

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAVI D'AVILA SOUZA**

**AS ORGANIZAÇÕES NO COMBATE AO RACISMO SISTÊMICO:  
Uma reflexão crítica com sugestões de norteadores para implementação de políticas e  
ações de inclusão racial nas empresas no combate ao racismo estrutural**

**PORTO ALEGRE**

**2021**

**DAVID AVILA SOUZA**

**AS ORGANIZAÇÕES NO COMBATE AO RACISMO SISTÊMICO:**

**Uma reflexão crítica com sugestões de norteadores para implementação de políticas e ações de inclusão racial nas empresas no combate ao racismo estrutural**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel de Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

**PORTO ALEGRE**

**2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAVI D'AVILA SOUZA**

**AS ORGANIZAÇÕES NO COMBATE AO RACISMO SISTÊMICO:  
Uma reflexão crítica com sugestões de norteadores para implementação de políticas e  
ações de inclusão racial nas empresas no combate ao racismo estrutural**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel de Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Aprovado em 21 de Maio de 2021

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dara Patrícia Kinast De Camillis – UNISINOS

---

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello – UFRGS

*Aos meus pais e a todo povo Negro...*

## AGRADECIMENTOS

Quando tinha doze anos, eu disse para minha professora de matemática que gostaria de ser empresário. Em resposta, ela me disse algo que eu lembro como se fosse hoje: “Davi, negro no Brasil ou é lixeiro ou é traficante”. Fiquei sem ação, sem palavras. Fui para casa e contei para minha mãe, aos prantos, dizendo que não queria ser lixeiro, muito menos traficante. Minha mãe me abraçou e me disse o que até hoje eu levo comigo: que eu poderia ser o que eu quisesse. Por esse e por tantos outros motivos, acredito que não posso iniciar esses agradecimentos de outra forma, se não agradecendo o apoio da pessoa que sempre acreditou em mim: minha mãe, Sandra D’Avila. É com muita alegria e emoção e amor que digo que esse diploma é teu, muito teu também.

Sempre morei com meus pais; meu pai sempre trabalhou muito e por isso esteve ausente em diversos momentos da minha vida. Quando eu disse para minha mãe que queria fazer uma faculdade, meu pai estranhou, pois queria que eu fosse direto para o mercado de trabalho. Nunca se opôs ao meu sonho, mas também demorou para começar a apoiar de fato, o que só aconteceu quando entrei na UFRGS, após dois anos tentando. Acredito que o fato de o meu pai ser analfabeto tenha contribuído com a falta de apoio inicial início ao meu sonho. Com o tempo, isso mudou e hoje ele se orgulha do filho dele, o primeiro da família a ter chegado na universidade. Esse diploma, seu Adão da Silva Souza, também é teu.

Um diploma universitário de uma pessoa pobre nunca é individual. É sempre algo muito difícil de se alcançar. Minha Tia Graça foi fundamental também para que esse sonho se realizasse.

Conheci muitas pessoas na UFRGS, algumas levo até hoje e levarei por toda a vida. Sem dúvida a mais importante é a Gabriela Rabello. A Gabi é uma irmã que a vida demorou um pouco para me apresentar. Uma amizade tão profunda e tão única, que envolve muito mais que trabalhos voluntários, trabalhos em disciplinas, almoços no RU, lanches divididos e horas ao telefone. Envolve também uma cumplicidade, uma lealdade e uma confiança que eu tenho certeza que jamais será abalada.

Sou um homem que tem bons amigos. Nem muitos, nem poucos: bons. Eles são fundamentais na minha vida, pois é com eles que aprendo a me conhecer melhor também. Acho que alguns merecem ser citados, mas, óbvio, isso não exclui outros que infelizmente não estarão aqui, mas estão em meu coração sempre. Começo pelo Bruno Cardoso, meu mais antigo e fiel amigo. Amigo de infância, que há sete anos me deu como presente uma filha para eu batizar, a Rafaela, uma gurria, linda, inteligente, que terá um futuro brilhante.

Tenho também a sorte de chamar de querido e sempre fiel amigo, o Josué Marques, um homem de caráter único, em quem eu me inspiro e com quem me aconselho muitas vezes. Continuo com o Jonathan Ribeiro, uma amizade de extrema confiança, risadas e trocas. Seguindo, tem o Gabriel Pettenuzzo, uma pessoa extremamente sensível, querida e inteligente, que eu tenho o orgulho de chamar de amigo. Ao longo do texto citarei mais alguns importantes nomes.

Em 2018 tive a sorte de conhecer o Frei David, diretor da Educafro, uma ONG do movimento negro que atua para a inclusão de pobres e negros na universidade e no mercado de trabalho. Passei alguns meses na Educafro fazendo trabalho voluntário e estudando sobre políticas públicas. Foi um aprendizado incrível, imenso, que eu levarei para o resto da vida. A Educafro mudou minha vida em todos os sentidos. Lá eu tive a certeza de que eu queria trabalhar com algo que ajudasse a melhorar a vida dos negros desse país. Lá também conheci muitas pessoas incríveis, que irei levar para sempre, como Uendel, Samuel, Lucas, Jhonata, Thiago, Priscila, Marcos Paulo, Débora, Silvia, Agnaldo, Keitchele, Gabriel, Iberê, Andrey, Juliana, Emanoela, João e tantos outros queridos que tive o prazer de trabalhar e conhecer.

Acredito que a vida é feita de encontros e, durante a vida, encontramos tantas pessoas incríveis que não queremos que saiam mais da nossa vida. Não posso deixar de lembrar de amigos que fiz no cursinho que trabalhei: Diuliane, Jacira, Thayuani, Bruno, Kadija, Diego, Juliano, Bibiana, Rafael, entre outros.

Não posso esquecer também dos colegas e amigos que fiz no cursinho popular Minervino de Oliveira, curso pré-vestibular que tive a honra de ajudar a criar: Grazi, Robson, Rafael, Christian, entre outros.

Agradeço também aos professores que tanto me ensinaram, no ensino fundamental, médio, técnico e superior. Em especial cito alguns professores da graduação que me fizeram ser essa pessoa crítica que busca a transformação social. Pessoas incríveis como Silvia Generali, Mariana Baldi, Ariston Azevedo, Ana Mercedes, Renata Albernaz e Cristina, além, é claro, da minha querida, atenciosa e dedicada orientadora Cláudia Antonello – sem seu apoio, a realização do trabalho teria se tornado impossível. Fiz muitos amigos durante a graduação também e não poderia deixar de citar nomes importantes como Mariana, Caetano, Ariane, Eduardo, Marcello, Rafael, Maurício, Germem, Sheila e tantos outros. Agradeço também ao pessoal da secretaria, da limpeza, da segurança e todos aqueles que também fazem parte da UFRGS.

Agradeço ao Movimento Negro Brasileiro, que lutou incansavelmente para que as cotas raciais nas universidades fossem uma realidade e, por isso, pessoas como eu, filho de um

auxiliar de serviços gerais, analfabeto e de uma dona de casa, tiveram a chance de sentar nas cadeiras como alunos e não para limpá-las, como historicamente nos foi imposto. **Não mais.**

Agradeço também aos homens negros que servem como referência na minha trajetória: Silvio Almeida, Adilson Moreira, Hélio Santos, Frei David, Thiago Amparo, Jones Manoel, Grupo MilTons Masculinidades Negras e tantos outros que me serviram de inspiração.

Enfim, agradeço a pessoa que sempre esteve comigo durante esta pandemia, sempre oferecendo um abraço, um apoio e um incentivo, para que esse momento tão triste não afetasse meu desempenho no último semestre da faculdade. Obrigado meu querido, meu amor, Thiarles Batista.

Por fim, espero que este país, que foi sequestrado por um genocida, volte para as mãos de democratas o mais rápido possível e que nenhum outro tirano seja eleito novamente.

Obrigado a todas e todos que, de alguma forma, me ajudaram a chegar aqui.

Serei eternamente grato.

*“O Brasil do futuro depende do destino da família Negra.”*

Hélio Santos

*“Da favela, da humilhação imposta pela cor*

*Eu me levanto*

*De um passado enraizado na dor*

*Eu me levanto*

*Sou um oceano negro, profundo na fé,*

*Crescendo e expandindo-se como a maré.*

*Deixando para trás noites de terror e atrocidade*

*Eu me levanto*

*Em direção a um novo dia de intensa claridade*

*Eu me levanto*

*Trazendo comigo o dom de meus antepassados,*

*Eu carrego o sonho e a esperança do homem escravizado.*

*E assim, eu me levanto*

*Eu me levanto*

*Eu me levanto.”.*

Maya Angelou

*É preciso ter graça.*

*É preciso ter sonho sempre.*

*Quem traz na pele essa marca,*

*possui a estranha mania,*

*de ter fé na vida.*

Milton Nascimento

## RESUMO

O tema da diversidade racial no Brasil está sendo muito debatido nos últimos anos. Fala-se dos seus benefícios, dos efeitos causados nas empresas e de sua implementação. Por ser um tema relativamente novo no Brasil, a diversidade ainda é vista por muitos como só mais uma oportunidade de aumentar seus lucros ou simplesmente para melhorar a imagem corporativa, agregando mais valor. Porém, há um sentido político no processo de inclusão racial, que é o combate ao racismo estrutural. Essa visão mais crítica da diversidade fica encoberta pelo marketing que é gerado ao se implementar um programa de ação afirmativa. Diversas pesquisas mostram que existem poucas pessoas negras em cargos de gestão em grandes empresas e os programas de inclusão estão visando mudar essa realidade. O presente estudo se propõe a analisar como a política de diversidade está sendo implementada na Alfa, empresa apontada pela Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial como a organização que apresenta a melhor avaliação em programas de diversidade e inclusão. Dessa forma, é realizada uma análise no programa de diversidade iniciado pela empresa de telefonia, criado em 2018. Para tal foi realizada uma entrevista com a vice-presidente de Recursos Humanos da organização e foram entrevistadas também três especialistas em Diversidade & Inclusão. O trabalho se propõe não apenas a debater o tema, mas, principalmente, oferecer uma reflexão crítica e sugerir norteadores para a implementação de políticas/ações de inclusão racial nas organizações.

**Palavras-chave:** Relações raciais. Diversidade. Inclusão. Ação afirmativa. Inclusão racial.

## **ABSTRACT**

The issue of racial diversity in Brazil, as well as its benefits, the effects it has on companies and its implementation, has been topic of discussion in recent years. As it is a relatively new theme in the country, diversity is still seen by many as just another opportunity to increase their profits or simply to improve the corporation image, adding more value to it. However, there is a political sense in the process of racial inclusion, which is the fight against the structural racism. This more critical view of diversity is obscured by the marketing generated by implementing an affirmative action program. Several surveys show that there are few black people in management positions in larger companies and the inclusion programs are aiming to change this reality. This study aims to analyze how the diversity policy is being implemented at Alfa, a company pointed out in the Business Initiative for Racial Equality as the organization that presents the best evaluation in diversity and inclusion programs. Thus, an analysis is carried out in the diversity program initiated by the telephone company, created in 2018. For this purpose, an interview was conducted with the vice-president of Human Resources and three specialists in Diversity & Inclusion were also interviewed. The work proposes not only to debate the theme, but, mainly, to offer a critical reflection and suggest guidelines for the implementation of racial inclusion policies/actions in organizations.

**Keywords:** Racial relation. Diversity. Inclusion. Affirmative actions. Racial inclusion.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>TABELA 1</b> – RENDA MÉDIA DOS TRABALHADORES BRASILEIROS.....	14
<b>QUADRO 1</b> – ROTEIRO PARA A GESTORA .....	27
<b>QUADRO 2</b> – ROTEIRO PARA ESPECIALISTAS/CONSULTORAS .....	27
<b>QUADRO 3</b> – SUGESTÕES PARA O PROGRAMA DE DIVERSIDADE. ....	58

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO .....	9
ABSTRACT.....	10
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
SUMÁRIO.....	12
INTRODUÇÃO .....	12
1.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
2. Referencial Teórico.....	19
2.1 Raça e racismo. ....	19
2.2 Branquitude e o medo branco. ....	22
2.3 Diversidade racial nas organizações. ....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 Técnica de coleta .....	26
3.2 Técnica de análise de conteúdo.....	28
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS.....	29
4.1 Apresentando O Programa de Diversidade da Empresa Alfa.....	29
4.2 Analisando e Discutindo o Programa de Diversidade da Empresa Alfa .....	32
<b>4.3 Sugestões para Implementação de Políticas/Ações de Inclusão Racial nas Organizações. ....</b>	<b>36</b>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS:.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Meu processo de consciência racial aconteceu tardiamente, com 23 anos de idade, logo após entrar na universidade, entre uma aula e outra na Escola de Administração da UFRGS. Com o tempo, percebi que era pouca a presença de negros em sala de aula (muitas vezes eu era o único). Além disso, nenhum dos meus professores era negro. Porém, quando eu andava pelos corredores, sempre observava negros e negras varrendo e limpando a área de circulação. Quando frequentava o RU para almoçar e jantar, reparava que os que serviam eram negros também. Isso começou a me incomodar, pois aquilo era um modo sutil, e ao mesmo tempo explícito e violento, de mostrar onde era o “meu lugar” nesta sociedade. Ou melhor, onde era o lugar de pessoas com a minha cor. Diante dessa realidade, comecei a ler e pesquisar sobre racismo. Entendi que existe uma divisão racial do trabalho, que muitas vezes parece invisível ou, simplesmente, normalizada; embora não tenha sido invisível e nem seja vista como “normal” para mim.

Logo que comecei a estudar as relações raciais na sociedade brasileira, percebi que, quando falamos da desigualdade racial no mundo de trabalho no Brasil, devemos iniciar o debate explicando e jogando luz à origem dessa desigualdade. Ou seja, devemos olhar para nossa maior cicatriz: a escravidão. Moura (2014) afirma que foram 354 anos de escravidão nos quais os negros trabalhavam para enriquecer uma elite branca extratora de riquezas brasileiras e subserviente da metrópole. Os escravizados executavam todo o trabalho manual e braçal e, mesmo assim, viviam em situações precárias. A escravidão justificaria o porquê de esta população ter, até os dias atuais, dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e ser merecedora de políticas públicas e políticas de inclusão que visem a superação desse déficit (social, educacional, econômico e profissional) a que os anos de servidão obrigatória lhe impuseram (MOURA, 2014).

Santos (2002, p. 119) afirma que “se durante a escravidão os negros já eram desprezados, por serem considerados inferiores, após a abolição esse desprezo só aumentou”. Nesse sentido, Teixeira (2014) salienta que a escravidão e o colonialismo são elementos fundamentais para se analisar como se dão as relações raciais no Brasil. De acordo com a autora, isso se dá em virtude de que foi a partir deles que se deu início à distinção entre os povos em nosso país. É importante mencionar, diante do exposto, que “o problema da cor” no Brasil aparece no período após a abolição da escravidão, quando passou a existir a necessidade da inserção dos negros na sociedade. Conforme afirma Sansone (2003), até então o *status* do escravo importava mais do que sua aparência física. É a partir da abolição, portanto, que a cor

da pele passa a ser determinante para a classificação racial no Brasil, período no qual os estudos biológicos que visavam atestar a inferioridade do negro foram também apresentados em nosso país.

Era, portanto, necessária a criação de uma nova “raça” brasileira, da qual “os traços africanos tinham que ser eliminados da vida das ruas e do mercado. As cidades brasileiras tinham que parecer europeias”, afirma Sansone (2003, p. 95). Uma das soluções encontradas foi a busca pela miscigenação. Esta serviu tanto para uma política de embranquecimento da população quanto para embasar o argumento da democracia racial. Como poderia existir preconceito racial em um país no qual as pessoas têm até mesmo dificuldade de se classificarem racialmente, tamanha a sua miscigenação? Amplamente utilizada pelo discurso racial brasileiro, essa ideia visa enfraquecer os argumentos daqueles que defendem que o Brasil sofre, historicamente, com práticas sociais que materializaram a inferioridade dos negros. Nas palavras de Carneiro (2011, p. 64), “temos sido ensinados a usar a miscigenação ou a mestiçagem como carta de alforria do estigma da negritude”. Qualquer característica física que possibilite ao negro se autodeclarar ou ser declarado pardo ou branco, segundo a autora, faz com que ele seja promovido socialmente. “E o acordo tácito é que todos façam de conta que acreditam”, diz Carneiro (2011, p. 64).

Segundo Antunes (2018), bastaria dizer que o proletariado no Brasil – e em vários outros países que vivenciaram o escravismo colonial – efetivamente floresceu a partir da abolição do trabalho escravo, herdando a chaga da escravidão, de modo que sua precarização não é exceção, mas um traço constante de sua particularidade desde a origem.

