ao decorrer deste artigo, reconhecendo o abismo que divide as oportunidades ofertadas a pessoas pertencentes a diferentes grupos étnicos, assume-se que há a necessidade de flexibilizar as restrições, analisando por exemplo: um segundo idioma é realmente necessário para essa vaga ou é possível oferecer suporte para que o indivíduo se qualifique após ser incorporado

ao quadro de funcionários? Outra possibilidade é a abertura de vagas específicas para pessoas negras, como é feito pela Magazine Luiz - empresa brasileira do setor do varejo multicanal.

Criar marcadores sobre identificação de raça/etnia desde os processos de recrutamento e seleção também pode contribuir futuramente com o rastreamento de dificuldades encontradas pelos colaboradores/candidatos:

Para mudarmos esse cenário, são necessárias algumas medidas fundamentais: a colocação do dado cor/raça nos cadastros, que é amparada por sólidos marcos legais, deve ser feita já nos processos de recrutamento e seleção, bem como nas oportunidades de treinamento, de ascensão e de mentoring, de maneira que seja possível identificar quais são os obstáculos presentes nessas diferentes etapas e ultrapassá-los. (BENTO, 2016)

Além de mudanças nos processos, é necessário que seja facilitada uma mudança comportamental por parte dos recrutadores. Isso porque sendo o racismo um sintoma de caráter estrutural, seus preconceitos estão enraizados até mesmo no inconsciente dos indivíduos. Com isso, é possível que um recrutador que não esteja devidamente preparado se deixe conduzir por preconceitos e estereótipos inconscientes, já que, segundo Cristina Kerr, entre 80% e 90% das nossas decisões são tomadas de maneira inconsciente, ou seja, se concentram no sistema automático e emocional do cérebro. Ainda, segundo Flikkema e Shurchkov (2018) o comportamento social cognitivo que fora internalizado por muitos anos como consciente, mostra evidências de que opera de forma inconsciente ou implícita. Isto significa que as experiências passadas, que ficam armazenadas no inconsciente, formam os estereótipos que são um conjunto de crenças culturais e sociais que influenciam os julgamentos e as atitudes. As pessoas negam explicitamente que tenham preconceitos pois a estereotipagem atua de forma implícita. Portanto, para que possamos ter mudanças comportamentais efetivas, precisamos trabalhar no nível inconsciente das pessoas.

Uma das iniciativas que mais me tocaram pessoalmente foi a promoção de discussão sobre viés inconsciente, que teve participação massiva de nossos colegas. O quanto tendemos a contratar, promover e engajar pessoas que se parecem conosco, impedindo, de forma inconsciente, que um ciclo virtuoso

de contratações e promoções de diferentes ideias e soluções se concretize na empresa. A barreira foi quebrada com nosso Programa de Estágio de 2018: contratamos 27% de afrodescendentes contra uma meta de 10%. Com um processo sólido e um bom percentual de efetivação desses estagiários, criamos uma base para os futuros líderes da Novelis. (Glauca Teixeira Vice-Presidente, Recursos Humanos Novelis América do Sul)

8.5. RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Ajustar o processo de recrutamento e seleção não é o suficiente. É necessário que o cuidado e a atenção se estendam para a gestão de pessoas, praticando a gestão dessa diversidade que a pouco fora garantida. De nada adianta contratar profissionais pretos se eles não terão como se manter na empresa (por questões financeiras, de deslocamento e psicológicas) (MARINS, 2019). Dessa forma, deve haver flexibilidade e mudanças na estrutura organizacional afim de acolher os novos ingressantes. Levando em conta o racismo estrutural que dá base à construção de todas os núcleos sociais, o que se estende também ao trabalho e ao meio corporativo, entende-se que neste ambiente a cultura organizacional não está preparada para lidar com diferenças culturais, já que ali todo o ambiente foi preparado e moldado para atender as necessidades da branquitude, grupo racial que ocupa esse espaço majoritariamente.

Para que a inclusão de pessoas negras seja dada de forma ética e responsável as mudanças deverão ser refletidas em aspectos como: adaptação de linguagem, escuta ativa – principalmente por parte das lideranças, disposição para adaptações em ações/processos estabelecidos, criação/ajuste no plano de evolução /plano de carreira, avaliação e readequação de funções – buscando, por exemplo, identificar se determinado indivíduo que está apresentado um rendimento menor do que o esperado poderia se encaixar melhor em uma função diferente daquela que foi incumbido inicialmente, ao invés de descartá-lo, concessão de benefícios/treinamentos e cursos que facilitem a permanência.

Por fim, também deve ser dada atenção a questões que, por padrão do histórico racista da sociedade brasileira, tendem a reforçar a desigualdade, por exemplo, em questões salariais - assunto sobre o qual diversos estudos reforçam a discrepância

entre pessoas de grupos étnicos diferentes – e representatividade negra em cargos de liderança, e o tempo levado para alcançar esses cargos.

