

## **DIVERSIDADE RACIAL NAS EMPRESAS DITAS INCLUSIVAS**

**ELZA MARINHO LUSTOSA DA COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**JOÃO CARLOS FERREIRA ARAÚJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

## **DIVERSIDADE RACIAL NAS EMPRESAS DITAS INCLUSIVAS**

### **1. INTRODUÇÃO**

Existe no Brasil um acentuado racismo estrutural que gera bastante resistência à diversidade e à inclusão das minorias representativas nas lideranças organizacionais. Isso ocorre principalmente em relação aos afrodescendentes que representam 54% da população.

Sanar a dívida da sociedade com os grupos historicamente discriminados significa retirá-los da marginalidade social, ou melhor, retirá-los da sub-representatividade política. Na tentativa de extinguir os problemas de cunho discriminatório, foram criadas as ações afirmativas. São políticas capazes de combater as segregações étnicas e raciais decorrentes de processos históricos, mas que ainda hoje afetamos grupos discriminados como os negros.

Nesse contexto, esta pesquisa visa tratar a diversidade racial nas organizações que apoiam publicamente o combate à discriminação e ao preconceito no mercado de trabalho. Busca-se entender até que ponto há coerência nos programas voltados para a diversidade racial, isto é, se estão sendo realmente executados e como são funciona o cotidiano dos empregados empresas diante das práticas de representatividade.

Dessa forma, a pesquisa busca responder a seguinte pergunta-problema: as empresas que se dizem inclusivas realmente aplicam uma política de diversidade como constam nas suas missões? Trata-se de averiguar se existe de fato diversidade racial nas organizações pesquisadas

Desse modo, o objetivo principal é identificar as práticas que comprovem a existência das políticas de diversidade racial nas organizações pesquisadas. Para chegar a esse objetivo geral, a pesquisa buscou identificar as metas das políticas de diversidade e inclusão, analisar os programas de inclusão e integração racial, verificar os canais de acesso à empresa e a representatividade dos negros pela perspectiva dos próprios empregados.

A importância dessa pesquisa se confirma pela exposição de questões relacionadas aos preconceitos e às discriminações que ocorrem no mercado de trabalho, mostrando, através de uma pesquisa empírica, como o racismo ainda se faz presente no seio da sociedade brasileira.

A pesquisa foi realizada em organizações que apoiam publicamente a diversidade e a inclusão do empregado negro no mercado de trabalho. Para isso, foram selecionadas três organizações brasileiras que desempenham atividades com fins lucrativos, privadas e atuantes em diferentes ramos (autosserviço de atacado, bancário e varejista). Todas em unidades no Rio de Janeiro. Trata-se de uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e explicativa. Ao todo foram entrevistados 28 empregados declarados negros, sendo: oito da organização A, dez da organização B e dez da organização C., com amostragem não-probabilística.

Este trabalho se divide em 4 partes, além desta introdução. A parte que se segue trata da diversidades nas organizações, a partir da literatura mais recente sobre o tema. A terceira parte discute sobre representatividade e racismo, estes itens encerram as concepções dos autores que compõem o referencial teórico. A quarta seção apresenta a análise dos resultados e começa com a apresentação das empresas pesquisadas e por último as considerações finais.

## **2. DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

O Brasil tem como marca registrada a diversidade racial, criada desde o processo de colonização. Embora a população seja majoritariamente mestiça, o país ainda enfrenta problemas de preconceito e discriminação. Uma prova disso, ainda hoje, são as principais posições de liderança ocupadas por profissionais brancos e homens.

Como aponta Cardoso et al. (2006), a diversidade em uma organização é “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Isso permite que as identidades possam ser analisadas com base em gênero, idade, escolaridade, religião, origem, etnia e idioma, o que viabiliza que sejam também examinadas em nível social, organizacional, grupal ou individual (FLEURY, 2000).

Existem atualmente diversas organizações que assumem uma postura de não alinhamento com a discriminação racial.