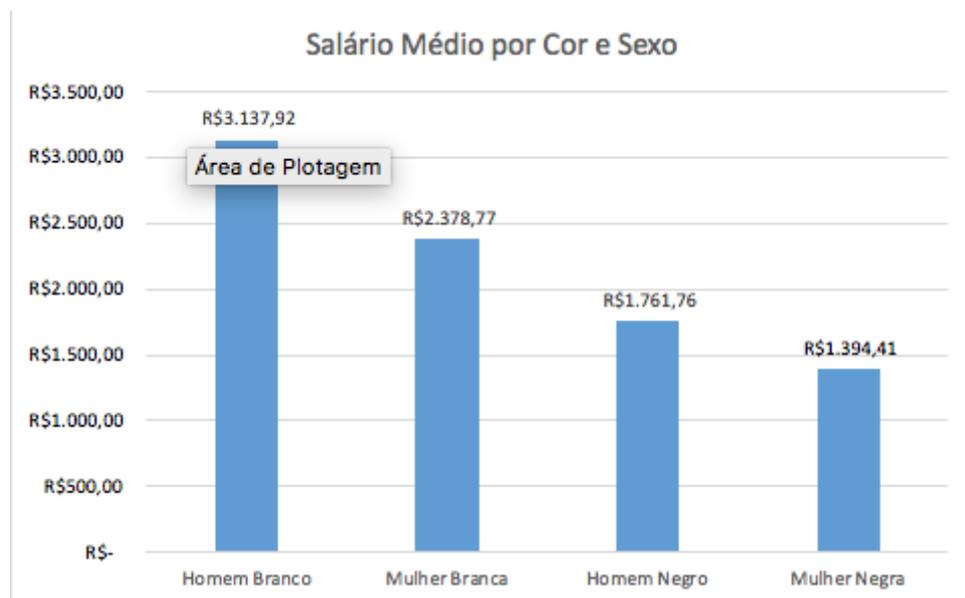
Entre os anos 1960 e 1980, houve uma urbanização no Brasil, fazendo com que famílias saíssem da área rural e migrassem para a área urbana. Com isso, surgiram novos perfis de emprego e de outros atores sociais, tal como a presença maior e mais significativa das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, a desigualdade racial permaneceu como peça central na sociedade, fazendo com que o fator cor continuasse sendo um determinante social, que servia como principal entrave de uma melhor mobilidade social da população negra. Há um movimento estruturado racista, que inviabiliza a ascensão de negros e negras socialmente (ANTUNES, 2018).

No Brasil, os efeitos dessa lógica também serão sentidos de maneira distinta, por diferentes grupos sociais. Para uma camada da população, a mais pobre e negra, o desemprego será maior e por isso será aprofundada a pobreza. O desemprego crescente somado à redução dos salários e ao aumento do custo de vida será a equação que colocará essa população ainda mais à margem da sociedade. A população negra, historicamente, ocupa os piores postos de

trabalho, recebe os menores salários e trabalha nas mais condenáveis condições de trabalho.

Em novembro de 2019, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou o estudo *Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil*. Em um dos seus gráficos, fica explícito que a questão “raça” é determinante quando falamos de desigualdade salarial. Enquanto os brancos têm salários médios de R\$ 2.796,00, o salário médio dos negros é de R\$ 1.608,00. Fica explícito que a desigualdade de renda, baseada no fator racial, no Brasil é naturalizada e, quando esse fator racial se une ao fator gênero, fica ainda mais brutal a discrepância. Esses fatores somados penalizam e subalternizam mais as mulheres negras. Este gráfico mostra muito do Brasil atual, mas também mostra que o Brasil ainda não se libertou de seu passado escravocrata.

**TABELA 1 – RENDA MÉDIA DOS TRABALHADORES BRASILEIROS.**



Fonte: <https://esquerdaonline.com.br/2019/11/20/racismo-no-mercado-de-trabalho-prova-do-racismo-estrutural/>

Existe, no sistema capitalista, uma visível divisão racial do trabalho, a mesma divisão que também existia na escravidão. Essa divisão é perceptível quando olhamos mais atentamente para algumas profissões com maiores remunerações e vemos que elas normalmente são dominadas por pessoas brancas (ALMEIDA, 2018). O racismo seria uma espécie de resquício da escravidão, uma contaminação essencial que, especialmente nos países periféricos, impediria a modernização das economias e o aparecimento de regimes democráticos (ALMEIDA, 2018). No mercado de trabalho, as segregações são nítidas, porém nunca justificadas a partir das relações raciais, sobretudo nos setores de ponta, como indica Sansone (2004).

Segundo Almeida (2018), o racismo é dividido, e praticado, de três diferentes formas: Racismo estrutural, racismo institucional e racismo de Estado. O racismo estrutural se refere ao racismo como uma ação “normal”, uma vez que constitui as relações sociais, de maneira racional, como modo de estrutura social, normalizado nas relações políticas e econômicas; o racismo institucional se refere à não miscigenação em espaços de poder e nas instituições públicas e privadas em geral; e o racismo de Estado se refere à falta de políticas públicas por parte do Estado com o objetivo de inibir as práticas discriminatórias e, desse modo, promover a ocupação de espaços do poder por pessoas negras, bem como desestruturar as relações baseadas em discriminações raciais.

Com base nessas definições, o racismo é considerado todo o processo que coloca o negro em posição de inferioridade. Isso possibilita compreender o fundamento dos movimentos afirmativos e da luta em prol das políticas de reparação voltadas para a promoção de equidade da população negra no país.

Também de acordo com Almeida (2018), o racismo é sempre estrutural. Ou seja, ele é um elemento que integra a organização econômica e política da sociedade. O racismo não é uma patologia, como muitos pensam, ele é, antes de tudo, uma manifestação normal de uma sociedade que se constituiu em estruturas racistas. O racismo fornece o sentido, a lógica e a tecnologia para as formas de desigualdade que se mostram em nosso tecido social. O racismo é, enfim, estrutural e fundamenta a sociedade brasileira. É importante frisar que a questão educacional e de moradia também são fatores que vão determinar as melhores condições de emprego à população não negra.

Na última década, há movimentos empresariais visando uma maior diversidade nas corporações. Porém, esses são, em sua maioria, movimentos fundamentados em uma lógica neoliberal, que visa o indivíduo e ignora que o problema é, na verdade, coletivo. Visando mudar essa realidade o Índice de Igualdade Racial nas Empresas (IIRE) é uma publicação da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, esse índice foi elaborado pelo Instituto Data Zumbi e teve como parceiro a Faculdade Zumbi dos Palmares, Afrobras e empresas signatárias da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. A Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, representa uma plataforma de articulação entre empresas comprometidas em buscar um desempenho ainda mais significativo na abordagem do tema, bem como assegurar vantagem competitiva, constituindo-se em um espaço de diálogo do empresariado brasileiro em torno dos seus compromissos com a inclusão, promoção e valorização da diversidade étnico-racial. Atualmente a Iniciativa conta com mais de 70 entidades e organizações signatárias, que são estimuladas e orientadas a cumprir alguns compromissos com a promoção da igualdade. O IIRE

tem tres objetivos principais: I- Estimular uma competição positiva em torno do combate ao racismo; II- Criar referencial sobre igualdade racial para o mercado brasileiro; III- Evidenciar a relação positiva entre igualdade racial e desempenho econômico-financeiro. Conforme evidencia Conceição (2009), a teorização crítica a respeito da diversidade e inclusão de negros nas empresas é precária: existem poucas produções que tratam do recorte racial. Contudo, há, por parte dessa produção, uma negação das questões raciais, principalmente ao se analisar o número de publicações acadêmicas em administração e verificar a baixa quantidade e a superficialidade a respeito do que tem sido escrito sobre esse assunto (CONCEIÇÃO, 2009).

Além disso, outro ponto importante é que a maior parte do conteúdo sobre o tema é produzido por pessoas brancas. O próprio fato de que apenas pessoas brancas estão elaborando sobre a temática explicita todo um problema estrutural de viés racista. Falta a visão negra trazer, por meio de suas experiências e sua realidade, o que só os próprios negros estão submetidos.

(...) o que se tem nas organizações atualmente é um contexto no qual a diversidade permanece presente, muitas vezes determinando posicionamentos. Ainda utilizando os conceitos estabelecidos por Barros (2014, p.22), entendo que “pensar diferenças significa se render à própria diversidade humana, já abordar a questão da desigualdade implica considerar a multiplicidade de espaços em que esta pode ser avaliada”. A diversidade é, portanto, fruto da natureza humana, enquanto a desigualdade, a partir de tais diferenças, é fruto da construção social. (GOUVEA, 2017, p. 920)

Expostas as inspirações iniciais para o desenvolvimento do trabalho, passo a comentar alguns aspectos que poderão nortear a pesquisa. Antes, é essencial destacar a ideia de Djamila Ribeiro (2017) que explica que a hierarquia estruturada na sociedade faz com que as produções intelectuais, os saberes e as vozes de determinados grupos sejam tratados de modo inferior, fazendo com que as condições estruturais os mantenham em um lugar silenciado. Sendo assim, a ideia do lugar de fala tem como objetivo oferecer visibilidade a sujeitos cujos pensamentos foram desconsiderados durante muito tempo. Dessa forma, ao tratarmos de assuntos específicos a um grupo, como racismo e machismo, pessoas negras e mulheres têm, respectivamente, lugar de fala. Isto é, podem oferecer uma visão que pessoas brancas e homens podem não ter (RIBEIRO, 2017). Da mesma forma, Bento (2002) traz:

Estudo de Bento (1992) vem confirmar outros estudos anteriores que evidenciam que, quanto mais ascende, mais o negro incomoda. Considerando os diferentes momentos de trajetória profissional do negro estudados por Bento, aqueles em que as práticas discriminatórias ocorreram com mais intensidade e mais frequência foram os ligados à promoção profissional e à ocupação de cargos de comando. Estudos recentes publicados pelo Inspir – Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial – são contundentes em revelar que quanto mais aumenta a escolaridade do negro mais a discriminação se revela nos diferenciais de remuneração entre negros e brancos. Ou

seja, são os momentos em que o negro vai ascender, ou “trocar de lugar” com o branco. O negro fora de lugar. Isso pode significar que esse negro fora de lugar, isto é, ocupando o lugar que o branco considera exclusivamente dele, foi escolhido como alvo preferencial de análises depreciativas nos estudos sobre branqueamento. Assim, creio que é importante destacar a reflexão imprescindível sobre o lugar de onde fala o estudioso, do lugar de onde ele parte para fazer as análises que poderão orientar concepções e práticas de diversificados atores sociais. (BENTO, 2002 p. 26)

A inclusão do negro no mercado de trabalho, além de ser uma luta histórica do Movimento Negro Brasileiro, é de extrema importância também para o desenvolvimento real do Brasil. Segundo o IBGE, os negros compõem 54% da população. Não se pode pensar em desenvolver um país como o Brasil sem pensar na inclusão de mais da metade de sua população e este trabalho tem como objetivo analisar programas de diversidade racial. Entendendo que precisamos de estudos aprofundados e específicos sobre a inclusão do negro no mercado de trabalho, visou tentar minimizar essa lacuna de conhecimento nesta área. Programas de diversidade racial, além de raros no Brasil, ainda são muito falhos em alguns aspectos. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram estabelecidos os objetivos que são apresentados a seguir.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a política de diversidade está sendo implementada na Alfa, empresa apontada pela *Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial* como a organização que apresenta a melhor avaliação em programas de diversidade e inclusão.

### 1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 – Identificar e descrever o programa de Diversidade & Inclusão da Alfa, que têm como objetivo incentivar a inclusão de pessoas negras, abrangendo o ano da implantação do programa, como ele funciona, o âmbito de sua atuação, sua evolução ao longo do tempo, entre outros aspectos a partir da percepção da gestão.

2 – Analisar a concepção e os argumentos para implantação das iniciativas acerca da diversidade racial.

3 - Sugerir norteadores para Implementação de Políticas e Ações de Inclusão Racial nas Organizações.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Desenvolvi reflexões, me aparamando na literatura e em minha vivência para explicar a ideia de analisar um programa de diversidade racial no Brasil. Entendo que o direito assegurado pela Constituição Federal ao trabalho digno sempre nos foi negado. Portanto, é importante as empresas se abrirem e realizarem políticas de diversidade relacionadas à questão de inclusão racial, dado que raras são as organizações que se pautam por essa política. Sendo assim, pretendo, com esse estudo, obter subsídios que oportunizem o aperfeiçoamento dos programas de diversidade nas organizações, prevenindo e combatendo a lógica racista, meritocrática e excludente no Brasil. É importante utilizar os resultados obtidos neste trabalho para pensar e construir um programa de diversidade que seja de fato eficaz na luta antirracista nas organizações. Destaco também a importância de obter informações e conhecimento que possam ser divulgados em periódico e/ou congressos acadêmicos do campo da administração, uma vez que são escassas as publicações que se voltam para programas de diversidade nas organizações e a inclusão racial.

O trabalho se constitui, além desta introdução, do capítulo 2, em que está o referencial teórico usado para a realização deste trabalho; do capítulo 3, em que será analisado o procedimento metodológico; e o capítulo 4, em que se encontra a apresentação e discussão dos dados coletados além das sugestões para a realização de um programa de diversidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o embasamento teórico para que a pesquisa proposta seja realizada. Assim, para melhor compreensão do problema de pesquisa apresentado, o referencial teórico está dividido da seguinte maneira: (i) Reflexão sobre raça e racismo no Brasil; (ii) A branquitude e sua autopreservação racial; (iii) A diversidade nas organizações no Brasil.

### 2.1 RAÇA E RACISMO.

O assunto “diversidade racial nas organizações” está cada vez mais sendo debatido entre empresas e sociedade civil. No entanto, esse assunto muitas vezes esbarra em narrativas muito bem elaboradas no pensamento social brasileiro, como, por exemplo, a “democracia racial”, a “meritocracia”, o “paraíso das três raças” e outras falácias amplamente reproduzidas pela sociedade brasileira. Esses argumentos sempre são levantados com o objetivo de escamotear o principal motivo da exclusão do negro nos postos de comando no mercado de trabalho: o racismo estrutural. Segundo Almeida (2018), fica mais didático entender o racismo a partir de três concepções: *individualista, institucional e estrutural*.

O racismo, segundo a visão individualista, é visto como uma “patologia” ou ainda uma “irracionalidade”, a ser combatido no campo jurídico por meio de aplicação de sanções civis – indenizações – por exemplo, ou penais. Sob esse ângulo, não haveria sociedades ou instituições racistas, mas indivíduos racistas que agem isoladamente ou em grupo (ALMEIDA, 2018). Entretanto, o racismo é um elemento mais complexo do que “apenas” uma expressão individual, e essa visão é limitada e frágil e reduz sua dimensão social.

É necessário compreender que os conflitos raciais também são parte das instituições. A desigualdade racial é uma das características da sociedade brasileira não apenas por causa da ação de indivíduos ou grupos racistas, mas porque as instituições são compostas em sua maioria por pessoas brancas, que agem para continuar exercendo o domínio e a dominação (ALMEIDA, 2018). Segundo Almeida (2018), para que essa dominação continue sendo exercida de maneira efetiva e (quase) invisível, é necessário que seja imposto, por esse grupo, padrões de condutas e modos de racionalidade que tornem “normal” e “natural” o seu domínio.

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

determinado grupo tornem-se o horizonte civilizatório do conjunto da sociedade. Assim, o domínio de homens brancos em instituições públicas – por exemplo o legislativo, o judiciário, o ministério público etc. – e instituições privadas – por exemplo, diretoria de empresas – depende, em primeiro lugar, da existência de regras e padrões que direta ou indiretamente dificultem a ascensão de negros e/ou mulheres, e, em segundo lugar, da inexistência de espaços em que se discuta a desigualdade racial e de gênero, naturalizando, assim, o domínio do grupo formado por homens brancos. (ALMEIDA, 2018, p. 31).

É importante realçar que o racismo institucional reproduzido pelas empresas é a ordem normal das instituições e que isso transcende o âmbito de ação individual (ALMEIDA, 2018). Ainda segundo o autor, as instituições reproduzem as condições para o estabelecimento e a manutenção da ordem social. O racismo é parte da ordem social, portanto, se a empresa não faz nada para combater o racismo institucional, ela está invariavelmente contribuindo para sua reprodução.

Desse modo, se é possível falar de um racismo institucional, significa que, de algum modo, a imposição de regras e padrões racistas por parte da instituição é de alguma maneira vinculada à ordem social que ela visa resguardar. Assim como a instituição tem sua atuação condicionada a uma estrutura social previamente existente – com todos os conflitos que lhe são próprios -, o racismo que esta instituição venha a expressar é também parte desta mesma estrutura. As instituições são apenas a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem o racismo como um de seus componentes orgânicos. Dito de modo mais direto: as instituições são racistas, porque a sociedade é racista. (ALMEIDA, 2018, p. 36).