Olhando para dentro das empresas, o relatório do Ethos revela que o retorno de educação é menor para os negros e que estes enfrentam mais barreiras para promoção. Para cada ano de estudo a mais, os brancos têm sua renda elevada em 1,25 salário-mínimo, enquanto para os negros essa elevação é de 0,53 salário-mínimo (ibidem:6). E enquanto a maioria dos negros do quadro executivo (53,8%) têm mais de quinze anos de empresa, só 37,4% dos executivos brancos e 29,7% dos amarelos estão nessa mesma condição. Isso significa que os poucos negros a atingir o topo demoraram mais tempo para consegui-lo que os executivos de outras raças (MYERS, 2003).

8.6. TREINAMENTO E FORMAÇÃO CONTÍNUA

Para que as ações afirmativas sejam aplicadas de forma coerente, é indispensável um programa de capacitação para funcionários e líderes em formato contínuo, e não apenas através de ações pontuais. Tendo em vista que o aprendizado a respeito das pautas raciais é contínuo e nunca se esgota, e ainda, levando em conta o fato de que a branquitude não sente em sua própria pele os efeitos nocivos do racismo, possuindo assim, maior dificuldade em entender o tema como uma questão de responsabilidade social e dívida histórica a ser quitada, os treinamentos devem ser perenes e em trilhas, ou seja, deve haver um pensamento estratégico no planejamento dessas formações, conduzindo os treinados a construir um raciocínio lógico e sequencial sobre diversidade étnico-racial. Segundo o Instituto Ethos (2000)

é necessário investir em treinamento e capacitação, com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade. Esse tipo de promoção pode ir contra alguns interesses e gerar situações de resistência. Os responsáveis pela implementação desses programas devem ser preparados para isso, dispondo de meios e recursos para que essas questões possam ser trabalhadas.

Conforme destacado por Matheus Pinto de Campos (2019), empresas como Google, McKinsey&Company, Coca-Cola, L'Oréal, Globosat e White Martins participam de forma ativa de um processo de promoção de diversidade racial em seus quadros e muitas dessas corporações adotam práticas de educação através da formação, sendo assim, elas realizam treinamentos e palestras, principalmente no que tange à comunicação não-violenta e ao viés inconsciente, prática relacionada aos preconceitos e julgamentos inerentes à cultura e enraizados nos indivíduos, muito relacionados à “cordialidade do racismo”, por exemplo.

Por fim, para que os assuntos relacionados a questões étnicas e raciais sejam encarados com a devida seriedade e para que se garanta que os valores da empresa em relação a esse tema sejam adotados e bem aceitos pelos colaboradores

é importante que ações de continuidade sejam pensadas. [...] Com a definição de metas e indicadores para líderes; com ações internas como uma “semana da diversidade”; com ações externas de apoio a atividades que envolvam outros stakeholders da empresa; com disseminação das práticas a fornecedores; com encontros e benchmarkings com outras empresas; entre outros.

8.7. GRUPOS DE DIVERSIDADE/AFINIDADE/IDENTIFICAÇÃO

Os grupos de diversidade, de afinidade ou identificação, como são conhecidos na atualidade, correspondem a coletivos construídos dentro do ambiente corporativo que têm como objetivo a garantia de um espaço de resistência e acolhimento.

Esses coletivos funcionam como um momento de troca de experiências com um objetivo em comum e, com isso, em sua maioria, as corporações não restringem o grupo de seleção apenas a colaboradores negros, mas sim a todos aqueles que acreditam na causa racial como uma relevante pauta, tornando-se, dessa forma, responsáveis pela promoção de uma cultura corporativa mais inclusiva, garantindo que a diversidade esteja alinhada com os valores e metas da organização em si (CAMPOS, 2019).

Os produtos obtidos a partir das vivências e discussões desses coletivos podem dar origem a ações e construir novos caminhos para que seja dada continuidade e para que haja ampliação de ações a favor da inclusão da diversidade em questão, porém, deve haver atenção para que a responsabilidade que deve ser atribuída à equipe de gestão de pessoas e dividida com todos os departamentos da empresa não seja transferida para esses grupos.

Em muitos casos, a gestão da diversidade é representada como uma política adicional do sistema de Recursos Humanos, em vez de representar uma abordagem integrada ao núcleo da gestão de pessoas. Essa falta de quadro referencial da diversidade pode levar mais a uma implementação burocrática e defensiva do que flexível e proativa, como é de fato a necessidade para a eficiência da gestão da diversidade no ambiente organizacional. (BLEIJENBERGH et al; 2010)

8.8. MEDIÇÃO DE RESULTADOS

Parte essencial no processo de inclusão de ações afirmativas é a apuração de ações realizadas, mensurando todos os resultados obtidos e transformando todas as ações em números para que se torne possível medir os avanços e pontos de atenção e melhoria.