Nesse sentido, a gestão da diversidade consiste em aceitar as diferenças de cada indivíduo e fazer com que todos possam ser vistos de forma semelhante. Busca-se, dessa forma, maximizar as habilidades, contribuir com os objetivos da empresa e aproveitar o potencial que as diferenças possam gerar sem que haja qualquer discriminação (CARDOSO et al., 2007).

Por isso, a gestão da diversidade racial em ambientes organizacionais deve ser vista como um investimento em capital humano para alcançar a inovação e o aumento da competitividade do grupo, considerando que se leva tempo para colher os frutos dessa iniciativa devido à complexidade da questão. Desse modo, um programa de incentivo à diversidade deve considerar a abrangência do problema e sua representatividade na sociedade e, por essa razão, deve atuar em toda a estrutura da empresa (CARDOSO et al., 2007).

Alves (2003) critica a gestão da diversidade no Brasil e a forma com que as organizações lidam com a discriminação. O autor revela que as empresas não conseguem identificar os grupos discriminados em seu ambiente interno porque “o mito da democracia racial” transmite a ideia de que todos são vistos de forma semelhante. Esse tipo de pensamento mascara o preconceito ou a discriminação que existe na sociedade e o primeiro passo para que se possa implantar a diversidade racial nas organizações é justamente reconhecer que a discriminação racial existe. Para Myers (2003), a promoção da diversidade e o consequente combate à discriminação devem ser estratégias complementares nas políticas de diversidade racial.

Para Cardoso et al. (2007), a diversidade deve ser tratada de forma diferenciada entre as organizações para que cada uma mantenha o nível das qualificações. Com a busca pela inovação e pela criatividade, resultados distintos podem ser gerados a partir do ramo, da atividade, da posição geográfica, do cliente, dos fornecedores, entre outros aspectos. Assim, antes de diversificar seus postos de trabalho, é necessário que cada empresa saiba qual setor ou departamento almeja mudar, visto que podem ocorrer questões como falta coesão de grupo e também de comunicação. Os problemas de coesão do grupo, por exemplo, estão relacionados ao fato de as pessoas se sentirem mais à vontade com indivíduos com que se identificam mais. Essa situação, portanto, pode levar a não aceitação de novos membros, criando conflitos e desperdiçando tempo.

Segundo Myers (2003), outra vantagem das políticas de diversidade consiste na ferramenta de redistribuição de renda/oportunidade. Para o autor, a baixa representatividade dos negros no mercado formal de trabalho está ligada à baixa escolaridade, decorrente da má distribuição de recursos contínua no Brasil. Nesse mesmo contexto, muitas organizações reiteram o alto custo em estimular políticas de diversidade no processo de seleção e citam a menor qualificação como fator preponderante.

Almeida (2018) deixa claro que os negros não são impróprios para a vida acadêmica, pelo contrário. Na verdade, eles têm menos acesso à educação devido a fatores históricos, o que implica baixa qualificação e, por consequência, colocações mal remuneradas no mercado de trabalho. Assim, é incompleto analisar a diversidade racial exclusivamente sob um viés socioeconômico, sendo fundamental examinar, de forma conjunta, todos os fatores que nos trouxeram à atual situação.

### **3. RACISMO E REPRESENTATIVIDADE**

Passados 134 anos do período de escravidão no Brasil, a população afrodescendente ainda sofre bastante preconceito. Num país onde a maioria da população é negra, o racismo e a desigualdade racial são flagrantes. É o contingente que mais sofre com o desemprego, a fome, o analfabetismo, as doenças, as misérias e os crimes. Abaixo, Almeida (2018) define assim o racismo:

Podemos dizer que o racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam (p. 22).

Somente com a Constituição Federal de 1988, cem anos após a abolição da escravatura, foram dados mais direitos e igualdades aos grupos historicamente discriminados. Essa previsão legal foi importante para demonstrar a necessidade de defender pautas com reforço à liberdade, à igualdade, ao combate ao racismo e a busca por personalidades históricas negras que fazem a diferença no meio social.