Quando compreendemos esses aspectos, se torna mais fácil entender como o racismo age estruturalmente na sociedade brasileira. O racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social ou um desarranjo institucional (ALMEIDA, 2018). O racismo se mostra de maneira concreta na desigualdade política, econômica e jurídica entre pessoas negras e pessoas brancas. Almeida enfatiza que o uso do termo *estrutura* não significa dizer que o racismo seja uma condição incontornável e que ações e políticas institucionais antirracistas sejam inúteis, o que se quer demonstrar é que o racismo, enquanto processo histórico e político, cria as condições sociais para que, direta ou indiretamente, grupos racialmente identificados sejam discriminados de forma sistemática.

Em sua obra, Moreira (2019), destaca que o racismo aparecerá na forma de violência explícita ou de microagressões – piadas, silenciamento, isolamento etc. Segundo Moreira (2019), um estudo sobre racismo precisa examinar não apenas a natureza dos estereótipos negativos associados a minorias raciais, mas também os meios e práticas sociais e sentidos culturais que reforçam privilégios de pessoas brancas. É importante observar que pessoas

brancas não tratam de maneira pejorativa pessoas negras por pura animosidade. Elas o fazem em função do interesse pela reprodução dos sentidos culturais responsáveis pela afirmação delas como únicas pessoas que podem ser vistas como agentes sociais competentes (MOREIRA, 2019).

Raça, segundo Moreira (2019), não é um simples parâmetro de classificação biológica, mas uma identidade social que posiciona indivíduos dentro das relações hierárquicas existentes em uma sociedade.

Sendo um lugar de poder social, a branquitude engloba propriedades que são importantes para a manutenção da dominação racial. Primeiro, essa identidade racial implica uma forma de percepção racializada da realidade que define a identidade individual das pessoas. Esse parâmetro faz com que os indivíduos interpretem os arranjos sociais a partir de uma perspectiva específica que corresponde à posição que eles ocupam. Segundo, a raça designa uma situação de vantagem estrutural das pessoas dentro de diversas formas de hierarquias. Como as instituições públicas e privadas operam para reproduzir privilégios raciais, pessoas socialmente classificadas como brancas possuem acesso privilegiado ou exclusivos a diversas oportunidades. Terceiro, a identidade social das pessoas brancas é tomada como um parâmetro cultural básico a partir da qual todos os outros grupos sociais são julgados. As qualidades morais, as qualidades intelectuais e também as qualidades estéticas socialmente valorizadas são estabelecidas a partir do referencial desse grupo. (MOREIRA, 2019, p.56).

Há uma diferença muito grande entre ser branco e ser negro em um país estruturalmente racista e isso fica visível nas oportunidades dada aos diferentes grupos raciais. Moreira (2019) diz que as representações culturais têm papel central nas relações raciais. A forma como grupos humanos são tratados determina seu valor, indicando o *status* cultural e material deles. A indústria cultural em uma sociedade tem papel fundamental na implementação dessa ideologia racista. Por isso são reforçados alguns estereótipos, que legitimarão a supremacia branca. Segundo Moreira (2019), estereótipos são sempre usados para a manutenção de processos de estratificação, porque perpetuam as desvantagens que afetam grupos minoritários e reforçam o *status* privilegiado dos grupos dominantes. Estereótipos em geral servem para generalizar e legitimar práticas discriminatórias, como, por exemplo, aquela que diz que pessoas com ascendência africana são menos inteligentes, argumento esse usado para justificar a ausência de pessoas negras nas universidades e em postos de comando das grandes empresas (MOREIRA, 2019). Por isso, negros em posições de poder e prestígio causam reações racistas imediatas. O avanço de pessoas negras opera como uma ameaça subjetiva a muitas pessoas não negras. Portanto, pessoas brancas se sentem ameaçadas quando programas de diversidade racial são implementados nas empresas, fazendo com que muitas dessas pessoas não os aceitem ou os menosprezem. A inclusão formal de negros e negras se depara com dois obstáculos, que

dificultam muito a abordagem da questão racial dentro das organizações: o mito da democracia racial e, principalmente, o medo branco de perder privilégios.

## 2.2 BRANQUITUDE E O MEDO BRANCO.

Quando falamos sobre desigualdade racial, querendo entender sua raiz, falamos sobre a escravidão e as condições que o negro vivia durante e depois do período escravocrata. Ou seja, a escravidão justificaria, ou ajudaria a justificar, o porquê de os negros viverem na condição de pobreza. Porém, o legado da escravidão para os brancos é pouco discutido. Esse silêncio, permite que toda a herança simbólica e concreta extremamente positiva, construída em cima da apropriação do trabalho de quase quatro séculos de escravidão, seja escamoteada e, com isso, a responsabilidade dos brancos por essa profunda desigualdade não é, de fato, debatida (BENTO, 2014).

Normalmente, as pessoas brancas reconhecem que existe desigualdade racial, só não associam essa desigualdade à discriminação – um dos primeiros sintomas da branquitude. Como ressalva Bento (2014), a branquitude justifica essa desigualdade dizendo: “É porque o negro foi escravo”, ou seja, é legado inerte de um passado no qual os brancos parecem ter estado ausentes. Com isso a branquitude evita discutir as diferentes dimensões do privilégio. Mesmo em situação de pobreza, o branco tem o privilégio simbólico da brancura, o que mostra que não é apenas a classe social que deve ser abordada, mas também os benefícios simbólicos do que é “ser branco” no Brasil (BENTO, 2014). Ainda segundo Bento (2014), há um *pacto narcísico da branquitude*, que faz com que a autopreservação seja um componente fundamental para a manutenção dos privilégios das pessoas brancas sobre as pessoas negras. A discriminação racial teria como motor a manutenção e a conquista de privilégios de um grupo racial sobre outro. O desejo de manter o próprio privilégio branco, combinado ou não com o sentimento de rejeição aos negros, pode gerar discriminação (BENTO, 2014). Isso faz com que, quando falamos em programas de inclusão de negros, pessoas brancas pensem que pessoas negras de alguma forma roubarão o seu espaço, como se o lugar de prestígio e liderança fosse naturalmente o lugar das pessoas brancas.

Problematizar a noção do privilégio é, em geral, desconfortável para pessoas brancas, pois essa discussão coloca em xeque o discurso do mérito e a competência enquanto justificativa da situação privilegiada. A questão racial ainda é vista como um problema do negro. Com esse discurso, se invisibiliza o privilégio que os brancos têm e se culpa exclusivamente o negro pelo lugar social que ocupa (BENTO, 2014). Segundo Bento (2014), a mídia tem um papel

fundamental na construção de estereótipos. O negro aparece, na maioria das vezes, estigmatizado, depreciado, desumanizado e pejorativamente adjetivado, ligado a figuras demoníacas. Enquanto o branco aparece com sua família, humanizado e simbolizando o ideal humano. Frantz Fanon (1980), em sua obra clássica *Pele negra, máscaras brancas*, resume em uma frase esse ideal: “*ser branco é ser humano*”. Durante quatro anos, Fanon entrevistou cerca de 500 indivíduos de raça branca: franceses, alemães, ingleses, italianos. Quase seis décimos das respostas traziam a seguinte representação: negro = sexo, forte, esportista, potente, boxeador, selvagem, animal, diabo, pecado, terrível, sanguinário, robusto (BENTO, 2014). Desses estereótipos nasce aquilo que chamamos de *medo branco*. Medo esse que os europeus demonstram dos negros africanos e que os brancos brasileiros sempre demonstraram, principalmente após a abolição. Por isso, fez-se um processo de branqueamento, chamado *movimento eugenista*, que trazia europeus para o Brasil, principalmente alemães e italianos, a fim de “europeizar” o país, “branqueando-o”. Esse movimento durou do final do século XIX até quase metade do século XX (SCHWARCZ, 1993).

Ainda segundo Schwarcz (1993), o país era descrito como uma nação composta por raças miscigenadas, mas em transição. Essas raças passariam por um processo acelerado de cruzamento e seriam depuradas mediante uma seleção natural (ou talvez milagrosa), levando a supor que o Brasil seria algum dia branco. Ou seja, os negros seriam assimilados pelos brancos. Como podemos observar, existe uma dificuldade muito grande por parte das pessoas brancas em olhar para sua história e também se verem responsáveis pela desigualdade racial. Os imigrantes trazidos da Europa no pós-abolição ganhavam os melhores postos de trabalho, com a justificativa de serem mais bem-preparados – o que posteriormente foi contestado por diversos estudiosos. Essa justificativa supremacista e meritocrática é até hoje reproduzida quando abordamos a desigualdade racial no mercado de trabalho (BENTO, 2014). Como podemos observar, a ação racista e excludente é uma ação sistemática, estruturada e constante que impede a ascensão do negro na sociedade de classes.

### 2.3 DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES.

A origem das práticas de gestão da diversidade nas empresas está ligada aos movimentos políticos por direitos civis da década de 1960 nos EUA. Segundo Fleury (2000), a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. A autora ainda declara que a sociedade brasileira é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no

mercado de trabalho são definidas pelas origens econômica e racial. Ou seja, o mercado de trabalho acaba reproduzindo as desigualdades sociais encontradas na sociedade brasileira, negando oportunidade de mobilidade ascendente a parte significativa da população, em função de sua cor (CONCEIÇÃO, 2009). É claro que, dentro da palavra *diversidade*, existem diversos enfoques. Durante muito tempo, o principal enfoque eram as pessoas com deficiências (PCDs), devido à legislação brasileira de 1991, que trazia o respaldo legal desse grupo nas corporações.

Como pode-se perceber, o assunto diversidade foi um debate suscitado pelo Estado brasileiro, não por decisão das corporações. Hoje, na segunda década do século XXI, já percebemos um aumento nos debates a respeito de sexualidade, gênero e raça e com isso já é possível notar uma gradativa mudança nos espaços que antes pertenciam, quase que exclusivamente, ao homem branco, de classe média ou alta, e heteronormativo. Porém, é importante ressaltar que, principalmente quando falamos de Brasil, existem nuances interseccionais dentro do amplo escopo da diversidade e inclusão. Quando falamos de gênero, os dados mostram que mulheres brancas ocupam 13,6% dos cargos executivos no país, um percentual pequeno, mas ainda maior do que o correspondente às pessoas negras, que são 4,7% dos cargos executivos das 500 maiores empresas brasileiras, conforme dados do Instituto ETHOS de 2016, o que denota o abismo existente entre brancos e negros no mercado de trabalho (CAMPOS, 2019). Além disso, segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Instituto ETHOS, apenas 8% das companhias promovem ações para afrodescendentes, enquanto 28,2% promovem para mulheres, o que mostra que o racismo é uma barreira muito difícil de ser ultrapassada. As empresas brasileiras dão pouca atenção para o tema do combate ao racismo e as que estão dispostas ao debate são, em sua maioria, de origem norte-americana (MYERS, 2003).

Myers (2003) afirma que as ações não contam com uma uniformidade, mas se apropriam de um ou dois grupos marginalizados para representá-los. O autor assevera que as instituições tendem a se apropriar de iniciativas voltadas para mulheres e/ou portadores de deficiência, omitindo os indivíduos pertencentes a outros grupos minoritários (CAMPOS, 2019). É importante ressaltar que as corporações, quando abordam o assunto racial, o fazem como performance na construção de um valor qualitativo, característico das plataformas digitais do mundo contemporâneo (CAMPOS, 2019).

Infelizmente, a literatura crítica a respeito da diversidade e inclusão de negros e negras nas empresas é precária, existem poucas produções que tratam do recorte racial. Além da precariedade, há uma negação das questões raciais. Analisando-se o número de publicações acadêmicas em administração, pode-se verificar a baixa quantidade e a superficialidade com

que o assunto é tratado (CAMPOS, 2019). No entanto, Campos (2019) ressalta que essa crítica qualificada se faz necessária, a fim de reduzir a interpretação de um problema sociopolítico a uma dimensão técnico-administrativa.

A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia da diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização. (ALVES: GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27)

O racismo é um problema central e estruturante no Brasil, que merece uma discussão ampla com medidas reparativas em diversas frentes. Para isso, se faz necessário entender todo o caráter político e social existente nesse espectro (CAMPOS, 2019).

A inclusão, de fato, do negro no mercado de trabalho acontece de forma precária e desigual. Historicamente, somos jogados às piores condições de trabalho. Os dados do IBGE são nítidos e, em praticamente em todos os aspectos – de rendimentos ao acesso à moradia, à escolarização e ao emprego –, a população de pretos e pardos está em constante desvantagem na sociedade brasileira. No que tange especificamente o mercado de trabalho, os dados mostram que essa população é a mais afetada pelo desemprego, embora os negros se insiram mais cedo no mercado de trabalho, tendo menor participação em empregos com vínculo formal.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as etapas metodológicas que nortearam o estudo. Assim, visa-se apontar as ferramentas que foram utilizadas para a obtenção dos dados e posterior análise. Esta pesquisa será de caráter exploratório, com o de objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2002) e tornar o problema mais explícito ou constituir hipóteses. Além disso, será utilizada uma abordagem qualitativa, pois, conforme Godoy (2002), um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada.

A pesquisa desenvolvida constitui estudo qualitativo genérico. Segundo Merriam (1998), estudo qualitativo genérico se caracteriza por uma pesquisa que contém algumas das características da metodologia qualitativa, mas não apresenta todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso intensivo por meio do qual se visa aprofundar uma unidade de análise claramente especificada.

#### 3.1 TÉCNICA DE COLETA

Para a coleta de dados, foram utilizados a pesquisa documental junto ao site da empresa Alfa e os documentos publicados referente ao seu programa de diversidade. Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade, uma com a vice-presidente de Recursos Humanos da empresa Alfa que, por questões de sigilo, será chamada pelo nome fictício Ângela; e outras três com especialistas que atuam em consultoria étnico-racial, que autorizaram a publicação de seus nomes: Luanny Faustino, da CKZ Diversidade<sup>1</sup>, Janaina Gama, da Mais Diversidade<sup>2</sup> e Winnie Nascimento, do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT<sup>3</sup>), importante organização do Movimento Negro.

Cabe destacar que outras duas empresas também premiadas foram consultadas inúmeras vezes, mas não demonstraram interesse em participar do estudo. Além disso, a proposta inicial era realizar entrevista com os beneficiários, a fim de se confrontar a percepção dos gestores responsáveis pelas ações de inclusão e a percepção dos beneficiários do programa. Contudo, apenas uma das empresas retornou o contato.

---

<sup>1</sup> <https://ckzdiversidade.com.br/>

<sup>2</sup> <https://maisdiversidade.com.br/>

<sup>3</sup> <https://www.ceert.org.br/>

A gestora entrevistada teve acesso à transcrição da entrevista, uma vez que esta etapa faz parte dos procedimentos metodológicos: oportunizar que o pesquisado acesse o material com os dados que forneceu, tendo liberdade de alterá-los ou acrescentar informações. Na ocasião da entrevista, a gestora se comprometeu a fornecer acesso a um beneficiário da empresa, porém, não houve retorno em relação à leitura da transcrição da entrevista e à indicação do beneficiário a ser entrevistado. Foram realizadas três tentativas de *feedback* sem sucesso.

O roteiro de entrevista elaborado para vice-presidente é apresentado no quadro a seguir e, no quadro 2, o roteiro de entrevista utilizado para entrevistas com as especialistas:

**QUADRO 1 – ROTEIRO PARA A GESTORA**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>
1. Identificar e descrever os programas de diversidade racial implementado pela Alfa.	Descreva o programa da empresa.
2. Identificar a adoção de iniciativas que têm como objetivo incentivar a inclusão de pessoas negras, abrangendo o ano da implantação, seu funcionamento, o âmbito de atuação, a evolução ao longo do tempo, entre outras.	Que tipo de iniciativas foram adotadas? Descreva (exemplifique).
3. Analisar a concepção e os argumentos para implantação das iniciativas acerca da diversidade racial.	Relate o processo de decisão.
4. Analisar a efetividade do programa.	Quantos(as) negros(as) foram beneficiados(as)? Quais cargos eles(as) ocupam?
5. Propor melhorias e alternativas caso necessário.	

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir da literatura e objetivo do estudo

**QUADRO 2 – ROTEIRO PARA ESPECIALISTAS/CONSULTORAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>
1. Identificar e descrever um programa de diversidade.	Como é realizado, detalhadamente, o acompanhamento da empresa de diversidade com a organização?
2. Identificar a necessidade da empresa contratada.	Qual a maior dificuldade da empresa quando se trata da questão racial?