A avaliação permanente dos resultados é um componente imprescindível para um programa de diversidade. Há várias maneiras pelas quais as empresas podem traduzir em números os impactos de um programa desse tipo no conjunto de suas atividades e negócios. Assim, elas devem decidir como planejam medir os resultados de seu programa antes de iniciá-lo. Também devem estabelecer os critérios de reconhecimento de gestores e empregados, conforme seu desempenho em relação à diversidade. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

Para isso, é essencial que os dados que funcionarão como indicadores de desempenho das ações afirmativas sejam selecionados antes mesmo do implementação dessas.

Vários tipos de dados podem ser coletados e monitorados para medir os resultados do programa de diversidade. O importante é predefinir os indicadores, para que se tenha dados disponíveis e confiáveis, que possam ter sua evolução acompanhada no tempo e que sirvam de incentivo para os comportamentos e atitudes desejados. Deve-se procurar medir a influência da diversidade no desempenho organizacional buscando-se a correlação entre o ambiente inclusivo e o desempenho dos negócios da empresa. Quando os indicadores operacionais e financeiros da empresa são combinados com outros indicadores, eles podem expressar de modo significativo a contribuição das iniciativas da diversidade para os resultados dos negócios. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

Cada organização deve definir indicadores de acordo com a sua realidade e os seus objetivos, mas entre algumas sugestões mais amplas, podem ser citadas:

taxas de absentismo; taxas de rotatividade e retenção (especialmente de categorias-chaves, como mulheres ou negros) e custos associados; proporção de oferta de empregos entre essas categorias-chaves; penetração dos produtos da empresa em segmentos diversificados do mercado; satisfação do cliente; produtividade; taxas de inovação (por exemplo, número de idéias novas geradas pelos empregados); custos de ações judiciais. (INSTITUTO ETHOS, 2000)

Por fim, ferramentas como dashboards que tornem essas informações visíveis, interativas e compartilháveis com todos os envolvidos podem ser utilizadas a fim de auxiliar na tomada de decisões – seja para reforçar o que tem sido feito, ou então, para apontar as necessidades de mudança de rota.

8.9. BENEFÍCIOS OBTIDOS A PARTIR DA DIVERSIDADE

A adoção de ações afirmativas para a promoção de diversidade racial nas corporações pode ter dois tipos de motivações diferentes: ética e responsabilidade social e/ou busca por vantagem competitiva. Levando em conta o sistema econômico vigente atualmente, o qual prioriza a obtenção de lucros em detrimento de outras razões e motivações, possivelmente a maior parte das empresas incluirá esse tipo de iniciativa em sua agenda com o principal intuito de garantir vantagem competitiva, e

em segundo plano cumprirá com os seus deveres éticos de garantia de uma realidade menos desigual. Não há problemas que a ordem de motivação seja essa mencionada anteriormente, desde que o compromisso com a ética seja firmado.

A valorização da diversidade é o respeito às diferenças, o exercício da tolerância, do diálogo, das construções coletivas, de relações de parceria e de complementaridade que têm como base a ética e a valorização, a proteção, o cuidado com a vida e a responsabilidade sobre ela e tudo que diz respeito ao bem comum (Bulgarelli, 2003). A partir disso, pode ser afirmado que em primeiro lugar a empresa se beneficia ao cumprir com o seu papel social de mudança da realidade. Em função disso, beneficia-se também

Pelo lado econômico, a promoção da diversidade apresenta-se como uma vantagem competitiva, como uma estratégia empresarial para garantir a permanência e competitividade da empresa no mercado. Além dos benefícios do ponto de vista ético, programas de diversidade trazem uma série de benefícios econômicos: desempenho financeiro fortalecido; rotatividade de mão-de-obra reduzida; maior produtividade; aumento de satisfação dos empregos nas atividades profissionais; menor vulnerabilidade das empresas face às leis trabalhistas; valorização da imagem empresarial junto aos consumidores e opinião pública em geral; reconhecimento adequado do desempenho e do potencial dos trabalhadores (Bellan, 2002:17).

Além disso, conforme indicado por Myers (2003) uma equipe diversificada permite que a empresa aumente seu mercado consumidor. Por ter dentro da empresa pessoas diferentes que entendem os gostos e preferências dos vários grupos na sociedade, a empresa pode melhor atender as demandas do mercado. Consumidores conscientes, independentemente do grupo ao qual pertencem na sociedade, compram produtos e serviços das empresas que projetam uma imagem de diversidade.

9 ESTUDO DE CASO: BOSCH CAMPINAS

Com o intuito de analisar o tema abordado por um viés mais prático, foi realizado um estudo de caso qualitativo a partir de entrevista, tendo como objetivo principal examinar as práticas para promoção de diversidade adotadas por uma empresa real. Para isso foi elaborado um roteiro de perguntas com 15 tópicos, e a entrevista ocorreu em tempo real via ferramenta Teams - hub de colaboração em equipe da Microsoft.