Em 1997, a tipologia “injúria racial” deu nova forma às leis do racismo. O então deputado Paulo Paim, autor da lei que mudou o art.140 do Código Penal, tornou crime ofender a dignidade de outras pessoas por questões de raça, cor, etnia, religião, idade ou deficiência (MONTEIRO, 2011). Perante a lei, injúrias raciais e racismo são crimes distintos. Embora possam ser confundidos ou até semelhantes, ambos têm penas muito diferentes (MONTEIRO, 2011).

A injúria racial é o crime que causa ofensa à honra pessoal da vítima. Desse modo, o causador utiliza-se de elementos como raça, etnia, cor, religião ou origem, por meio de palavras depreciativas ou pejorativas, para causar a ofensa. O crime de injúria racial está previsto no Código Penal, art. 140, § 3º e corresponde a uma qualificação do crime de injúria. A pena prevista é de reclusão de um a três anos, multa ou pagamento de fiança (FONSECA JUNIOR, 2021).

O racismo, por sua vez, é a prática de atos discriminatórios ou preconceituosos por motivos de raça, cor, etnia, religião ou procedência semelhante, quando a manifestação dessa conduta causa danos a um determinado grupo ou à coletividade. O crime de racismo está previsto na Lei nº 7.716/1989, que tipifica as condutas consideradas racistas e discriminatórias. A pena prevista, dependendo da gravidade instituída, é de um a cinco anos (FONSECA JUNIOR, 2021).

Já a Lei 12.788/2010 instituiu o Estatuto da Igualdade Racial. Também de autoria do então deputado Paulo Paim, a lei voltada à população negra revela a necessidade de efetivar a igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos individuais e coletivos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância. Dessa forma, o intuito do Estatuto é fazer com que esse grupo da população não seja desassistido por motivos de discriminação, criando, ainda, para o poder público, a obrigação de fomentar políticas para população negra.

Nas organizações brasileiras, a cor ainda é uma barreira num país onde a maioria da população é negra. Assim, a representatividade é tratada como a defesa das minorias e como a sua representação política nos espaços institucionais (ALMEIDA, 2018).

A representatividade, para Brandão et al. (2019), é a representação política de direito dos grupos que foram excluídos. Essa noção busca romper com o conceito de estereótipo, o qual pode disseminar o racismo, a homofobia, o machismo, a xenofobia, entre outros. O estereótipo representa “as características atribuídas a pessoas tendo como base a imagem que se faz do coletivo ao qual pertencem, ao julgar que a imagem representa a totalidade ou a maioria deste nicho” (BRANDÃO et al, 2019; p. 2).

Já para Almeida (2018), a representatividade é vista como algo mais pleno do que a simples inserção dos grupos em qualquer instituição. Ele busca defini-la como a ocupação dos grupos de minorias nos espaços primordiais de poder, já que são responsáveis por efetuar as mudanças de caráter ideológico na sociedade.

Cabe ressaltar que a simples inclusão dos negros não muda a ideologia das instituições. No entanto, isso faz com que elas se adaptem para acompanhar e monitorar a questão ideológica, visando à coerência na gestão de suas políticas de diversidade e de representação (ALMEIDA, 2018). O autor ainda ressalta o cuidado que se deve ter ao tratar do conceito de representatividade e relacioná-lo com a meritocracia. Esse tipo de pensamento generalizado naturaliza a desigualdade racial, ao mesmo tempo que ameniza as questões de cunho discriminatório, ocultando todo o processo de formação da sociedade que gerou a dominação institucional pelos maiores grupos representativos de poder. Em vista disso, Almeida (2018) ainda trata a representatividade como ferramenta antidiscriminatória e ressalta os efeitos que ela pode causar nas instituições, como:

[...] Desmantelar as narrativas discriminatórias que sempre colocam minorias em locais de subalternidade. Isso pode servir para que, por exemplo, mulheres negras questionem o lugar social que o imaginário racista lhes reserva (ALMEIDA, 2018, p. 68).