3. Analisar a concepção e os argumentos para implantação das iniciativas acerca da diversidade racial.	A diversidade racial é assunto debatido em outras áreas, além do RH?
4. Analisar a efetividade do programa.	Como é realizada essa análise?

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir da literatura e objetivo do estudo

### 3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.

Segundo Silva (2015), análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Bardin (1977) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar incertezas e descobrir o que é questionado. Para isso, serão utilizadas as técnicas propostas por Bardin (1977), uma vez que é a obra mais citada em estudos qualitativos na área de administração (SILVA, 2015). Essas análises são organizadas em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração material, 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas (SILVA, 2015).

Concluída a primeira fase, parte-se para a exploração do material. Ela consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo (SILVA, 2015).

A terceira fase consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada por meio da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes (SILVA, 2015).

A partir dos dados coletados, foi possível estabelecer três macrotemas, apresentados no próximo capítulo: O Programa de Diversidade da Empresa Alfa; Analisando e Discutindo o Programa de Diversidade da Empresa Alfa e Sugestões para Implementação de Políticas e Ações de Inclusão Racial nas Organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS.

Neste capítulo analisaremos os dados coletados durante a entrevista com a vice-presidente de Recursos Humanos da Alfa, Ângela. Depois, serão feitas uma reflexão e uma crítica sobre o programa de diversidade racial da Alfa. Por fim, serão feitas algumas considerações e sugestões para a construção de um programa de inclusão racial.

### 4.1 APRESENTANDO O PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA EMPRESA ALFA

Nesta seção buscamos evidenciar o primeiro objetivo específico: identificar e descrever o programa de Diversidade & Inclusão da Alfa, que tem como objetivo incentivar a inclusão de pessoas negras, abrangendo o ano da implantação, seu funcionamento, o âmbito de atuação, a evolução ao longo do tempo, entre outras, a partir da percepção da gestão.

Para entender como e quando se iniciou o programa de diversidade da Alfa, entrevistei a vice-presidente de pessoas e gerente de Cultura e Diversidade, Ângela Souza. Segundo Ângela, o programa de diversidade foi implementado em 2018, por uma demanda interna da organização. Essa demanda foi descoberta através de uma pesquisa entre os colaboradores, em que foi constatado que esse tema era relevante para os funcionários. Foi realizado também um censo, em que se pode observar a representação racial da empresa à época. Depois disso, foi contratada uma empresa de consultoria racial para que fosse criada a governança desse programa de diversidade. A entrevistada comenta que a criação do programa se deve a diversos fatores:

(...) acho que o crescimento do tema e da demanda do mercado em relação a isso. A gente precisava atrair mais talentos, acho que é uma demanda de todas as empresas, garantir que tenha os melhores talentos. E a gente estava se limitando a poucos talentos, então a gente tinha que ampliar o olhar, mas para ampliar esse olhar a gente tinha que entender essa demanda. E por uma demanda social e de mercado também. Cada vez mais essa temática, esse pensar na forma de como a estrutura corporativa é formada tá sendo questionada e a gente também tem que se adaptar a esses novos tempos e a garantir que a gente tá preparado para ser uma empresa que atende essas demandas também. (...) Mais recentemente quando a gente lançou o plano família, a gente começou a trazer mais representatividade nas nossas propagandas. A gente começou a falar em famílias diversas, família que se formavam no segundo casamento, casais LGBTQIA+, pessoas com deficiência que superavam as limitações através da tecnologia, e isso não faz sentido ser falado só para fora né, só como discurso de marca. Isso precisa ser refletido internamente também e fazer parte de como a equipe é formada. Até porque a gente acredita que a diversidade, ela vai trazer mais inovação para gente, né? Uma equipe diversa ela é mais rica de ideias e ela é mais capaz de resolver problemas complexos do que uma equipe homogênea. Então, ao juntar todos esses olhares a gente amplia essa possibilidade de renovação e

inovação que é obviamente um fator essencial para empresas que querem se manter competitivas.

Foi criada uma área voltada para a diversidade, dentro da vice-presidência de pessoas, responsável por todas as questões que envolvem recursos humanos e, a partir daí, estabeleceu-se uma governança composta pelo CEO e pelos principais executivos da companhia. Essas pessoas são líderes do comitê de diversidade, formado durante esse processo. Foram criados quatro pilares: Pessoas com deficiência, Raça (Alfa Afro), Gênero e LGBTQIA+, e cada um desses pilares tem como *sponsor* (padrinho) vice-presidentes e diretores. Os grupos de afinidades são formados pelos colaboradores que se voluntariam para participar. Esses comitês se organizam e elegem uma liderança de cada grupo durante um período, que vai ajudar a coordenar as ações, levantar demandas e representar o grupo para a companhia. Esses comitês também pertencem à área de Recursos Humanos da empresa. Além disso, é realizada uma rotação com os executivos, para que as ações e as informações possam circular entre os grupos de diversidade. Esses executivos recebem um treinamento sobre liderança inclusiva, em que são abordados vieses inconscientes, dúvidas relacionadas aos pilares, contratação de pessoas com deficiência, letramento racial, violência contra mulheres, entre outros temas. Mensalmente, é realizado, pelo comitê executivo, um relatório sobre as ações de diversidade. Segundo Ângela Souza, há também uma meta anual de contratação para cada um desses grupos, no entanto, apenas o crescimento do número de mulheres em cargos diretivos faz com que o executivo responsável receba um bônus financeiro. A ampliação da quantidade de pessoas negras, LGBTQIA+ ou com deficiência não está entre os indicadores avaliados para o recebimento do bônus. O motivo da diferença de tratamento dado aos comitês não foi solucionado.

Ângela relata que, durante o ano todo, são desenvolvidas ações de conscientização relativas à diversidade. No ano de 2020, o grupo de afinidade elaborou ações sobre o letramento racial que duraram um mês. Nunca foi aberto um processo seletivo exclusivo para negros, o que há é uma intencionalidade explicitada pela liderança de que a vaga aberta seja preenchida por um profissional negro. Outra tática usada pela empresa é colocar, entre os finalistas, um currículo de pessoa negra para o cargo de liderança a ser preenchido.

Segundo o Relatório Anual ESG de 2020 da Alfa, a empresa tem 33.828 trabalhadores e desses 26,2% são negros. Em 2018 esse número era de 20,7%. Em relação aos cargos de liderança, pessoas negras representam 18,2%, em 2017, esse número era de 16%. O relatório também ressalta que 43% das vagas do último programa de Trainee foram preenchidas por pessoas negras.

Ao analisar o último Relatório de Sustentabilidade da Alfa de 2019, disponível em uma área do site destinada, prioritariamente, aos acionistas e investidores, percebemos que a palavra *diversidade* não aparece naquilo que, segundo o relatório, guia a empresa: “Visão e Valores”. Na parte destinada ao “Propósito”, o texto realça a importância da tecnologia digital, mas não aborda a importância da inclusão de grupos minoritários. Os quatro pilares estratégicos contidos nos propósitos também não fazem menção à *inclusão*. No quinto capítulo deste mesmo relatório, intitulado Gestão de talentos, a palavra *diversidade*, finalmente, aparece. O texto aborda a crença da empresa na importância de disseminar a diversidade de pensamento, posicionamento, entre outros, e que isso amadurece o ambiente, o diálogo e a atuação da companhia. No segundo parágrafo é dito que: “valorizar a diversidade faz a diferença para a sociedade e também gera mais resultados para a empresa, na medida em que grupos heterogêneos favorecem a produtividade e tornam o ambiente de trabalho cada vez melhor”. E que a promoção da *diversidade* é um compromisso global do Grupo Alfa, que, por meio do Conselho de Diversidade Global e da Política Global de Diversidade e Inclusão, procura garantir a igualdade de gênero, o multiculturalismo e a variedade de perfis, idades, habilidades e experiências. A palavra *raça* não é citada. No último parágrafo, o texto destaca que o Programa Alfa Diversidade deu passos importantes ao longo de 2019. E que tem trabalhado pela garantia da participação de diferentes públicos, ampliando a representatividade de mulheres, negros e pardos, pessoas com deficiência e LGBT+, em todos os níveis hierárquico da empresa. O relatório também apresenta o número de colaboradores, dividindo-os por gênero e faixa etária: 41,64% são mulheres, 58,35% são homens, a maioria dos funcionários tem idades entre 30 e 50 anos e compõem 66,19%. O documento também apresenta, separando por regiões do Brasil, onde estão a maioria dos colaboradores. As Regiões Sul e Sudeste são as mais representadas. Números relacionados à diversidade racial e afetivo-sexual não são demonstrados.

Visando uma maior contratação de negros e negras, a Alfa também flexibilizou a exigência do inglês para estagiários. Segundo a entrevistada, os responsáveis pelos processos seletivos se perguntaram se exigir fluência na língua inglesa para os estagiários se justifica. A equipe chegou ao consenso que não era necessário, retirando o pré-requisito. Como realça Ângela, por se tratar de uma multinacional, mudanças efetivas se fazem de maneira mais lenta, sendo difícil fazê-la se mover com agilidade, tendo em vista seu tamanho, pois há muitas áreas e muitas pessoas com quem falar, o que faz com que a comunicação e as capacitações demorem para alcançar todas as lideranças. Como a mudança em questão é profunda, exige muito diálogo, e, de acordo com a entrevistada, apenas um e-mail não é o suficiente. Para agilizar essa mudança, são realizados processos de sensibilização com lideranças específicas das diferentes

áreas. Essas ações estão sendo realizadas com gerentes de lojas e colaboradores, em rodas de conversa e palestras com especialistas em diversidade. Hoje a companhia trabalha com a *Modo Parités*, que trata do tema diversidade e faz um dos processos de desenvolvimento de Raça da empresa, além de já terem desenvolvido alguns trabalhos com empresas de mercado que ajudam na contratação de profissionais negros, como a *EmpregueAfro* e a *Indique uma Preta*.

#### 4.2 ANALISANDO E DISCUTINDO O PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA EMPRESA ALFA

Nesta seção a proposta é dar conta do segundo objetivo específico: analisar a concepção e os argumentos para implantação das iniciativas acerca da diversidade racial.

Quando uma organização contrata uma empresa especializada em diversidade, ela dificilmente se reconhece como instituição que, de alguma forma, reproduz o racismo. Por isso, no início dos trabalhos, é necessário levantar a quantidade de pessoas negras na empresa, e principalmente, quais cargos elas ocupam. Segundo Janaína Gama, consultora sênior e especialista no tema racial da Mais Diversidade, é importante iniciar o programa de diversidade apresentando um raio-x da empresa e para isso é realizado um censo onde as pessoas autodeclaram sua raça. Com esses dados, é possível analisar onde estão os negros na empresa e, a partir dessa análise, construir um plano de metas para transformar essa realidade e tornar a empresa mais inclusiva. Geralmente, os diagnósticos demonstram o que notamos muitas vezes apenas com o olhar: os negros estão em postos considerados inferiores na hierarquia da organização e praticamente inexistem em postos de comando. A especialista e consultora de Diversidade & Inclusão da CKZ Diversidade, Luanny Faustino, relata o seguinte:

A desculpa número um é falar que não existem profissionais qualificados. A número dois é dizer que eles anunciam as vagas e os profissionais não se inscrevem, simplesmente não vêm. Essas geralmente são as desculpas mais utilizadas para justificar a ausência de pessoas negras na empresa. Colocam a culpa da exclusão nos excluídos. Quando o negro está dentro da empresa, mas ele não consegue crescer, não consegue promoção e não têm pessoas negras em cargos de liderança, a desculpa número um é a meritocracia. Que se não tem nenhuma pessoa negra em cargo de liderança é por que ela não mereceu, não conseguiu galgar esse cargo. O que a gente sabe que não é verdade. Que os processos de seleção são feitos de forma enviesadas também. Utilizando ali nossos vieses de afinidades, viés de grupo, vieses inconscientes e tudo mais. Então a gente já tem um número pequeno de pessoas negras na empresa, então quando eu for promover alguém, vou promover alguém “parecido comigo”. E esse “comigo” é geralmente um homem branco, heterossexual.

Na Alfa também existe essa disparidade estatística: a empresa tem 33.828 trabalhadores

e desses 26,2% são pessoas negras. Analisando os cargos de liderança, as pessoas negras representam 18,2%. Lopes (2007) aponta que é importante trabalhar de maneira articulada com dois conceitos-chave: discriminação indireta e disparidade estatística. Discriminação indireta seria aquela que não pode ser caracterizada por atos concretos ou manifestações explícitas de preconceito por parte do autor ou autores do ato ilegal, mas pelos resultados ou efeitos destrutivos ou modificadores de igualdade de oportunidades. Com esse conceito, pretende-se ressaltar que “a discriminação indireta é visível apenas quando considerados os muitos efeitos individuais que não aparecem no dia a dia, mas que de tão recorrentes, tornam-se visíveis por meio de prova específicos” (JAIME, 2017).

Diversos são os motivos que ajudam a explicar o fato de poucas pessoas negras trabalharem em uma multinacional, mesmo os negros sendo a maioria da população brasileira, destaco um dos principais: o olhar racista no processo de seleção. É sabido que o processo de seleção de vagas é complexo, envolve dinâmicas, entrevistas, para além da análise de currículo. Porém, nem sempre o candidato com melhor aproveitamento é o escolhido para determinada vaga. Há outros elementos a serem levados em conta: um deles é o viés inconsciente. Os vieses inconscientes são os estereótipos sociais, alguns deles racistas, que formamos fora da nossa própria consciência. Todos nós temos crenças inconscientes sobre vários grupos sociais e identitários e esses pré-conceitos decorrem da psicologia social dos estereótipos. Segundo Moreira (2019):

O pensamento humano opera por um processo de percepção, categorização e generalização, o que permite a formação de esquemas mentais a partir dos quais as pessoas compreendem a si mesmas e também o mundo. Mas esses sentidos não são necessariamente neutros, pois são produto de valores culturais desenvolvidos em uma realidade marcada por vários tipos de hierarquias. O caráter desigual dessas relações está associado ao fato de que elas estão permeadas por relações assimétricas de poder. As falsas generalizações sobre membros de grupos minoritários permitem que a marginalização deles seja mantida, uma vez que são vistos como pessoas que não possuem características necessárias para atuarem na esfera pública de forma competente. Esse processo tem importância central para a manutenção dos vários privilégios dos membros do grupo racial dominante, razão pela qual eles estão empenhados em reproduzir falsas generalizações sobre minorias. Portanto, estereótipos não são meras percepções inadequadas sobre certos grupos de indivíduos. Eles possuem uma dimensão claramente política, pois são meios de legitimação de arranjos sociais excludentes. (...) Pessoas com descendência africana são representadas como menos inteligentes, uma generalização que tem o objetivo específico de legitimar práticas discriminatórias direcionadas a esse grupo nos espaços acadêmicos e profissionais”. (MOREIRA, 2019, p. 58-61).

Por isso, empresas responsáveis pela implementação do programa de diversidade fazem workshops, palestras e treinamentos com os funcionários, mas, principalmente, com as

lideranças, que muitas vezes são as mais complicadas de se convencer. Luanny, especialista e consultora da Mais Diversidade, ressalta que a maior dificuldade relatada é o engajamento da liderança, e que eles precisam fazer com que os líderes entendam que é importante tratar sobre o tema. É necessário convencê-los que não é uma ação solidária, social, mas faz parte do negócio. Hoje existem pesquisas de mercado que mostram que empresas mais diversas e inclusivas têm resultados mais satisfatórios. Então, a dificuldade número um é fazer com a liderança se engaje e entenda a importância das ações. A falta de engajamento e conhecimento da liderança dão abertura a falas desconexas e consideradas racistas, como aconteceu com a CEO do Nubank, em outubro de 2020, durante o programa da TV Cultura, Roda Viva. Cristina Junqueira, fundadora do banco, disse que “o nível de exigência para se trabalhar no banco é alto e que não dá para nivelar por baixo” em referência a uma possível política afirmativa para candidatos negros. Essa fala fez com que a empresa se desculpasse e anunciasse diversas medidas de “reparação histórica” para a população negra. Para evitar que cenas como essa se repitam, a entrevistada Janaína diz que a Mais Diversidade oferece treinamento para os porta-vozes das empresas, para que eles também dominem o tema, evitando constrangimentos. Esse episódio demonstra que o apoio da liderança para o sucesso da política de diversidade é fundamental.