O objeto de estudo para esta entrevista foi a Bosch - grupo líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços - mais especificamente, a unidade de Campinas, e, em particular, a área que atua na construção direta de ações afirmativas em relação a diversidade na empresa. A entrevistada foi Julia Helena, que possui 22 anos, é colaboradora da Bosch há 3 anos e faz parte da equipe de comunicação, atuando diretamente na gestão de diversidade da empresa. A Julia esteve à frente do projeto DEI (Diversidade, Equidade e inclusão) na Bosch Campinas e vivenciou diretamente as experiências relacionadas a construção de práticas mais inclusivas em prol da diversidade na Bosch.

A seguir serão apresentadas as perguntas elaboradas e as respostas recebidas para cada uma delas.

1. De forma geral, o que a empresa faz para promover a diversidade?

“Primeiramente, a Bosch tem a diversidade como um de seus valores. Mas apesar de ser um valor, ainda temos uma empresa majoritariamente branca, levando em consideração até mesmo a sua origem alemã. O tema “diversidade” ganhou força em 2019, através da criação dos grupos de afinidade, após a inclusão do tema “diversidade” como um valor da empresa. No total são 5 grupos de afinidade, sendo eles relacionadas aos temas: gênero, orientação sexual, raça/etnia, PCD’s e, por fim, um grupo específico para homens que tem como objetivo principal a desconstrução do machismo. Nos grupos de afinidade existem trilhas de desenvolvimento, então um escopo para todo o ano é preparado, e são definidos os assuntos a serem abordados. Para cada ano um tema específico é definido como foco, por exemplo: desconstrução e conhecimento sobre os temas. Os grupos de afinidade possuem encontros mensais

e são formados pelos colaboradores. Com o crescimento desses grupos e demandas, além de líderes, passaram a possuir co-líderes, sendo estes últimos responsáveis por diferentes frentes, como estratégia de planejamento, recrutamento, acolhimento, entre outras.

Apesar do seu envolvimento com o tema, a Bosch ainda não havia formalizado o seu compromisso com a diversidade, o que ocorreu em março de 2022, através da criação e divulgação de dois documentos: o Guia de diversidade – um documento Bosch que fala sobre as diretrizes da empresa perante o tema, detalhando as responsabilidades da organização e dos colaboradores em seus mais diversos níveis hierárquicos em relação ao assunto - e o True North – material através do qual é dividido com o público as metas gerais da empresa no que tange a diversidade, abordando metas de contratação e de conscientização, falando também sobre metas de ascensão de carreira e mentorias.

Além disso, foi criado o papo de diversidade, que consiste em uma rodas de conversas mensais sobre a temática, e, em paralelo, foi criado também o projeto One a One, o qual gerou um prêmio para a Bosch da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. O projeto One a One consiste em uma conversa entre uma pessoa pertencente aos grupos de diversidade – logo, pertencente a uma das minorias sociais - e gestores, tratando-se de um espaço seguro para troca de experiências sobre questões de diversidade.

Além disso, a Bosch se torna signatária de Fóruns que tratam a diversidade e contratam consultorias especializadas em aconselhamento e criação de ações em prol da inclusão, como o “Mais diversidade” e o “EmpreguaAfro”.

Por fim, a empresa incluiu o tema “diversidade” em sua ESG (Manual de boas práticas sobre Meio ambiente, social e governança).”

2. Existem ações específicas para incentivo da diversidade étnica e racial?

“Sim, existem. A Bosch é assinante de fóruns, por exemplo, o Fórum pela Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, que se trata de um movimento formado por empresas e instituições comprometidas com a promoção da inclusão racial e a superação do racismo. Contratam também empresas para prestar consultoria, como

a *EmpregueAfro*, as quais direcionam as práticas internas a respeito de diversidade racial e auxiliam também na contratação de pessoas pretas.

A empresa também optou por se posicionar mais ativamente nas redes sociais, reforçando a diversidade racial como um dos valores da marca.

Outra medida relacionada a diversidade racial é o grupo de diversidade sobre este recorte. Nos encontros proporcionados por esse grupo é proporcionado um espaço seguro, em que é possível dar voz as pessoas negras e ouvir as suas dores.

Além disso, houve a criação de um programa de mentoria exclusivo para pessoas pretas e um aumento na contratação dessas pessoas.

Não há processo seletivo exclusivo, mas sim inclusivo, então a contratação para dada vaga é feita diretamente com uma empresa de consultoria, a *EmpregueAfro*.”

3. Foi criado algum tipo de planejamento estratégico para inclusão de pessoas negras?

“Sim. Esse tipo de planejamento é recente para a Bosch, tendo sido traçado a partir de março de 2022. Para traçar essas metas foram realizadas reuniões com toda a América Latina, já que se trata de um posicionamento de todos, e então, a partir de diversas trocas, as metas foram traçadas em comum acordo entre todos os envolvidos. Dessa forma, as metas são estipuladas e precisam ser alcançadas.”