Por fim, entende-se a representatividade como uma tentativa de fazer com que os negros estejam presentes nos diferentes escalões dos espaços organizacionais e não sejam vistos de forma inferiorizada. Assim, vale dizer que o fato de estarem nos mais altos postos não significa

que estejam no poder. Pelo contrário, é necessário que haja entendimento sobre o assunto para que os poucos negros nesses espaços não sejam utilizados como exemplo da promoção negativa da meritocracia.

### **As organizações da pesquisa**

A organização A é uma rede brasileira de atacado de autosserviço, fundada na cidade de São Paulo, em 1974. Atualmente a instituição pertence ao grupo francês Casino, responsável por controlar mais de 200 lojas em 22 estados, conta com mais de 50 mil funcionários.

A empresa possui um programa intitulado *Valorização da nossa gente*, onde repudia qualquer forma de discriminação no ambiente de trabalho. Esse programa está inserido no código de ética da organização e visa à inclusão dos trabalhadores negros.

De acordo com o relatório anual do grupo, no ano de 2020, 52% dos empregados da organização são negros. Desse montante, 37% possuem cargos de liderança, sendo 25% homens e 12% mulheres.

A organização B é uma das maiores instituições financeiras do mundo. Foi fundada em 1924, em Poços de Caldas, Minas Gerais. Em 1983, a sede passou a ser na cidade de São Paulo. Ela possui cerca de cinco mil agências e mais de 84.000 empregados somente no Brasil.

A organização realiza, ainda, a *Semana da Diversidade*, na qual reafirma seu compromisso com os programas que envolvem a inclusão de pessoas pertencentes aos estratos que sofrem discriminação, como os negros.

A organização C é uma das maiores redes varejistas do país, fundada em 1957 como uma loja de presentes na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo. Atualmente, a organização conta com mais de 40 mil funcionários e mais de 1100 lojas físicas espalhadas por todo o país, com ampliação de seu portfólio de serviços, atuando em segmentos, como seguradora, serviços financeiros e consórcios. Em 2020, a organização lançou o programa *Trainee Exclusivo para Trabalhadores Negros*.

#### Análise dos Resultados

A primeira pergunta das entrevistas buscava compreender se os funcionários conheciam algum programa de diversidade racial negra que a organização tenha realizado. O objetivo da questão é identificar programas raciais que pudessem ter sido marcantes na vida dos funcionários negros.

De acordo com Cardoso (2007), os programas de diversidade racial nas organizações são tratados como política de diversidade compensatória. Essas políticas envolvem fatores sociais, culturais e históricos que buscam fazer com que os grupos historicamente discriminados tenham melhores oportunidades no mercado de trabalho. Logo, desenvolver os programas de diversidade racial nas organizações é importante para propagar a cultura da diversidade e reforçar o compromisso em gerir políticas antidiscriminatórias e igualitárias.

A justificativa do entrevistado A4 merece destaque das demais respostas, pois demonstra a opinião de um analista, o qual possui uma visão diferente dos outros entrevistados.

**Não consigo me lembrar de uma ação específica**, principalmente por estar na maioria do tempo em ambiente remoto. De maneira geral a organização A é uma empresa bastante diversa, trabalho na matriz e consigo ver certa pluralidade nas áreas.

Apesar de a maioria dos entrevistados afirmarem conhecer algum programa de diversidade racial, nenhum deles citou sequer o nome de pelo menos um programa que a empresa possa ter realizado. O entrevistado A4 demonstra a maneira genérica que a empresa trata o assunto diversidade, ficando evidente em seu discurso que não existem na instituição ações específicas, relacionadas aos programas de diversidade, capazes de reforçar seus valores.

Os outros entrevistados com cargos de liderança, por sua vez, também não foram capazes de fazer a correlação entre a política que a organização prega e o desenvolvimento dos seus programas internos. Isso faz com que os valores institucionais ainda continuem sendo guiados por vieses discriminatórios. Dessa forma, Alves (2003) explica a dificuldade das organizações em identificar os grupos discriminados e proporcionar a eles ações específicas. A forma genérica do programa *Valorização da nossa gente* faz com que os entrevistados entendam que exista um programa específico para cada grupo de minoria. Ademais, segundo Almeida (2018), a falta de reflexão sobre assuntos ligados ao racismo e a negação da existência do preconceito e da discriminação por parte das instituições são fatores responsáveis por fazer com que os profissionais vivam em ambientes sem saber que estão sofrendo o preconceito.