A falta de representatividade da Alfa se mostra de forma mais acentuada em cargos de liderança. Em cada cinco pessoas que ocupam posições de comando, apenas uma é negra. Para mudar essa realidade, uma das ações usadas, conforme informou Ângela, é colocar um currículo de uma pessoa negra entre os finalistas, quando se abre uma vaga. A gerente também informou que os executivos recebem um bônus quando se alcança o objetivo de contratação de lideranças femininas. Porém, esse mesmo bônus não é oferecido quando a meta de contratações de pessoas negras é atingida. A especialista Janaína destaca que é de extrema importância que a organização dê o devido valor à diversidade racial e para isso deve-se ter, segundo ela, um acompanhamento e uma cobrança para que os negros sejam incluídos em postos de liderança. Quando se questiona a falta de pessoas negras em postos de comando, o argumento da meritocracia sempre é lembrado, o privilégio de que homens brancos estão imersos muitas vezes não permite a eles enxergar o que as estatísticas mostram de maneira clara e absoluta. A negação do racismo e a ideologia da democracia racial sustenta o discurso falacioso e hipócrita da meritocracia (ALMEIDA, 2018). Pois, se não há racismo, a culpa pela própria condição é das pessoas negras que, eventualmente, não fizeram tudo que estava ao seu alcance. Em um país desigual como o Brasil, a meritocracia avaliza a desigualdade, a miséria, a violência e a falta de oportunidades. No contexto brasileiro, a meritocracia é altamente racista, visto que

promove a conformação ideológica dos indivíduos com a desigualdade racial (ALMEIDA, 2018).

Winnie Nascimento, pesquisadora e consultora do CEERT, importante organização do Movimento Negro, relata que os líderes empresariais no início dos trabalhos parecem motivados para realmente, mudar e enfrentar a desigualdade racial dentro da organização. Porém, quando se começa a discutir privilégios raciais, meritocracia e destinação de algumas vagas em postos de comando dentro da empresa para pessoas negras, essas mesmas pessoas se mostram incomodadas e por vezes recuam, silenciam e resistem ao movimento. Cida Bento, em seus estudos sobre o “medo branco”, reflete:

É compreensível o silêncio e medo, uma vez que a escravidão envolveu apropriação indébita concreta e simbólica, violação institucionalizada de direitos durante quase 400 dos 500 anos que tem o país. Assim, a sociedade empreendeu ações concretas para apagar essa “mancha negra da história”, como fez Rio Barbosa, que queimou importante documentação sobre esse período. Essa herança silenciada grita na subjetividade contemporânea dos brasileiros, em particular dos brancos, beneficiários simbólicos e concretos dessa realidade. No entanto, o silêncio não pode apagar o passado: esse tema é um permanente desconforto para os brasileiros e emerge quando menos se espera. (...) Talvez ainda possamos ainda problematizar a noção do privilégio com a qual as pessoas raramente querem se defrontar, transformando-a rapidamente num discurso de mérito e competência que justifica uma situação privilegiada, concreta ou simbólica. Quando se deparam com informações sobre desigualdades raciais tendem a culpar o negro e, ato contínuo, revelar como merecem o lugar social que ocupam. (BENTO, 2014, p. 45, 46).

Ainda segundo Bento (2014), há um *pacto narcísico da branquitude* que conta com a autopreservação enquanto componente fundamental para a manutenção dos privilégios das pessoas brancas sobre as pessoas negras. Isso faz com que, quando falamos em programas de diversidade, muitas vezes pessoas brancas pensem que as pessoas negras, de alguma forma, roubarão o seu lugar, como se o lugar de prestígio e liderança fosse naturalmente das pessoas brancas. Atualmente, temos como exemplo o programa trainee da Magazine Luiza, analisado por Martins e Spinelli (2020, p. 141):

Sob o argumento da reparação histórica e da justiça social, a empresa Magazine Luiza (Magalu) promoveu, em setembro de 2020, um programa de *trainee* exclusivo para pessoas negras. A justificativa oferecida para a criação do programa foi a de que, mesmo tendo um quadro de funcionários composto por 53% de pessoas pretas e pardas, apenas 16% desse contingente ocupavam cargos de liderança (AGÊNCIA BRASIL, 2020, *online*). Nesse sentido, a empresa Magalu decidiu oferecer oportunidades aos sujeitos negros que estão no início de suas carreiras (AGÊNCIA BRASIL, 2020, *online*). A medida gerou diferentes posicionamentos sociais, sobretudo críticas no sentido da produção de *racismo reverso*. Apesar do próprio ordenamento jurídico brasileiro, por meio do Estatuto da Igualdade Racial, a Lei nº. 12.288, de 2010, assegurar expressamente a implementação de ações afirmativas como instrumentos para a viabilização dos direitos humanos da população negra –

inclusive quando vinculadas ao mercado de trabalho e, conseqüentemente, à relação particular entre sujeitos –, a empresa se tornou alvo de pelo menos dez denúncias junto ao Ministério Público do Trabalho (MPT), inclusive por membro da Defensoria Pública da União (BRASIL, 2020).

#### **4.3 SUGESTÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS/AÇÕES DE INCLUSÃO RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES.**

Um dos requisitos para uma empresa permanecer competitiva em um ambiente que se modifica a todo momento é ela acompanhar essas mudanças. O mercado, sendo um extrato social importante da sociedade, também está em constante transformação. Muitas vezes a sociedade muda e a mentalidade de alguns atores sociais resiste, ficando para trás perante outras organizações. É preciso romper esse silêncio organizacional quando se trata da questão racial, enfrentar e mudar a cultura organizacional. Mais do que apenas mudar mentalidades, é preciso trazer novas mentalidades para dentro da organização e apostar em talentos negros é fundamental nesse momento. As organizações precisam entender que elas também são responsáveis pelo racismo sistêmico que divide o Brasil. A inclusão do negro não é apenas algo imposto pelo mercado ou uma demanda social, mas também um dever moral que as empresas têm para com o Brasil. O silêncio das empresas, e por consequência, sua omissão, serve à manutenção da desigualdade racial brasileira. O racismo é um problema central no país e para solucioná-lo é necessária uma discussão ampla com medidas reparadoras em diversas frentes (CAMPOS, 2019).

É importante destacar que não existe um programa padrão de diversidade, que bastaria ser implementado nas empresas e a questão racial estaria resolvida. O problema é complexo, portanto, a resolução, da mesma forma, é complexa. A permanência, ascensão e promoção do negro na organização também não são tratados com a seriedade devida. Há uma preocupação na inserção do negro, como a entrevistada Ângela ressaltou, porém, na ascensão, promoção e política de permanência de pessoas negras essa preocupação não se repete. Winnie Nascimento relata que muitas vezes a pessoa negra é colocada em um ambiente que, mesmo não parecendo, é hostil a ela, pois aqueles que pertencem ao grupo dominante mantêm uma ligação psicológica positiva entre seus membros (MOREIRA, 2019). A especialista observa que, durante uma consultoria, uma empresa de advocacia quis contratar uma psicóloga para um dos beneficiários, pois, segundo a empresa, ele não conseguia se enturmar com os demais colegas. Nesse relato fica claro que o problema é sempre colocado no lado mais frágil, como se as pessoas que lá trabalhavam não fossem parte também do problema. Segundo Winnie, esse beneficiário não é

visto pelos outros como um talento, mas como uma pessoa inferior intelectualmente, que só está ali por ser negra, não por suas capacidades. Por uma questão de justiça, também deveria ser questionado se as pessoas brancas que ocupam, e sempre ocuparam, os cargos de chefia e gestão não estariam ali pelo fato de serem brancas. Ainda segundo Winnie, essa questão seria resolvida se uma política de ascensão, promoção e permanência com dignidade e respeito fosse pensada junto ao projeto de inclusão.

Muitas vezes o racismo sofrido por pessoas negras trava suas carreiras, por meio de ações às vezes em forma de brincadeira (racismo recreativo), outras vezes em forma direta de discriminação. Essas ações impossibilitam a essas pessoas se expressar livremente, opinar, participar ativamente de reuniões, causando um bloqueio psicológico que reflete diretamente no rendimento laboral. Isso faz com que essas pessoas não consigam se desenvolver dentro da organização e, conseqüentemente, limita sua ascensão na empresa. Ainda existem as chamadas crenças limitantes, que são inculcadas no imaginário dos negros e negras desde a infância por meio, principalmente, de meios de comunicação de massas e pelo racismo recreativo que desde cedo a que são expostos (MOREIRA, 2019). Essas microagressões sofrida pelos negros podem ser identificadas de três formas, segundo Moreira (2019):

Certos autores identificaram três tipos de microagressões: microassaltos, microinsultos, microinvalidações. O primeiro designa um ato que expressa atitudes de desprezo ou de agressividade de uma pessoa em relação a outra em função de seu pertencimento social. Isso pode ocorrer por meio de falas ou comportamentos físicos que pressupõe uma diferença de valor entre as pessoas; eles geralmente são conscientes e propositais, sendo então expressões de estereótipos negativos em relação ao outro. Os microinsultos são formas de comunicação que demonstram de maneira expressa ou encoberta uma ausência de sensibilidade à experiência, à tradição ou à identidade cultural de uma pessoa ou grupo de pessoas. Microinsultos podem ser não propositais, embora sejam manifestações de um sentimento de superioridade que uma pessoa sente em relação à outra por fazer parte do grupo dominante. As microinvalidações ocorre quando sujeitos deixam de atribuir relevância às experiências, aos pensamentos e aos interesses de um membro específico de uma minoria. Por exemplo, o indivíduo atribui valor a pessoas de sua própria raça quando falam de situações de estresse emocional, mas deixa de fazer o mesmo quando minorias afirmam que sofrem mentalmente em função de tratamentos discriminatórios. (MOREIRA, 2019. p. 52-53).

A questão racial no Brasil é um problema social gravíssimo, com conseqüências sociais que atingem todos os brasileiros. Por isso é fundamental se pensar um programa de inclusão que tenha uma visão holística e que seja de fato um programa de inclusão antirracista.

Ao estabelecer uma política de bônus pela inclusão de mulheres em cargos de chefia e não replicar essa bonificação na política de inclusão de pessoas negras, a Alfa demonstra que os programas são tratados de maneira distinta, e que existe seriedade e esforço maior na inclusão

feminina. Todas as especialistas entrevistadas destacaram que é visível a diferença entre o tratamento dado aos programas de diversidade, uma vez que os programas de diversidade racial e LGBTQIA+ são os mais difíceis a serem implementados. Talvez isso explique porque, na página destinada aos investidores, apenas a inclusão de mulheres em cargos diretivos é demonstrada, enquanto os outros programas de diversidade são invisibilizados.

Ao implementar uma ação afirmativa que vise a inclusão de negros e negras, é importante salientar que o programa, para ser efetivo, não pode se resumir a uma palestra ou um programa de trainee que vise somente contratar trabalhadores negros(as). É preciso que ações de conscientização sejam recorrentes na empresa. Winnie relata que o CEERT já negou muitas palestras de diversidade, pois acredita que uma ação pontual não gere resultado. É preciso que, alinhado às áreas estratégicas, se construa um programa de diversidade que seja transversal na organização, isso é fundamental para o sucesso do programa. Winnie ainda ressalta que:

Não fizemos uma palestra pontual, não é esse o caminho. Temos que ter um processo que levar 6 meses, um ano, três anos.... Há uma necessidade desse assunto ser tratado de maneira recorrente. Normalmente não é palestra que fazemos, é workshops e nisso existe ação e trabalho em conjunto. A gente faz entrevistas com as áreas estratégicas, buscando entender a empresa. Perguntamos para quem contrata fornecedor qual o critério deles, será que não dá para contratar um grupo de mulheres negras? Pensamos em inúmeras áreas e suas especificidades e vimos onde é possível a gente ir desenvolvendo e fazendo reflexões, numa construção inclusiva e preocupada com as relações raciais. A gente olha toda área de comunicação e como a empresa se coloca para o mundo, como a pessoa negra aparece. A ideia é que a gente não defina ações, mas sim, mostre os caminhos.

Infelizmente, não se pode deixar de mencionar que existe um retorno do discurso supremacista branco, legitimado pelo governo Bolsonaro, que em 2019 sofreu grande pressão social e se viu obrigado a exonerar um secretário da cultura que fez alusão ao nazismo. Com isso, programas de diversidade se fazem ainda mais necessários, além do combate aos discursos de ódio proferidos por funcionários. Muitas vezes a empresa tem receio de levantar um discurso oficial de combate ao racismo. Essa forma ideológica de despolitizar o que é essencialmente político é uma postura leniente que não contribui para o combate ao racismo. Uma empresa que se diz antirracista tem que entender que esse gesto é, sim, um gesto político, assim como o não enfrentamento também é uma posição política e ideológica.

O argumento usado por algumas empresas, segundo Luanny Faustino, é que, ao criar um programa de inclusão racial, a empresa estaria cometendo o que chamam de “racismo inverso”, o que para Almeida (2018) seria um grande equívoco, pois membros de um grupo

racial minoritário podem ser preconceituosos ou praticar discriminação, mas não podem impor desvantagens sociais a membros de um grupo majoritário, direta ou indiretamente. Em suma, homens brancos não perdem vagas de emprego por serem brancos, ao contrário de pessoas negras. É importante destacar que existe um arcabouço legal que ampara e estimula empresas a criarem políticas de diversidade. O decreto n. 9.571/2018, publicado no dia 21 de novembro de 2018, durante o governo de Michel Temer, estabelece as “Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, para médias e grandes empresas, incluídas as empresas multinacionais com atividades no País. Esse decreto, além de orientar medidas efetivas para as organizações, estabelece que é de responsabilidade das empresas promover os direitos humanos. Destaco o Artigo 3º, incisos XII e XIII que dizem:

Combate à discriminação nas relações de trabalho e promoção da valorização da Diversidade.

Promoção e apoio às medidas de inclusão e de não discriminação, com criação de programas de incentivos para contratação de grupos vulneráveis

Cabe ressaltar também que, segundo todas as especialistas consultadas, é importante que o valor da diversidade seja parte da cultura da organização, sendo citado, nominalmente, na *Visão e Valores* das empresas, para que todos os colaboradores saibam que a diversidade não só faz parte da empresa, como é um dos seus pilares principais.

Como terceiro e último objetivo neste trabalho, nos propomos a sugerir norteadores para Implementação de Políticas e Ações de Inclusão Racial nas Organizações. Por isso, sugere-se o emprego do Guia de Equidade Racial do CEERT e Instituto ETHOS, em que será detalhado um projeto de promoção da equidade racial. Segundo o CEERT (2016):

Mais do que radiografar o status das relações raciais nas corporações, por meio dos Indicadores Ethos-Ceert para Equidade Racial, o presente Guia: Promoção da Equidade Racial pretende ser um mecanismo indutor para a adoção de práticas e políticas igualitárias no âmbito empresarial. Trata-se da síntese de um longo processo coletivo de concepção e desenvolvimento durante o qual houve intensa e rica troca de ideias com empresas e organizações da sociedade civil, por meio de diálogos abertos e chamada pública. Sem a pretensão de exaurir o tema, este guia perfaz a abertura de um caminho para que a equidade racial deixe de ser tabu e passe a figurar entre as dimensões essenciais da atividade empresarial, como o são a preservação ambiental e a equidade de gênero.

À guisa de matriz principiológica e normativa internacionalmente reconhecida, foram utilizados a Declaração e o Plano de Ação da III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, realizada pelas Nações Unidas, em 2001, na cidade de Durban, na África do Sul, tendo em vista sua importância como marco para a adoção de ações afirmativas no Brasil, legitimidade, abrangência e representatividade internacional. Entretanto, outros instrumentos também foram considerados, tais como: a Convenção Internacional sobre a

Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial; a Convenção 111, sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Profissão, da Organização Internacional do Trabalho (OIT); a Convenção 169, sobre Povos Indígenas e Tribais, da OIT, ; o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010); e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), entre outras legislações.

Convém destacar, ainda, que este guia temático faz uma intersecção entre raça e gênero, focalizando as mulheres negras, cujos direitos são historicamente violados com maior intensidade no Brasil, o que também se evidencia no universo do trabalho. Ante o pioneirismo de uma iniciativa com tal enfoque, este guia certamente será aperfeiçoado ao longo do tempo, a partir de sua aplicação nas empresas, o que é altamente recomendável, já que seu objetivo é dialogar cada vez mais com as necessidades de quem o utiliza. A interface com áreas estratégicas das empresas, tais como governança, gestão, comunicação, relação com consumidores, clientes e comunidade, cadeia de suprimentos e promoção da diversidade, habilita este guia como um instrumento multidimensional que dialoga com a complexidade do dia a dia das empresas. Para isso, foram priorizadas áreas de grande relevância para a equidade racial, tendo em vista a necessidade de que este guia fosse, a um só tempo, enxuto e funcional, mas sem prescindir do detalhamento quando este se impôs para que a informação pudesse ser coletada.