4. Atualmente há um planejamento de ações voltadas para o tema?

“Sim. É traçado um planejamento de tudo que irá acontecer ao decorrer do ano, incluindo todas as rodas de conversas e eventos, por exemplo. Os líderes do grupo de afinidade acompanham isso de perto. É disponibilizado para cada um desses líderes um dashboard com os dados a serem alcançados pela Bosch. Então, com o suporte dos co-líderes, é realizado o acompanhamento de todas as métricas que foram pré-definidas, por exemplo, dados relacionados a contratação e inovação.”

5. Metas são traçadas? (Ex: aumentar em x% a quantidade de pessoas negras no quadro geral de colaboradores até 2025).

“Sim e são indicadas no material já citado – O True North. Existem metas para ascensão e contratação de pessoas negras. O acompanhamento/monitoramento dessas metas é realizado por responsáveis do RH, pelos líderes e co-líders.”

6. Sentiram resistência dos colaboradores em relação a essas políticas quando foram implementadas? Ou sentem ainda atualmente? Se sim, como lidaram com isso?

“Sim. Nossa maior dor é em relação a gestão, que é um pouco mais antiga. Contamos com 9.000 colaboradores, mas em alguns momentos apenas 200 participam de um bate papo sobre o assunto. Então, sim, há uma resistência. Mas a forma que encontramos para ampliar a visibilidade do tema é através da persistência mesmo, continuando com os bate papos e dando o letramento para que as pessoas possam se posicionar e se defender. “

7. Qual é a aderência/posicionamento dos líderes em relação as políticas de inclusão racial?

“Com os líderes há maior diálogo. Por vezes retomar explicações básicas sobre a importância das ações em prol da diversidade racial, mas além desse diálogo, as metas em relação a diversidade são postas e precisam ser alcançadas. Então ainda que haja resistência, havendo a materialização do que deve ser feito através das metas propostas, há maior presença da liderança nas rodas de conversa, por exemplo.”

8. Como é atualmente o quadro de funcionários no que diz respeito a diversidade étnica e racial? Houve mudanças desde que passaram a fazer ações nesse sentido?

“Sim. Houve aumento na contratação, que ocorreram via empresas de consultoria como a EmpregueAfro. Houve maior entrada de pessoas para vagas de estágio. Anteriormente contávamos com 10% de pessoas pretas e pardas no quadro geral de funcionários da Bosch Brasil e hoje esse valor subiu para 14%.”

9. Houve algum tipo de mudança no processo de recrutamento e seleção para atingir e contratar pessoas negras? (Ex: alteração nos pré-requisitos de vagas; mudança nos locais onde vagas são divulgadas, revisão sobre exigência de 2º idioma)

“Sim. A obrigatoriedade do inglês foi removida para contratações inclusivas. Além disso, há diálogo com os gestores responsáveis pela contratação com o intuito de confirmar se todas as exigências para as vagas requeridas são realmente necessárias, ou se é possível investir um tempo para ensinar algum conhecimento técnico para o indivíduo após contratação. Os vieses inconscientes do contratante também são trabalhados com os responsáveis pela contratação, através de letramento/treinamentos sobre o tema.”

10. São oferecidos treinamentos ou algum tipo de formação contínua sobre questões de raça? (Ou algum tipo de letramento sobre questões de raça)

“Há treinamentos sobre vieses inconscientes e diversidade, que são mais gerais e abrangentes, ainda que todos os tipos de diversidade sejam abordados nestes, mas há também treinamentos gravados, e os treinamentos ao vivo, que são os bate papos.”

11. Como funcionam os grupos de diversidade/identificação?

“São espaços seguros dedicados aos colaboradores, onde ocorrem bate papos uma vez por mês. Esses bate papos possuem temas pré-definidos a serem discutidos, podendo haver um palestrante (convidado interno ou externo). Em paralelo, os coliders tem seu minigrupo de trabalho para tratar temas diversos (recrutamento, acolhimento, inovação etc.).”

12. Há algum tipo de análise sobre os resultados obtidos a partir dessas ações? A partir desses resultados pode haver mudança nas estratégias?

“Sim. Todas as informações são trazidas para um dashboard que é segmentado por diversos tipos de categoria -por área, por gestor, planta etc. - ou seja, é possível rastrear todas as ações em seus mais diversos nichos. Isso permite identificar os

resultados coletados a partir das ações realizadas pelas áreas, já que essas possuem autonomia para realizar ações próprias.

Dentro disso, é medido por exemplo a aderência as atividades propostas - como rodas de conversa -, a aderência e nível de interação com os comunicados e materiais enviados, e os números em relação as metas traçadas.

A partir dos resultados coletados é possível identificar onde está havendo falha e corrigir o caminho que está sendo trilhado, alterando a rota de planejamento e ações.”

13. Quais os principais desafios identificados a partir da implementação dessas políticas?

“Ter aderência de todos, principalmente da alta gestão – já que eles são os tomadores de decisões - por isso é feito um alto investimento em conhecimento para estes. Também é um desafio que as pessoas entendam a legitimidade do tema - parte delas ainda falam sobre racismo reverso ou ainda julgam o assunto como algo menos relevante do que costumamos mostrar.”