Já na organização B, em relação à primeira pergunta da entrevista, quase todos afirmaram conhecer algum programa. Somente o entrevistado B4, com pouco tempo na organização, declarou conhecer nenhum. Os outros colaboradores citaram como exemplo programas em que a organização atua com instituições sem fins lucrativos, elaborando rodas de conversas e criando programas de seleções exclusivos para negros.

O desenvolvimento dos programas de diversidade na organização B ocorre de forma bastante distinta do que ocorre na organização A. A instituição financeira trabalha de forma específica as políticas dos grupos que são considerados minorias. Isso faz com que os programas possam ser analisados de formas bem diferentes, uma vez que os grupos de minorias não enfrentam problemas iguais.

No que se refere à organização C, com exceção do entrevistado C3, todos citaram o programa de *Trainee exclusivo para o público negro*. Esse tipo de opinião, em que é unânime a lembrança de um único programa na organização, demonstra o quanto ele foi importante para o público pesquisado. Apesar de possuir outros, o programa gerou bastante repercussão quando foi lançado, pois rompeu as barreiras do antigo processo seletivo que, na maioria das vezes, eram realizados com vieses discriminatórios e racistas. Segundo Almeida (2018), atividades sociais como essas são capazes de proporcionar sobrevivência ao grupo discriminado que carece de políticas públicas.

A segunda pergunta procurou analisar se os funcionários conheciam o principal programa ou a principal atividade capaz de promover a diversidade e a inclusão racial de cada organização. Esses programas são uma extensão das políticas de diversidade, as quais devem estar alinhadas com os valores institucionais das organizações e, por isso, devem ser de conhecimento de todos (CARDOSO et al., 2007). De acordo com Alves (2003) é essencial que

os empregados conheçam o principal programa e o que eles representam, pois, eles demonstram o compromisso da organização em estimular suas políticas de forma efetiva e inclusiva.

Na organização A, todos responderam conhecer o programa, com destaque para a resposta dos entrevistados A4 e A6, que possuem cargos de liderança.

Sim, é um processo de valorização dos funcionários, independentemente de raça, cor ou identidade de gênero, de maneira que a empresa repudia qualquer ato discriminatório (Entrevistado A4).

Ele busca reconhecer toda a nossa gente, cada um de sua forma, respeitando e valorizando cada particularidade (Entrevistado A6).

Esses tipos de afirmações semelhantes deixam claro que os funcionários possuem conhecimento do programa. Todavia, esse é um programa genérico, que trata de todos os temas discriminatórios. De acordo com Almeida (2018), programas como esse não são capazes de sanar efetivamente a necessidade de cada grupo, porque se aproximam de estratégias de justificação, as quais, nesse caso, só transmitem a ideia da valorização profissional. Percebe-se que não foi citado nenhum programa racial específico, como citado em outras organizações. Assim, esse tipo de comportamento da organização deixa margem para que a inclusão de empregados ainda possa ser guiada por vieses ideológicos. Acreditamos que os grupos de minorias devem ser melhor assistidos para que não fiquem totalmente expostos a políticas tão genéricas de tratamentos.

Ainda em relação à pergunta que visava saber se os colaboradores conheciam o principal programa ou a principal atividade capaz de promover a diversidade e a inclusão racial na instituição, a maioria dos entrevistados da organização B, que responderam sobre o programa Ombudsman, afirmaram conhecê-lo. Somente dois entrevistados afirmaram desconhecer esse programa, o qual deveria ser de conhecimento de todos. Em relação à *Carta de Compromisso com a Diversidade*, quase todos afirmaram conhecer, inclusive os dois entrevistados que responderam não conhecer o programa anterior (B5 e B6).