O guia *Promoção da Equidade Racial* foi organizado a partir de uma seleção do questionário principal dos Indicadores Ethos, considerando-se a pertinência dos indicadores ao tema em questão, e se acrescentaram novos indicadores específicos, mantendo-se a mesma estrutura de dimensões, temas, subtemas e indicadores. Os Indicadores Ethos são organizados em quatro grandes dimensões, que são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, que, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores.

O conteúdo dos Indicadores Ethos preserva a estrutura que os consolidou como ferramenta de aprendizado: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas. Cada indicador é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e podem ser respondidas em paralelo às perguntas qualitativas, sem influenciar na geração do relatório de diagnóstico. Recomenda-se que sejam preenchidas para auxiliar a etapa de planejamento.

Uma política de diversidade nunca é fácil de ser implementada. Pois quando falamos de inclusão racial, estamos também falando em privilégios e discursos negacionistas sobre o racismo sistêmico. É necessário um processo de conscientização dos colaboradores inicialmente, para a empresa ir se abrindo para essa nova fase. Como Winnie relatou, não existe programa de diversidade que seja rápido e fácil. Ele deve ser constante e deve ter uma profundidade, algo que poucos têm. Uma programa de inclusão não se esgota no momento que o beneficiário entra na empresa, muito pelo contrário, continua em políticas de permanência para que esse beneficiário possa se desenvolver na empresa com plenitude, sem sofrer nenhum

boicote pelos seus colegas. O argumento usado por algumas empresas como desculpa para não contratar pessoas negras, alegando que seria “racismo reverso” investir em programas de diversidade não se sustenta como vimos anteriormente. Aos gestores é preciso ações firmes e corajosas no enfrentamento aos privilégios raciais existentes nas grandes e médias empresas.

## VISÃO E ESTRATÉGIA

### Estratégias para a Promoção da Equidade racial

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa entende a equidade racial como um tema relevante para seus negócios e declara, em seus valores e princípios, compromisso com a não discriminação e com a promoção da equidade racial.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa entende a equidade racial como um tema relevante para seus negócios.

A empresa declara, explicitamente, em seus valores e princípios, compromisso com a não discriminação e com a promoção da equidade racial.

---

#### Estágio 2

A empresa tem uma área, instância ou pessoa responsável para garantir a implementação das ações de promoção da equidade racial.

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa tem uma área, instância (um comitê, por exemplo) ou pessoa responsável por garantir a implementação de ações de promoção da equidade racial.

---

#### Estágio 3

A empresa adota posicionamento jurídico favorável à coleta de dados sobre cor ou raça e inclui formalmente a promoção da equidade racial em seu planejamento estratégico. Além disso, avalia e gerencia os riscos relacionados às questões raciais.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa adota posicionamento jurídico favorável à coleta de dados sobre cor ou raça, considerando as categorias estabelecidas pelo IBGE.

Em caso positivo, esses riscos são gerenciados.

A promoção da equidade racial consta do planejamento estratégico da empresa.

A empresa analisa os riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, operacionais ou reputacionais relacionados às questões raciais.

---

#### Estágio 4

A empresa coleta dados sobre a satisfação de seus empregados(as) e percepção de igualdade de oportunidades, considerando também o recorte racial. Além disso define que a liderança da área ou instância responsável por garantir a implementação de ações de promoção da equidade racial seja ocupada por negros e/ou negras.

#### Eficiência\*

A área ou instância responsável por garantir a implementação de ações de promoção da equidade racial é liderada por negros e/ou negras.

A empresa realiza pesquisas internas para avaliar a percepção de seus empregados(as) com relação à oferta de oportunidades.

Se sim, considera o recorte racial dos respondentes.

---

#### Estágio 5

A empresa é reconhecida publicamente por sua atuação na promoção da equidade racial e estimula o seu setor de atividade a se envolver nesse tema. Avalia o impacto de suas ações de promoção da equidade racial na geração de valor para o negócio.

#### Protagonismo\*

A empresa é reconhecida publicamente por sua atuação na promoção da equidade racial, tendo recebido o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, do governo federal, ou reconhecimento de iniciativa similar.

A empresa avalia o impacto de suas ações de promoção da equidade racial na geração de valor para o negócio.

A empresa estimula o seu setor de atividade a se envolver na promoção da equidade racial.

---

Se sua empresa avalia o impacto de suas ações de promoção da equidade racial na geração de valor ao negócio, descreva os resultados obtidos.

## VISÃO E ESTRATÉGIA

### Promoção da Equidade Racial e Inovação

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa considera que a promoção da diversidade é um recurso importante para a inovação e que a promoção da equidade racial é um fator que pode diferenciá-la no mercado

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa considera que a promoção da diversidade é um recurso importante para a inovação.

A empresa considera que a promoção da equidade racial é um fator que pode diferenciá-la no mercado.

---

#### Estágio 2

A empresa promove a equidade racial como forma de estimular a criatividade e a inovação. Recorre a tecnologias para tornar seus processos de seleção mais focados nos talentos

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa promove ações de equidade racial como forma de estimular a criatividade e a inovação.

A empresa recorre a tecnologias, tais como softwares que bloqueiam o acesso dos recrutadores às características físicas e socioeconômicas dos candidatos, tornando os processos de seleção mais focados nos talentos.

---

#### Estágio 3

A empresa promove a equidade racial visando resultados positivos para seu negócio. Ao reposicionar e desenvolver novos produtos ou serviços, leva em conta as necessidades dos consumidores e clientes em sua diversidade racial, cultural e de gênero.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa promove a equidade racial visando resultados positivos para seu negócio.

- Se sim, os resultados esperados estão relacionados a:
- Pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços;
  - Melhoria dos resultados financeiros;
  - Otimização de processos internos;
  - Atração e retenção de talentos;
  - Melhoria do clima organizacional.

Se sim, a empresa monitora e avalia os resultados alcançados.

Ao reposicionar ou desenvolver novos produtos ou serviços, leva em conta as necessidades dos consumidores e clientes em sua diversidade racial, cultural e de gênero. Isso se revela, por exemplo, na elaboração de livros didáticos, brinquedos, maquiagem e produtos de beleza específicos para negros(as), na modelagem e padronagem de vestuário etc.

---

#### Estágio 4

A empresa tem metas de inovação vinculadas às suas práticas de promoção da equidade racial. Oferece produtos ou serviços direcionados aos variados perfis raciais e culturais dos consumidores e clientes.

#### Eficiência\*

A empresa tem metas de inovação vinculadas às suas práticas de promoção da equidade racial.

A empresa oferece produtos ou serviços direcionados aos variados perfis raciais e culturais dos consumidores e clientes

---

#### Estágio 5

A empresa estimula seus fornecedores ou parceiros comerciais a adotar a promoção da equidade como meio de se tornarem mais competitivas, investindo em pesquisa e desenvolvimento para atender às necessidades dos diferentes perfis raciais e culturais. É reconhecida pelo mercado por sua excelência na promoção da diversidade racial e da inovação.

#### Protagonismo\*

A empresa estimula seus fornecedores ou parceiros comerciais a adotar a promoção da equidade racial como meio de se tornarem mais competitivas.

A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento para atender às necessidades dos diferentes perfis raciais e culturais.

A empresa é reconhecida pelo mercado por sua excelência na promoção da diversidade vinculada à inovação.

**GOVERNANÇA E GESTÃO > GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL > GOVERNANÇA E CONDUTA**

**Equidade Racial e Governança**

\*perguntas binárias (sim x não)

---

**Estágio 1**

A alta liderança está comprometida com a agenda da promoção da equidade racial. Seu compromisso é formalizado e divulgado para o público interno e externo.

**Cumprimento e/ou tratativa inicial \***

A alta liderança está comprometida com a agenda da promoção da equidade racial.

Esse compromisso é formalizado e divulgado para o público interno e externo.

---

**Estágio 2**

A promoção da equidade racial consta do código de conduta da empresa, que inclui esse tema em suas iniciativas de diálogo e engajamento.

**Iniciativas e práticas \***

A promoção da equidade racial consta do código de conduta da empresa.

A empresa inclui as questões de equidade racial em suas iniciativas de diálogo e engajamento.

---

**Estágio 3**

Os processos decisórios da empresa consideram os impactos na promoção da equidade racial, assim como seus procedimentos formais de prestação de contas.

**Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\***

Os processos decisórios da empresa consideram os impactos na promoção da equidade racial.

A empresa tem procedimentos formais de prestação de contas de seus resultados, destacando informações relacionadas à questão racial.

---

**Estágio 4**

O monitoramento da evolução dos indicadores de cor ou raça é considerado nos processos de governança e nas revisões do código de conduta e das políticas institucionais. E ainda, dá oportunidades para a participação de negros(as) nos processos decisórios.

**Eficiência\***

A empresa considera a equidade racial nas suas avaliações e revisões periódicas dos processos de governança, políticas e/ou documentos institucionais, ajustando-os de acordo com as análises relacionadas aos impactos para a equidade racial.

A empresa dá oportunidade para a inclusão de negras e negros em posições gerenciais e executivas.

O conselho de administração (ou conselho consultivo) inclui negros ou negras.

---

**Estágio 5**

A empresa inclui o desempenho relacionado aos avanços da equidade racial na avaliação de executivos(as).

**Protagonismo\***

A empresa inclui indicadores relacionados à promoção da equidade racial na avaliação de executivos.

**GOVERNANÇA E GESTÃO > GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL > GOVERNANÇA E CONDUTA**

**Cultura Organizacional e Promoção da Equidade Racial**

\*perguntas binárias (sim x não)

---

**Estágio 1**

A empresa promove ações e campanhas internas de sensibilização para um ambiente inclusivo, buscando comunicar de forma adequada aos seus empregados os objetivos e resultados esperados com as ações de promoção da equidade racial. Suas altas lideranças atuam diretamente na criação de uma cultura que favoreça a diversidade.

**Cumprimento e/ou tratativa inicial \***

A empresa promove ações e campanhas internas de sensibilização para um ambiente inclusivo.

A empresa busca comunicar de forma adequada aos empregados seus objetivos e os resultados esperados com as ações de promoção da equidade racial.

As altas lideranças da empresa atuam diretamente na criação de uma cultura que favoreça a diversidade.

---

**Estágio 2**

A empresa faz diagnósticos de sua cultura organizacional para reconhecer eventuais barreiras à promoção da equidade racial. Usa sua comunicação interna como meio de engajar seus empregados para a causa.

**Iniciativas e práticas \***

A empresa faz diagnósticos de sua cultura organizacional para reconhecer eventuais barreiras à promoção da equidade racial.

A empresa usa sua comunicação interna como meio de engajar seus empregados para a promoção da equidade racial.

---

**Estágio 3**

A empresa possui grupos de afinidades para a promoção da equidade racial. Promove encontros em que seus empregados, de diferentes níveis hierárquicos, são levados a tomar consciência e a abandonar ideias ou práticas preconceituosas.

**Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\***

A empresa possui grupos de afinidades para a promoção da equidade racial.

A empresa promove encontros em que seus empregados, de diferentes níveis hierárquicos, são levados a tomar consciência e a abandonar ideias ou práticas preconceituosas.

---

**Estágio 4**

A empresa envolve empregados de diferentes áreas e etnias no diálogo e nas ações para a promoção da equidade racial.

**Eficiência\***

A empresa envolve empregados de diferentes áreas e etnias no diálogo e nas ações para a promoção da equidade racial.

---

**Estágio 5**

A empresa é reconhecida ou premiada por promover um ambiente inclusivo e receptivo à diversidade.

**Protagonismo\***

A empresa é reconhecida ou premiada por promover um ambiente inclusivo e receptivo à diversidade.

**GOVERNANÇA E GESTÃO > GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL > PRESTAÇÃO DE CONTAS**

**Gestão e Relato de Progresso**

\*perguntas binárias (sim x não)

<p><b>Estágio 1</b></p> <p>A empresa tem um plano de ação com foco na promoção da equidade racial.</p>	<p><b>Cumprimento e/ou tratativa inicial *</b></p> <p>A empresa tem um plano de ação com foco na promoção da equidade racial.</p>
<p><b>Estágio 2</b></p> <p>A empresa mapeia, avalia e divulga interna e externamente a composição de seu quadro funcional, considerando os dados de cor ou raça e gênero nos diferentes níveis hierárquicos.</p>	<p><b>Iniciativas e práticas *</b></p> <p>A empresa mapeia e avalia a situação de equidade racial e de gênero em seu quadro funcional, considerando as categorias estabelecidas pelo IBGE e utilizando a técnica da autoclassificação.</p> <p>A empresa divulga interna e externamente a composição de seu quadro funcional, considerando os dados de cor ou raça e gênero dos diferentes níveis hierárquicos.</p>
<p><b>Estágio 3</b></p> <p>A empresa monitora e divulga interna e externamente a composição de seu quadro funcional, considerando os dados de cor ou raça nos diferentes níveis hierárquicos, desde os cadastros de recrutamento, seleção e ingresso. Publica informações sobre suas iniciativas relacionadas à promoção da equidade racial, com a apresentação de dados qualitativos e quantitativos.</p>	<p><b>Políticas, procedimentos e sistemas de gestão*</b></p> <p>A empresa monitora a equidade racial de seu quadro funcional, abrangendo todos os níveis hierárquicos.</p> <p>A empresa monitora a equidade racial desde os cadastros de recrutamento, seleção e ingresso.</p> <p>A empresa publica relatos sobre suas ações para equidade racial, com periodicidade definida, destacando dados quantitativos e qualitativos, bem como políticas e/ou programas específicos.</p>
<p><b>Estágio 4</b></p> <p>Os relatos da empresa apresentam informações favoráveis e desfavoráveis, metas e desafios para a equidade racial relativos ao próximo período. Em seus relatos, a empresa destaca a questão e o recorte racial e apresenta sua política e/ou programa de equidade racial de forma transversal e integrada com as demais políticas e atividades da empresa.</p>	<p><b>Eficiência*</b></p> <p>Os relatos da empresa apresentam resultados favoráveis e desfavoráveis, metas e desafios para a equidade racial relativos ao próximo período.</p> <p>Em seus relatos, a empresa destaca a questão e o recorte racial e apresenta sua política e/ou programa de equidade racial de forma transversal e integrada com as demais políticas e atividades que realiza.</p>
<p><b>Estágio 5</b></p> <p>A empresa evidencia em seus relatos as contribuições da promoção da equidade racial para o negócio e para a sociedade.</p>	<p><b>Protagonismo*</b></p> <p>A empresa evidencia em seus relatos as contribuições efetivas e mensuráveis da promoção da equidade racial para o negócio e para a sociedade.</p>

## GOVERNANÇA E GESTÃO > SISTEMAS DE GESTÃO

### Gestão da Equidade de Raça na cadeia de suprimentos

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa exige em contrato que a legislação que proíbe a discriminação de raça e de gênero no ambiente de trabalho seja cumprida por seus fornecedores.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa exige em contrato que a legislação que proíbe a discriminação de raça e de gênero no ambiente de trabalho seja cumprida por seus fornecedores.

---

#### Estágio 2

A política de compras da empresa considera a promoção da equidade racial pelos fornecedores como um dos critérios para sua contratação.

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa inclui em seus critérios de seleção ou avaliação dos fornecedores a condenação por qualquer tipo de discriminação.

A política de compras da empresa considera a promoção da equidade racial pelos fornecedores como um dos critérios para sua contratação.

---

#### Estágio 3

A empresa solicita dados para avaliar situações e áreas críticas em relação à equidade de gênero e de raça de seus fornecedores.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa solicita dados para avaliar situações e áreas críticas em relação à equidade de gênero e de raça de seus fornecedores.

A empresa registra em seus sistemas de gestão de fornecedores dados sobre as políticas e práticas de não discriminação e equidade de raça que eles possuem.

---

#### Estágio 4

A empresa inclui a dimensão da equidade racial como um dos critérios para avaliar seus fornecedores.

#### Eficiência\*

A empresa utiliza as informações de políticas e práticas de equidade racial como um dos critérios de avaliação de seus fornecedores.

---

#### Estágio 5

A empresa privilegia a contratação de fornecedores que apresentam maior diversidade de raça e de gênero na composição de seu quadro funcional, considerando a demografia regional, bem como empresas lideradas por negros(as).

#### Protagonismo\*

A empresa privilegia a contratação de fornecedores que apresentam maior diversidade de raça e de gênero na composição de seu quadro funcional, considerando a demografia regional.

A empresa estimula o empreendedorismo negro, privilegiando a contratação de empresas lideradas por negros e negras.

## SOCIAL DIREITOS HUMANOS SITUAÇÕES DE RISCO PARA OS DIREITOS HUMANOS

### Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa atende à legislação brasileira e respeita as normas internacionais, especialmente em situações em que a legislação ou seu processo de implementação não prevê proteção adequada aos direitos humanos.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa possui meios e trata de forma pontual os casos de desrespeito aos direitos humanos, tanto internos como externos.