14. Quais os principais benefícios identificados a partir dessas políticas?

“A partir de práticas de inclusão nos tornamos uma empresa mais competitiva. Uma vez que somos representativos para a sociedade temos um “job rotation” muito maior, então contamos com mais ideias, novas colaborações, novas representatividades e mais pessoas querendo trabalhar na empresa. Formas de pensar diferentes enriquecem as construções e discussões. Os benefícios são inúmeros. Além de ser um lugar seguro para pessoas pretas, nos aproximamos de nos tornar reflexo real da sociedade.”

15. Como se dá o investimento financeiro para essas ações afirmativas?

“Na Bosch há muitas divisões em subáreas, e cada subárea - com a sua meta - define quanto vai gastar com determinado tema. As pessoas do RH possuem determinada verba pensando em toda a planta, e para cada subárea é destinado mais um valor adicional de acordo com as metas e ações definidas por eles.”

10 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através do estudo qualitativo realizado por meio de uma entrevista, tornou-se possível estabelecer um comparativo entre os dados coletados e as informações levantadas ao decorrer do trabalho.

Na primeira pergunta, quando questionada sobre as ações adotadas pela empresa para a promoção da diversidade em seus múltiplos recortes, a entrevistada demonstrou a importância de incluir no posicionamento público da empresa o seu comprometimento com a promoção da diversidade. Isso fica mais evidente quando comenta que o tema já tinha determinada relevância interna, mas passou a gerar ações de fato, após a inclusão deste como um valor da empresa em 2019. Outra ação muito significativa tomada como uma forma de firmar publicamente o compromisso com a diversidade foi a divulgação de materiais oficiais que demonstram todas as ações e metas que foram traçadas pela empresa para trabalhar a temática. Essa medida é uma forma de assegurar ao público o quanto a empresa reconhece a importância da diversidade racial e como está trabalhando para promoção dela. Além disso, tornou-se evidente também nesta primeira pergunta como a importância dada para a temática tem crescido nos últimos anos, e logo, como a quantidade de ações e esforços da empresa – as quais são discutidas com maior profundidade nos tópicos seguintes - tem acompanhado esse crescimento.

Observa-se a mesma tendência no segundo tópico, quando questionada sobre as ações específicas para a promoção de diversidade racial, onde foram apontadas ações como assinatura de fóruns específicos sobre o tema e contratação de pessoas pretas por meio de empresas de consultoria – o que demonstra que a Bosch tem buscado por profissionais especializados no tema para tomada de ações. Também foi sinalizada a mudança na postura da empresa sobre posicionamento público, reforçando o engajamento da empresa com o tema, além do grupo de diversidade, criação de mentoria e alterações no processo seletivo – pontos que são discutidos nos tópicos seguintes.

No que diz respeito ao planejamento estratégico de ações para inclusão de pessoas negras, assunto levantado na terceira pergunta, a entrevistada afirma que a Bosch passou a oficializar os objetivos e a melhor forma de alcançá-los em março de 2022, o que foi oficializado no documento True North – material através do qual é dividido com o público as metas gerais da empresa no que tange a diversidade. Ela

afirma que as ações passaram a ser mais bem definidas e expostas a partir desse planejamento estratégico, o que reafirma o que foi discutido ao decorrer deste trabalho, apontando essa medida como fator decisivo na assertividade das políticas afirmativas, oferecendo clareza sobre os objetivos a serem alcançados a partir das principais metas da instituição. No tópico 4 a entrevistada afirma que há outro nível de planejamento em que é previsto todas as ações que serão realizadas ao decorrer do ano, e que há responsáveis pelo acompanhamento desse cronograma.

Na quinta pergunta, em que é discutido a existência de metas sobre diversidade racial, a entrevistada confirma a existência dessas, e fala novamente sobre o True North, indicando que existem metas para ascensão e contratação de pessoas pretas. Conforme discutido ao decorrer do trabalho, essas metas permitem que todos os líderes e colaboradores trabalhem de acordo com o norte dado pela empresa. Além disso, como discutido no tópico 12, onde se fala sobre a análise de resultados, essas metas são tidas como ferramentas fundamentais para tal análise, permitindo identificar se os números encontrados se aproximam do esperado. De acordo com o relato da colaboradora, quando os resultados obtidos não se enquadram dentro do esperado, é possível pensar ainda a mudança de rota, reavaliação de planejamento e ações.

Quando questionada sobre a existência de resistência e adesão ao tema “diversidade racial” por parte dos colaboradores – na pergunta 6 - ela afirma que essa é uma das maiores dificuldades encontradas. A partir disso, é possível reiterar a importância do letramento contínuo em seus mais diversos formatos – o que é também afirmado pela entrevistada na questão 10. Só assim, sensibilizando e motivando as pessoas a vivenciarem o assunto, expondo-as ao tema frequentemente e incentivando o pensamento a respeito, é possível pouco a pouco fazer da temática parte da vida dos colaboradores, e indicar que faz também parte da identidade da empresa. A entrevistada afirma que a persistência é parte essencial dessas ações para letramento.