A empresa se assegura de não praticar discriminação contra empregados (as), clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a empresa se relaciona, incluindo a comunidade do entorno.

A empresa verifica se seus serviços de segurança estão em conformidade com os direitos humanos.

---

#### Estágio 2

A empresa identifica, previne e aborda impactos negativos reais ou potenciais em direitos humanos resultantes de suas atividades ou de atividades das organizações de sua esfera de influência.

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa analisa seus impactos potenciais e reais em direitos humanos.

A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em relação aos direitos humanos.

A empresa inclui a questão de gênero como um critério de sua avaliação de impactos nos direitos humanos.

A empresa tem conhecimento dos potenciais riscos e impactos que causa aos direitos humanos, como, por exemplo, na saúde e bem-estar de empregados (as), terceiros ou da comunidade do entorno.

A empresa trata das questões dos direitos humanos sob as dimensões: prevenir, respeitar e remediar. 20.2.6 A empresa coíbe a cumplicidade direta ou indireta, vantajosa ou silenciosa com atos de desrespeito aos direitos humanos.

---

#### Estágio 3

A empresa implementa políticas de direitos humanos para acompanhar e orientar o público interno e demais partes interessadas, bem como balizar a estratégia da empresa. Também adota procedimentos para atender ou oferecer solução para as queixas e denúncias.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa possui políticas específicas para tratar questões relacionadas aos direitos humanos.

A empresa integra formalmente as questões de direitos humanos em sua gestão, designando responsável pelo tema internamente.

A empresa mantém canal de denúncias que oferece sigilo aos empregados (as) e a outras partes interessadas que possam utilizá-lo.

A empresa tem procedimentos para tratar rapidamente e adequadamente as queixas e denúncias.

A empresa vincula a atuação de sua área jurídica à política de direitos humanos.

---

#### Estágio 4

A empresa avalia seu desempenho em direitos humanos a fim de encontrar oportunidades de melhoria para sua gestão. Realiza auditorias nas operações de sua responsabilidade e monitora sua esfera de influência, além de envolver formalmente a sua cadeia de valor no desenvolvimento de boas práticas de direitos humanos.

#### Eficiência\*

A empresa realiza visitas e/ou auditorias nas operações de sua responsabilidade, abrangendo a comunidade do entorno na avaliação.

A empresa monitora sua esfera de influência e tem diretrizes para lidar com casos de cumplicidade direta, vantajosa ou silenciosa.

A empresa envolve a sua cadeia de valor no desenvolvimento e aplicação de boas práticas de respeito aos direitos humanos.

A empresa tem ações junto à comunidade do entorno para mitigar os riscos relacionados aos direitos humanos em suas operações.

A empresa não compra bens ou serviços de fornecedores que violem os direitos humanos. Caso um fornecedor seja acusado de práticas que violem os direitos humanos, a empresa o auxilia em medidas corretivas ou rompe o contrato.

---

**Estágio 5**

A empresa envolve partes interessadas em sua avaliação de impacto em direitos humanos, realiza visitas e/ou auditorias nas operações de sua cadeia de valor, e implementa procedimentos no âmbito da comunidade do entorno, com o propósito de remediar eventuais impactos relacionados aos direitos humanos.

**Protagonismo\***

A empresa realiza visitas e/ou auditorias nas operações de sua cadeia de valor.

A empresa inclui em sua avaliação dos direitos humanos a participação de partes interessadas.

A empresa tem procedimentos na comunidade do entorno para remediar os impactos relacionados aos direitos humanos em suas operações.

Se aplicável, a empresa recusa-se a vender bens e serviços para empresas que violem os direitos humanos.

**SOCIAL > DIREITOS HUMANOS**  
**Promoção da Diversidade e da Equidade**

\*perguntas binárias (sim x não)

---

**Estágio 1**

A empresa segue a legislação brasileira que combate a discriminação e se manifesta contrariamente a comportamentos que não promovam a equidade de oportunidades no ambiente interno e na relação com clientes, com fornecedores e com a comunidade do entorno.

**Cumprimento e/ou tratativa inicial \***

A empresa cumpre a legislação brasileira antidiscriminação.

A empresa cumpre as cotas determinadas por lei para contratação de pessoas com deficiência.

A empresa tem ações, mesmo que pontuais, de comunicação antidiscriminação com os(as) empregados(as).

---

**Estágio 2**

A empresa periodicamente toma iniciativas que visam à promoção da diversidade e eliminam a incidência de qualquer prática discriminatória, tanto em relação à mobilidade interna quanto em processos de seleção, admissão e promoção.

**Iniciativas e práticas \***

A empresa repudia em seus valores ou no seu código de conduta qualquer forma de discriminação motivada por etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, aparência, religião ou opinião.

A empresa respeita costumes religiosos, tradicionais e nacionais dos(as) empregados(as).

A empresa promove campanhas de conscientização interna sobre diversidade no local de trabalho.

Em caso positivo, tais campanhas consideram os seguintes aspectos:

- Gênero
- Raça
- Pessoas com deficiência
- Orientação sexual
- Identidade de gênero
- Geracional
- Outro (qual?)

A empresa mapeou os procedimentos de recrutamento e seleção e eliminou quaisquer ações contrárias à promoção da diversidade.

A empresa mapeou os procedimentos de promoção e mobilidade interna e eliminou quaisquer ações contrárias à promoção da diversidade.

A empresa promoveu ou está promovendo as adaptações necessárias para favorecer a acessibilidade.

A empresa apresenta categorização que evidencia as questões de diversidade em seus canais de denúncia anônima.

---

**Estágio 3**

Nos processos e ferramentas de gestão de pessoas, a empresa insere quesitos que visam monitorar a diversidade de seu quadro e possíveis desigualdades em relação aos grupos em desvantagem. Também tem metas para reduzir a diferença de proporção entre os cargos ocupados por mulheres e por homens, e por negros(as) e brancos(as) em seus quadros de gerência e de executivos. A empresa introduz o respeito à diversidade em seus códigos e nos valores que institui e adota políticas e procedimentos alinhados com esse tema. Por meio dos dados de seus canais de denúncia, promove uma avaliação interna de situações que ponham em risco a promoção da diversidade.

**Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\***

A empresa tem uma política de não discriminação nos processos de recrutamento e seleção, promoção e participação em treinamentos.

A empresa tem procedimentos formais para lidar com situações em que ocorram casos de discriminação. Tais procedimentos preveem penas e punições quando necessário.

A empresa tem metas para reduzir a diferença na proporção entre cargos ocupados por homens e mulheres em seus quadros de gerência e executivos.

A empresa tem metas para reduzir a diferença de proporção entre cargos ocupados por negros(as) e brancos(as) em seus quadros de gerência e de executivos.

Por meio dos dados de seus canais de denúncia, a empresa promove uma avaliação interna sobre situações que ponham em risco a promoção da diversidade.

---

**Estágio 4**

A empresa avalia seu desempenho em relação aos direitos humanos a fim de encontrar oportunidades de melhoria para sua gestão. Realiza auditorias nas operações de sua responsabilidade e monitora sua esfera de influência, além de envolver formalmente a sua cadeia de valor no desenvolvimento de boas práticas relativas aos direitos humanos

**Eficiência\***

A empresa utiliza os resultados das avaliações internas sobre a promoção da diversidade para ações de melhoria estruturais e de gestão.

A empresa garante oportunidades iguais para todos os(as) seus(as) empregados(as).

A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento de liderança para mulheres, negros, pessoas com deficiência e outros grupos historicamente discriminados.

Em caso positivo, considera os seguintes aspectos:

- Gênero
- Raça
- Pessoas com deficiência
- Orientação sexual
- Identidade de gênero
- Geracional
- Outro (qual?)

A empresa tem uma política de equidade salarial para mulheres, negros, pessoas com deficiência e outros.

---

**Estágio 5**

A empresa fomenta e incide sobre iniciativas sociais para a inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho e exerce influência no que concerne à participação nas políticas e nos debates públicos para a promoção da diversidade. É reconhecida pelo mercado por suas práticas de apoio à diversidade e à equidade, além de incentivar sua cadeia de valor a avançar nessa área.

**Protagonismo\***

A empresa fomenta e incide sobre iniciativas sociais para a inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho.

A empresa estende as práticas de promoção da diversidade para seus fornecedores e fornecedores de terceiros.

A empresa impulsiona o mercado a realizar ações de promoção da diversidade, como, por exemplo, a contratação de trainees de diferentes faculdades e de empregados(as) oriundos de grupos em desvantagem social.

**SOCIAL > DIREITOS HUMANOS****Igualdade de Oportunidades, Inclusão e Não Discriminação**

\*perguntas binárias (sim x não)

**Estágio 1**

A empresa atua contra o racismo e o assédio moral, salientando a importância da equidade racial e provocando reflexões sobre o tema, nos diferentes níveis hierárquicos.

**Cumprimento e/ou tratativa inicial \***

A empresa atua contra o racismo e o assédio moral, salientando a importância da equidade racial e provocando reflexões sobre o tema, nos diferentes níveis hierárquicos.

**Estágio 2**

A empresa analisa dados de pesquisa de clima com foco na temática racial e realiza iniciativas para atrair talentos negros em universidades.

**Iniciativas e práticas \***

A empresa analisa os resultados de suas pesquisas de clima organizacional sob a perspectiva de cor ou raça.

A empresa realiza iniciativas para atrair talentos negros em universidades, destacadamente as que possuem programas de ações afirmativas para a equidade racial, tais como cotas, pontuação acrescida ou ProUni.

**Estágio 3**

A empresa usa informações do perfil demográfico interno, com dados raciais, para subsidiar o planejamento de ações afirmativas e campanhas, monitora taxas de rotatividade para avaliar a permanência, o ingresso e a saída de empregados, com recorte racial, e explicita sua política de promoção da equidade racial em todos os níveis.

**Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\***

A empresa usa as informações de seu perfil demográfico interno, relacionando-o com o perfil demográfico regional, para subsidiar o planejamento de ações afirmativas e campanhas de conscientização com foco na equidade racial.

A empresa monitora suas taxas de rotatividade para compreender as razões da permanência e da saída de empregados(as), considerando o recorte racial.

A empresa explicita, em sua política de promoção da equidade racial, a igualdade de condições pertinente a salários, benefícios e previdência privada.

A empresa prevê em seus procedimentos as providências a serem tomadas em casos de denúncias sobre racismo e assédio moral. Nestas orientações está previsto o encaminhamento das denúncias para as autoridades competentes, quando pertinente.

**Estágio 4**

A empresa realiza censo interno periódico, com análise de perfil e trajetória de seus(as) empregados(as), evidenciando os recortes e dados raciais e sua intersecção com os de gênero, utilizando essa análise para subsidiar suas políticas.

**Eficiência\***

A empresa realiza censo interno periódico, com análise de perfil e trajetória de seus(as) empregados(as), evidenciando os recortes e dados raciais e de gênero.

A empresa tem metas para que a proporção de negros e negras em seus quadros seja condizente com o perfil demográfico regional.

A empresa utiliza essa análise para subsidiar a atualização e melhoria de suas políticas e ações de promoção da equidade racial.

**Estágio 5**

A empresa influencia políticas públicas que promovam a equidade racial.

**Protagonismo\***

A empresa se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas que combatam o racismo ou a injúria racial.

A empresa se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas que promovam a equidade racial.

**SOCIAL > DIREITOS HUMANOS > AÇÕES AFIRMATIVAS**  
**Mulheres Negras – Não Discriminação, Inserção e Ascensão**

\*perguntas binárias (sim x não)

---

**Estágio 1**

A empresa tem informações sobre a situação de inserção e ascensão de mulheres negras em seus quadros, nos diferentes níveis hierárquicos.

**Cumprimento e/ou tratativa inicial \***

A empresa tem informações sobre a situação de inserção e ascensão de mulheres negras em seus quadros, nos diferentes níveis hierárquicos.

---

**Estágio 2**

A empresa elabora diagnósticos que evidenciem os dados sobre as mulheres negras e permitam acompanhamento de sua trajetória. A empresa considera esse recorte no tratamento de denúncias de assédio moral. Além disso, a empresa analisa e acompanha a presença de mulheres negras nos postos de trabalho de maior visibilidade.

**Iniciativas e práticas \***

A empresa elabora diagnósticos que evidenciem os dados sobre as mulheres negras, permitindo seu monitoramento desde o processo de seleção.

No tratamento de denúncias de assédio moral, a empresa aprecia os dados considerando o recorte de mulheres negras.

A empresa analisa se a presença de mulheres negras está contemplada nos postos de trabalho de maior visibilidade e que envolvem relacionamento e contato com clientes e stakeholders em geral.

---

**Estágio 3**

A empresa utiliza os dados do recorte de mulheres negras para ampliar sua inserção e ascensão, identifica as mulheres negras de seu quadro nas diversas áreas e investe no seu treinamento e desenvolvimento, além de incentivar e promover reflexões e diálogos contra a discriminação e para promoção da equidade racial.

**Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\***

A empresa utiliza os dados com o recorte de mulheres negras para ampliar sua inserção no quadro funcional ou sua ascensão nos vários níveis hierárquicos.

A empresa identifica as mulheres negras de seu quadro nas diversas áreas e investe no seu treinamento e desenvolvimento, buscando capacitá-las para assumir cargos e postos de trabalho não comumente ocupados por elas.

A empresa incentiva e realiza reflexões e diálogos com seus(as) empregados(as) e/ou grupos específicos para dar visibilidade a esses dados, contribuir com a eliminação de ideias e práticas discriminatórias contra a mulher negra e promover a equidade racial.

---

**Estágio 4**

A empresa monitora e analisa pesquisas de clima e dados de canais de denúncia, entre outros, destacando o recorte de mulheres negras. Além disso, apresenta evolução nos índices de presença desse segmento no quadro funcional, na participação em treinamentos e capacitações ou na ocupação de cargos de liderança.

**Eficiência\***

A empresa monitora e analisa pesquisas de clima internas, dados de canais de denúncia e dados de seus empregados, adotando as providências necessárias para promover a equidade de oportunidades e eliminar possíveis discriminações contra as mulheres negras.

A empresa tem metas para fazer evoluir os índices de participação de mulheres negras na composição de seu quadro funcional, na participação em treinamentos e capacitações ou na ocupação de cargos de liderança.

---

**Estágio 5**

A empresa é reconhecida por influenciar e inspirar seus stakeholders para a não discriminação e para a inserção e ascensão de mulheres negras em seus quadros. A empresa também investe na capacitação de mulheres negras na sociedade.

**Protagonismo\***

A empresa é reconhecida por suas boas práticas e ações adotadas em relação à não discriminação, inserção e ascensão de mulheres negras.

A empresa influencia e inspira seus stakeholders para a não discriminação, inserção e ascensão de mulheres negras em seus quadros.

## SOCIAL > PRÁTICAS DE TRABALHO > DESENVOLVIMENTO HUMANO, BENEFÍCIOS E TREINAMENTO

### Educação e Treinamento

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa inclui o tema da equidade racial na grade de seus cursos e treinamentos, desde a integração, sensibilizando os(as) participantes para isso e capacitando profissionais específicos para atuar na promoção da equidade e da não discriminação.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa inclui a promoção da equidade racial nas atividades de integração de novos empregados.

A empresa inclui o tema da equidade racial na grade de seus cursos e treinamentos, sensibilizando e capacitando os participantes para que compreendam e incorporem a postura da não discriminação e da promoção da equidade racial em suas decisões e avaliações.

Em caso positivo, esses cursos e treinamentos abrangem:

- Profissionais de RH responsáveis por recrutamento, seleção, inserção e ascensão funcional.
- Gestores de compras, aquisições e contratações.
- Gerentes e executivos(as).
- Equipes de segurança e atendimento.

A empresa oferece capacitação nos diferentes níveis hierárquicos para prevenir e identificar eventuais casos de assédio moral e racismo.

---

#### Estágio 2

A empresa considera e privilegia o recorte racial nas iniciativas de capacitação, divulga amplamente as oportunidades de desenvolvimento e oferece incentivos a cursos externos avaliando o perfil demográfico de seus(suas) empregados(as) e fomentando a participação de negros(as).

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa considera e privilegia o recorte racial nas iniciativas de capacitação para jovens e participantes de programas de aprendizagem.

A empresa divulga amplamente as oportunidades de desenvolvimento para que todas as pessoas tenham acesso a elas, incluindo treinamento, capacitação e bolsas

A empresa oferece incentivos a cursos internos ou externos avaliando o perfil demográfico de seus(suas) empregados(as) e fomentando a participação de negros(as).