Ainda falando sobre aderência às ações – no tópico 7 – mas dessa vez direcionando a questão para a liderança, observa-se através da entrevista que mesmo para aqueles que se encontram em uma posição hierárquica mais relevante, o tema ainda precisa ser tratado a partir do nível básico. Porém, havendo a existência de metas a serem alcançadas, torna-se mais fácil envolver os líderes nas dinâmicas sobre diversidade racial do que os demais colaboradores. Aqui é reforçado mais uma vez a importância da definição de metas claras.

Em relação as mudanças sentidas a partir da inclusão de ações afirmativas para pessoas pretas, a entrevistada afirma no tópico oito que já puderam observar mudanças significativas, ainda que essas ações tenham sido firmadas apenas em 2022. Ela relatou um aumento de 5% de pessoas pretas no quadro geral de funcionários, reforçando que esse aumento se deu na base da pirâmide hierárquica, ou seja, o aumento de contratação de pessoas negras corresponde a estagiários.

Na questão 9 a entrevistada comenta que foram realizadas mudanças no processo de recrutamento e seleção para que pudessem ter sucesso na inclusão de pessoas pretas. Além da não obrigatoriedade de segundo idioma para vagas inclusivas, também é questionado aos líderes a real necessidade de manter todas as exigências para a vaga em questão. Aqui evidencia-se o que foi discutido ao decorrer do trabalho, que o processo de recrutamento e seleção precisa ser revisitado e repensado de acordo com o formato de inclusão pensado pela empresa, ou seja, não é possível ser uma empresa inclusiva se a essa etapa não sofre nenhum tipo de adaptação. A entrevistada reforça também a importância de letrar os colaboradores sobre os vieses inconscientes, trazendo luz não só ao racismo praticado conscientemente, mas também às ações que são automáticas e não pensadas, isso porque todos os indivíduos se desenvolvem em uma sociedade que é estruturalmente racista, e, portanto, naturaliza ações inconscientemente racistas.

A colaboradora comenta na questão 11 o funcionamento do grupo de diversidade racial, e aponta esse como sendo um espaço seguro para o diálogo e construção de um espaço mais diverso, reforçando assim, a função atribuída a esses grupos no desenvolvimento deste trabalho.

Quando questionada sobre o maior desafio encontrado, no tópico 13, a entrevistada cita a dificuldade de aderência e entendimento da relevância sobre o tema por parte da alta gerência.

Por fim, em relação ao principal benefício encontrado, assunto abordado no 14º tópico, a colaboradora aponta dentro de diversos aspectos, principalmente o aumento de competitividade da empresa, além da garantia de uma equipe múltipla em cultura e ideias. Ao valorizar, incentivar e promover a diversidade racial, além de cumprir com uma responsabilidade social, apontando a ética como um dos valores da empresa, a competitividade aumentada realmente é um dos principais benefícios apontados:

Uma equipe diversificada permite que a empresa aumente seu mercado consumidor. Por ter dentro da empresa pessoas diferentes que entendem os gostos e preferências dos vários grupos na sociedade, a empresa pode melhor atender as demandas do mercado. Consumidores conscientes, independentemente do grupo ao qual pertencem na sociedade, compram produtos e serviços das empresas que projetam uma imagem de diversidade. (MYERS, 2003, p. 492)

A partir dessa entrevista fica evidente a relevância e impacto direto nos resultados obtidos por ações afirmativas do envolvimento e engajamento dos ocupantes de cargos gerenciais, no que diz respeito a aderência e fluidez dessas ações. Além disso, a adaptação na fase de recrutamento e seleção também se mostra como parte essencial do processo, permitindo que o público-alvo seja atingido e englobado dentro da empresa. Por fim, os grupos de afinidade também possuem papel essencial, oferecendo espaço para acolhimento, revisão de ações afirmativas e espaço para trocas e letramento.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão bibliográfica e de estudo de caso qualitativo realizados, o presente trabalho cumpriu com o seu objetivo de explorar a relevância das políticas afirmativas para a inclusão de pessoas pretas no ambiente corporativo - evidenciando a existência de desigualdade racial, e apontando-a como fator estruturante da sociedade brasileira. Este trabalho também buscou oferecer um caminho para que a inclusão de ações afirmativas seja pensada nas corporações, ainda que não tivesse como pretensão fornecer um passo a passo para a resolução do problema em questão – reconhecendo a complexidade do assunto e as diferenças de recursos e realidades entre as empresas.