---

#### Estágio 3

A empresa investe no treinamento e no desenvolvimento de negros e negras, buscando capacitá-los(as) para assumir cargos e postos de trabalho não comumente ocupados por eles(as), considerando necessidades específicas de capacitação e desenvolvimento. Avalia, ainda, o recorte racial em seus processos de promoção e identificação de talentos.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa avalia o recorte racial em seus processos de promoção e identificação de talentos.

A empresa faz um levantamento das necessidades específicas de capacitação e desenvolvimento de seus(suas) empregados(as) considerando o recorte racial.

A empresa desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento (mentoring e coaching) para negros(as) buscando capacitá-los(as) para assumir cargos e postos de trabalho não comumente ocupados por eles(as).

---

#### Estágio 4

A empresa documenta e avalia as melhorias no trabalho alcançadas por meio de seus programas de capacitação e realiza programas de desenvolvimento de carreira e de lideranças específicos para negros(as).

#### Eficiência\*

A empresa analisa e monitora os dados de seus programas voltados para jovens e de aprendizagem profissional considerando o recorte racial.

A empresa analisa e monitora os dados de seus programas de desenvolvimento de carreira e de lideranças mensurando o percentual de negros e negras que tiveram ascensão de cargo.

A empresa realiza programas de desenvolvimento de carreira e de lideranças para equilibrar a representação racial e de gênero em cargos executivos.

---

**Estágio 5**

A empresa estende seu programa de capacitação de negros(as) para, em parceria com escolas profissionalizantes ou universidades, promover a inserção e a ascensão desse segmento.

**Protagonismo\***

A empresa estende seu programa de capacitação de negras(os) para, em parceria com escolas profissionalizantes ou universidades, promover a inserção e a ascensão desse segmento.

A empresa promove iniciativas de capacitação para negros e negras de comunidades que tenham algum relacionamento com o negócio da empresa.

A empresa investe na capacitação de homens e mulheres negras na sociedade para que sejam inseridos no mercado de trabalho e tenham trajetórias de ascensão.

## SOCIAL > QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR > RESPEITO AO DIREITO DO CONSUMIDOR

### Relação com Consumidores e Clientes

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa cumpre a legislação e, ao fazer a sua comunicação observa os códigos de não discriminação e promoção da diversidade. Orienta para que, no manejo de seus dispositivos de segurança e de acesso (tais como portas giratórias e controles de acesso), não se reproduzam comportamentos discriminatórios e vexatórios relacionados a cor ou raça.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa cumpre a legislação e, ao fazer a sua comunicação observa os códigos de não discriminação e promoção da diversidade.

A empresa orienta para que, no manejo de seus dispositivos de segurança e de acesso (tais como portas giratórias e controles de acesso), não se reproduzam comportamentos discriminatórios e vexatórios relacionados a cor ou raça.

---

#### Estágio 2

A empresa usa sua comunicação como ferramenta para fortalecer a imagem de negros e negras, não reforçando estereótipos de gênero e raça.

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa usa sua comunicação como ferramenta para fortalecer a imagem de negros e negras, não reforçando estereótipos de gênero e raça.

---

#### Estágio 3

A política de comunicação da empresa valoriza a diversidade racial e orienta a elaboração das peças de comunicação, tanto internas quanto institucionais ou comerciais, alinhadas a essa premissa.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A política de comunicação da empresa contempla a valorização e promoção da diversidade e a não discriminação de raça e gênero.

Se sim, essa política abrange as ações de comunicação:

- Interna;
- Institucional;
- Comercial.

A empresa usa sua comunicação institucional ou comercial como ferramenta para engajar seus clientes ou parceiros de negócio para a promoção da equidade racial.

---

#### Estágio 4

A área responsável pela comunicação da empresa verifica a aderência das peças à política de comunicação, incluindo a promoção e valorização da diversidade de raça e gênero e não discriminação. A empresa privilegia a diversidade na composição de suas equipes de atendimento e relacionamento, potencializando seu relacionamento com clientes negros(as) e fortalecendo a postura ética.

#### Eficiência\*

A área responsável pela comunicação da empresa verifica a aderência das peças à política de comunicação, incluindo a promoção e valorização da diversidade de raça e gênero e não discriminação.

A empresa garante a diversidade na composição de suas equipes de atendimento e relacionamento, potencializando seu relacionamento com clientes e consumidores.

---

#### Estágio 5

A empresa mede o impacto, nos resultados financeiros, da composição de equipes de atendimento com maior diversidade.

#### Protagonismo\*

A empresa mede o impacto, nos resultados financeiros, da composição de equipes de atendimento e relacionamento com maior diversidade.

## SOCIAL > ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

### Gestão das Questões Raciais na Comunidade e de Meio Ambiente

\*perguntas binárias (sim x não)

---

#### Estágio 1

A empresa cumpre a legislação e as convenções internacionais no que diz respeito à sua intervenção nas comunidades e no meio ambiente.

#### Cumprimento e/ou tratativa inicial \*

A empresa cumpre a legislação no que diz respeito a sua intervenção nas comunidades e no meio ambiente.

A empresa cumpre a legislação no que diz respeito à sua intervenção nas comunidades e no meio ambiente, inclusive em relação ao descarte de materiais vinculados a seus processos que possam interferir na qualidade de vida local, garantindo o respeito e a valorização de bens materiais e imateriais, incluindo as representações históricas, étnicas, religiosas, turísticas, paisagísticas e culturais de territórios quilombolas, indígenas e/ou tradicionais.

A empresa reconhece e respeita os mecanismos de consulta prévia às comunidades quilombolas, indígenas e/ou tradicionais, nos termos da Convenção 169 da OIT, quando qualquer de suas atividades apresentem potencial de interferir nos territórios dessas comunidades.

---

#### Estágio 2

A empresa realizou um mapeamento das localidades em que atua, como terras próprias, arrendadas e outras, que tangenciam áreas de quilombos e/ou indígenas. Além disso, investe em programas que visem promover a equidade racial nessas comunidades.

#### Iniciativas e práticas \*

A empresa realizou um mapeamento das localidades em que atua, como terras próprias, arrendadas e outras, que tangenciam áreas de quilombos e/ou indígenas.

A empresa investe em programas sociais que visem promover a equidade racial nas comunidades em que atua.

---

#### Estágio 3

A empresa considera as questões raciais em suas avaliações de impacto social. Garante em seus processos que negros(as) tenham representação em comitês que envolvam a comunidade local e que tomem decisões sobre projetos de investimento na região. A empresa tem também um departamento especializado ou profissionais capacitados para monitorar suas atividades que interferem nos referidos territórios de propriedade ou posse coletiva.

#### Políticas, procedimentos e sistemas de gestão\*

A empresa considera o perfil demográfico das comunidades do entorno da área em que atua como uma parte interessada-chave.

A empresa garante em seus processos contemplar a diversidade local, para que negros e negras tenham representação em comitês que envolvam a comunidade e tomem decisões sobre projetos de investimento na região.

A empresa tem um departamento especializado ou profissionais capacitados para monitorar suas atividades que possam interferir em territórios de comunidades quilombolas, indígenas e/ou tradicionais.

---

#### Estágio 4

A empresa investe em programas de geração de renda com foco em negros, incluindo mulheres negras, e seu investimento social privado considera o recorte de jovens negros e negras. Além disso, mantém programas de capacitação que visam a empregabilidade de negros(as) das comunidades atendidas em áreas tradicionalmente não ocupadas por eles. A empresa também realiza avaliações periódicas sobre prevenção ou redução de danos em territórios quilombolas, indígenas e/ou tradicionais.

#### Eficiência\*

A empresa investe em programas de geração de renda com foco na população negra.

A empresa mantém programas de capacitação que visam a empregabilidade de negros e negras das comunidades.

A empresa realiza avaliações periódicas sobre prevenção ou redução de danos em territórios quilombolas, indígenas e/ou tradicionais.

**Estágio 5**

A empresa se envolve com políticas públicas relacionadas à promoção da equidade racial e à não discriminação e garante que suas parcerias públicas ou privadas considerem seus valores e princípios sobre equidade de raça. Realiza programas de desenvolvimento comunitário que capacitam e beneficiam negros(as) e promove ações em conjunto com comunidades quilombolas, indígenas e/ou tradicionais para a promoção do desenvolvimento sustentável.

**Protagonismo\***

A empresa garante que suas parcerias públicas ou privadas levem em conta seus valores e princípios sobre equidade de raça.

A empresa realiza programas de desenvolvimento comunitário para capacitar negros e negras, a fim de aumentar sua participação política e formar agentes de transformação.

A empresa promove ações em conjunto com comunidades quilombolas, indígenas e/ou tradicionais para a promoção do desenvolvimento sustentável.

**Fonte:** Guia Temático: Promoção da Equidade Racial, o Instituto Ethos em parceria com o CEERT (2016)

Por fim, inspirado nas falas das especialistas e da análise do programa de empresa Alfa, mostra-se pertinente destacar alguns pontos no quadro 4 a seguir:

**QUADRO 3 – SUGESTÕES PARA O PROGRAMA DE DIVERSIDADE.**

1	Não basta apenas uma palestra ou um programa de trainee que vise somente contratar trabalhadores(as) negros(as). É preciso que ações de conscientização antirracista sejam recorrentes na empresa.
2	São necessários um acompanhamento e uma cobrança para que pessoas negras sejam incluídas em postos de liderança.
3	É preciso que o tratamento dado aos programas de diversidade seja equânime.
4	São necessárias ações de treinamento e desenvolvimento, além de um processo de conscientização com a alta liderança da organização, para que ela entenda a importância do programa de diversidade.
5	É importante que o porta-voz da empresa tenha um treinamento para tornar sua linguagem mais inclusiva.
6	É necessário pensar, junto ao projeto de inclusão, uma política de ascensão, promoção e permanência, com dignidade e respeito para os(as) colaboradores(as) negros(as).
7	O valor da diversidade precisa ser parte da cultura da organização, sendo citado, nominalmente, na <i>Visão e Valores</i> das empresas, para que todos os colaboradores saibam que o antirracismo não só faz parte da empresa, como é um dos seus pilares principais.

8	É preciso que as organizações entendam sua responsabilidade social para com a sociedade e não vejam a política de diversidade como assistencialismo e sim como uma justa e necessária intervenção antirracista.
9	É necessário que o programa de diversidade tenha ações permanentes, visando coibir falas, ações e práticas discriminatórias.
10	O auxílio de uma empresa especializada em diversidade é fundamental na construção do programa.

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir da literatura e achados em campo

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo refletir sobre o assunto inclusão racial que é, ainda, pouco discutido na academia e nas organizações empresariais. Intencionamos sugerir um programa de diversidade que seja crítico e de fato antirracista. Há poucos estudos que reflitam e explorem a diversidade racial nas organizações brasileiras. Esse estudo tem a tarefa de demonstrar que é possível construir um programa de diversidade que seja, de fato, um instrumento antirracista nas empresas. Acredito que esse trabalho tem como contribuição servir de base inicial para as organizações estruturarem um projeto de inclusão racial.

Considero também relevante a informação que esse trabalho foi realizado em meio a uma pandemia, o que invariavelmente prejudicou sua realização. Havia também o objetivo de entrevistar um beneficiário do programa de inclusão da Alfa. Durante a entrevista, a gerente da empresa comprometeu-se em enviar o contato de uma beneficiária do programa. Após a entrevista, foram enviados três e-mails solicitando o nome da colaboradora, sem retorno. Com certeza o trabalho ficaria mais rico se a voz de um(a) beneficiário(a) também fosse ouvido(a) e esse aspecto evidencia não somente uma limitação do presente estudo, mas nos faz pensar acerca do que Machado Jr. *et al.* (2018) já comentaram, que, apesar dos potenciais benefícios da adoção da diversidade cultural, é difícil distinguir se as empresas que incentivam um ambiente multicultural acreditam nos benefícios dessa prática ou se as implementam por razões de marketing ou em resposta à pressão de sociedade e governo.

Acredito que o tema sobre a inclusão dos negros em cargos de liderança não se esgota neste trabalho. Pelo contrário, o objetivo é que ele seja estudado cada vez mais. É inadmissível que a maior parte da população brasileira não se sinta representada em postos de comando de grandes empresas. É visível que avançamos nos últimos anos como evidenciado no estudo de Jaime (2017), mas é notório que poderíamos ter avançado mais. Porque o tema é pouco debatido, há poucas reflexões acerca das políticas de inclusão e seus benefícios no combate ao racismo. É fundamental que empresas de diversidade e organizações se debrucem mais sobre esse assunto, visando prioritariamente o combate ao racismo e a inclusão justa, ainda que tardia do negro nos postos de comando.

Como é sabido, o tema da equidade no trabalho na perspectiva das relações raciais no Brasil tem relevância não somente conjuntural, mas histórica, uma vez que o trabalho foi inicialmente utilizado no país como ferramenta de opressão e aprisionamento da população negra. Nesse sentido, poder ressignificá-lo como catalisador da equidade é um passo relevante para as relações raciais no país.

Finalizo dizendo que é de extrema importância que ao pensar um novo país, o projeto de inclusão racial, de maneira digna, dos negros e negras seja colocado como central e fundamental para um projeto de desenvolvimento. Parafrazeando o professor universitário e ativista do Movimento Negro, Hélio Santos: “Quando eu falo de questão racial, eu não estou defendendo os Negros, eu estou defendendo o Brasil”.

## REFERÊNCIAS:

- ALMEIDA, Silvio. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.
- ALVES, Mario Aquino, GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. **O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018.
- BARDIN Laurence. **L'Analyse de contenu.** Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e branquitude no Brasil *In*: CARONE, Iray; BENTO, Maria Aparecida Silva (org.) **Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil.** Petrópolis, RJ: Vozes, p. 25-58, 2002.
- CAMPOS, Matheus Pinto de. **A inclusão dos negros nas empresas: uma perspectiva negra da estratégia corporativa.** Rio de Janeiro, 2019.
- CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil.** São Paulo: Selo Negro, 2011.
- ETHOS; CENTRO DE ESTUDOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DESIGUALDADES. **Indicadores Ethos e CEERT para Promoção da Equidade Racial.** CEERT, 2016. Disponível em: <https://ceert.org.br/publicacoes/diversidade-trabalho/29/indicadoresethos-ceert-para-promocao-de-equidade-racial> Acesso em: 29 abr. 2021.
- CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. A negação da raça nos estudos organizacionais. *In*: **Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, São Paulo, SP, Brasil, v. 33, 2009.
- FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas.** Rio de Janeiro: Fator, 1980.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **ERA - Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOUVEA, Josiane Barbosa. O que há por trás do discurso da harmonia racial no país da miscigenação?. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade.** Belo Horizonte, v. 4, n. 10, p. 915-955, ago. 2017
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil.** IBGE. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html?=&t=sobre> Acesso em: 02 out. 2020.

JAIME, Pedro. **Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial**. 1. ed., 1. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fapesp, 2017.

LOPES, Otávio Brito. A questão da Discriminação do Trabalho. **Revista jurídica virtual**, v. 2, n. 17. out, 2000.

MACHADO JUNIOR, Celso; BAZANINI, Roberto; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afro-descendants in brazilian companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9250875>

MARTINS, Adhara Salomão; SPINIELI, André Luiz Pereira. Ações afirmativas e população negra: rompendo barreiras e exclusões concretas no mercado de trabalho. **Revista Espaço Crítico**, v. 1, n. 1, p. 15, 2020

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

MOURA, Clóvis. **Rebeliões da senzala: quilombos, insurreições, guerrilhas**. São Paulo: Anita Garibaldi coedição com a Fundação Grabois, 5. ed. 2014.

MOREIRA, Adilson. **Racismo Recreativo**. São Paulo: Pólen, 2019.

MARRIAM, Sharan B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**. Belo Horizonte: Letramento, 2017.

SANSONE, Livio. **Negritude sem etnicidade: o local e o global nas relações raciais e na produção cultural negra do Brasil**. Salvador: UFBA/Pallas, 2003.

SANSONE, Livio. **Negritude sem etnicidade**. Salvador: Edufba, 2004.

SANTOS, Gislene Aparecida dos. **A invenção do “ser negro”**: um percurso das ideias que naturalizaram a inferioridade dos negros. São Paulo: Educ/Fapesp, 2002.

SCHWARCZ, Lília Moritz. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Guilherme Moreira da. Racismo no Mercado de trabalho: uma prova do racismo estrutural. **Esquerda Online**. nov, 2019. Disponível em: <https://esquerdaonline.com.br/2019/11/20/racismo-no-mercado-de-trabalho-prova-do-racismo-estrutural/> Acesso: 03 out. 2020.

TEIXEIRA, J. C., Nascimento, M. C. R. CARRIERI, A. P. De Xica da Silva a funcionário da cozinha do RU: manifestações discursivas de sexismo e racismo nas universidades brasileiras. **Anais do encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, n. 38, p. 1-16, 2014.