É evidente que o tema tem ganhado maior relevância no ambiente corporativo e que as empresas têm buscado adotar práticas para promoção da diversidade racial. Porém, para que essas práticas ofereçam resultados positivos para as organizações – no aspecto econômico - e éticos – do ponto de vista social - é necessário que seja desenvolvido um programa de ações afirmativas bem estruturado, acompanhado de um planejamento estratégico e munido de incentivo e engajamento, principalmente, dos ocupantes de cargos da alta gerência. Entre as ações relevantes nesse processo, é dado destaque para a reavaliação sobre o posicionamento atual da empresa em relação a temática "diversidade racial", traçando o perfil do quadro de usuários da organização e definir dentro do planejamento, as ações e os resultados desejados. Para isso, é necessário que esforços sejam dedicados para uma mudança de cultura organizacional, letrando o público interno através de treinamentos contínuos, expondo-os ao tema e às mais diversas formas de pensá-lo. Reforça-se também a importância de revisitar e adaptar o processo de recrutamento e seleção, além de construir ações para a retenção dos novos ingressantes. Os grupos de diversidade também se mostraram como parte essencial na construção dessas políticas afirmativas, sendo entendidos como um espaço seguro para trocas e construções. Além disso, destaca-se a relevância da medição de resultados para que as ações traçadas possam ser reavaliadas e, se necessário, redirecionadas.

Por fim, fica evidente que, para além do cumprimento com a responsabilidade social, as empresas que se dispõem a pensar e agir a favor da promoção de diversidade racial de modo ético, terão como resultado um aumento significativo na competitividade – diminuindo os gastos com rotatividade e absenteísmo, facilitando a atração de talentos, sensibilizando-se para as novas culturas que formam o mercado; aumentando a criatividade e a inovação na empresa, potencializando a capacidade de resolução de problemas, ao mesmo tempo que cuidam de sua reputação, alinhando-se as demandas da sociedade.

Como forma de dar continuidade nos estudos sobre a temática aqui abordada, podem ser apresentadas as seguintes sugestões de temas para estudos posteriores: aprofundamento sobre as questões raciais no ambiente corporativo trazendo um recorte mais específico sobre questões de gênero atreladas as questões de raça - tornando possível examinar as principais dificuldades encontradas por mulheres negras no meio corporativo; e, como segunda sugestão, uma análise sobre os resultados encontrados em empresas que adotaram e já possuem um programa consolidado de ações afirmativas para pessoas pretas.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social. Primeira edição. Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2015.

ALVES, Mario. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. ERA, São Paulo, vol. 44 p. 20-28. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 de agosto de 2022.

BARBOSA, JANE R. A.; REIS PATRICIA N. C.; SILVA, ELISA M. V.; ABREU, IGOR. O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso, 2014.

BERTONCINI, Mateus. ESTATUTO DA IGUALDADE RACIAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A EMPRESA NA SOCIEDADE PÓS-MODERNA. Curitiba, v. 11, n. 11, p. 173-201, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/169/162>. Acesso em: 27 de setembro de 2022.

CAMPOS, Matheus. A INCLUSÃO DE NEGROS NAS EMPRESAS: uma perspectiva negra da estratégia corporativa. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12700/1/MCampos.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2022.

DADOS DO IBGE MOSTRAM QUE 54% DA POPULAÇÃO BRASILEIRA É NEGRA. Jornal da USP, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/dadosdo-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>. Acesso em: 12/09/2021.

FERREIRA, Thais. Diversidade racial em uma indústria do ramo agrícola: um estudo autobiográfico. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/225422>. Acesso em 13 de outubro de 2022.

GOUVÊA, Carlos. Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: um Retrato das Companhias Abertas. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4077326>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

GOVERNO FEDERAL. Estatuto da igualdade racial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censos 2019. Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, 2019.

INSTITUTO ETHOS. COMO as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo, 2000.

INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Rio de Janeiro, 2016.

JOSÉ, VIVIEN. Racismo institucional e mercado de trabalho: Uma reflexão sobre o conceito de racismo Institucional como fator estruturante no mercado de trabalho da cidade de Salvador. Salvador, BA – 2010.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. Revista Contemporânea, v.7, n. 1 p. 119-146. Jan.– Jun. 2017.

MORAES, CRISTINE. Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana. Americana, SP: FATEC, 2013.

MYERS, AARON. O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. Estudos Afro-Asiáticos, Ano 25, no 3, 2003, pp. 483-515.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Relatório Anual 2021. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/202204/ONUBrasil_RelatorioAnual_2021_web.pdf. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

OLABI. Experiências de diversidade e inclusão: Um ponto de partida para sua empresa ser mais plural. Rio de Janeiro 2021.

PIRES, CLÁUDIA L. Z.; OYARZABAL, LARISSA DA S. Abolição da escravatura: 131 anos de liberdade ou ilusão? Revista Literatura em Debate, v. 13, n. 24, p. 4 - 14, jan./jun. 2019.

RIBEIRO, DJAMILA. Pequeno manual antirracista. 1ª edição. São Paulo: Companhia das letras, 2019.

SSEPPIR, Governo Federal. Promovendo a igualdade racial para um Brasil sem racismo. Disponível em https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2018/dezembro/SEPPIR_PORT_WEB_14NOV.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2022.