Sim. O assunto a respeito da diversidade é tratado de forma séria. A consciência que a organização tem sobre diversidade e inclusão é muito bacana, mas no atual cenário ainda é muito difícil ver minorias nesses espaços (Entrevistado B6, grifos do autor).

A justificativa crítica do entrevistado B6 se refere ao que Almeida (2018) pontua quanto às atuais organizações no que tange à falta de empregados negros nos variados cargos. O letramento racial no ambiente de trabalho é importante para a quebra de diversas barreiras que foram criadas. Entretanto, a fala do entrevistado coloca em xeque a política realizada, já que não é capaz de diversificar seus cargos, faltando representatividade.

Por fim, na organização C, quase todos os empregados afirmaram conhecer o grupo de afinidade, responsável por promover a diversidade e a inclusão racial na instituição. Dessa forma, a organização demonstra compromisso em implantar e mostrar suas políticas e seus objetivos aos funcionários. Os principais programas de diversidade e as políticas elaboradas nesse ramo fazem com que a integração e o entendimento de todos os colaboradores sejam fundamentais para torná-los efetivos (CARDOSO et al., 2006). A atitude da organização em separar os grupos de interesse em grupos de afinidade facilita as ações corretivas e as ações de fomento para que os programas possam ser totalmente efetivos no cenário de cada organização.



A terceira questão da pesquisa tratou sobre o conhecimento dos funcionários em relação às diretrizes e os objetivos da diversidade racial negra na organização que trabalhavam, já que todas essas instituições colocam como principal objetivo o aumento da representatividade em seus cargos. Conforme Mill (apud Brito, 2016, p. 11), a representatividade visa a que as minorias sejam ouvidas. Sem isso, é apenas uma falsa sensação de igualdade.

Na organização A, todos afirmaram conhecer alguma diretriz. O entrevistado A4, por sua vez, seguiu as ideias de Almeida (2018), relatando sobre ações de “reparação histórica” que poderiam ser realizadas em busca de um aumento da representatividade negra.

A empresa trabalha com o conceito de equidade racial, de forma que sua cor não é fator preponderante, mas sim as entregas. **Entendo que talvez faltem ações com relação ao que podemos chamar de dívida histórica.**” (Entrevistada A4, grifos do autor).

Não existe cota racial para contratação, porém todos nós dentro da empresa somos bem valorizados, e todos somos iguais, porém cada um com sua habilidade (Entrevistado A2).

Os entrevistados A2 e A4 se posicionaram de forma bem diferente em suas justificativas. Dessa forma, foi possível avaliar, de acordo com as respostas dos empregados, que os objetivos das políticas de diversidade não são de conhecimento de todos. Enquanto um cita a falta de ações que poderiam aumentar a representatividade nos cargos, o outro desconhece a homogeneidade nos cargos a nível técnico e estratégico. A dedução do entrevistado A2, sobre a inexistência de ações voltadas à inserção dos negros, demonstra a falha da organização em não criar canais de inclusão capazes de diversificar a empresa. Assim, revela-se a falta de informação do entrevistado e a omissão da organização em conscientizar o trabalhador sobre as diretrizes de suas políticas. Não discutir esse assunto internamente nem levar aos funcionários os objetivos de suas políticas faz com que a organização sempre seja vista como igualitária, quando, na verdade, falta conscientização para que os empregados percebam que aquele não é um ambiente realmente igualitário.

Na organização B, todos responderam conhecer os objetivos, com exceção do colaborador B8. Conforme relatado, a organização afirma que debate internamente sobre o assunto, deixando claras as diretrizes das políticas de diversidade para seus empregados. Entretanto, ainda há falta de diversidade na distribuição de seus cargos. Isso faz com que a organização ainda caminhe com ideias contrárias as suas expectativas.

Na organização C, os entrevistados C2, C8 e C9, respectivamente, além de afirmarem conhecer os objetivos, assim como o restante dos colaboradores, ainda justificaram conhecer a amplitude dos objetivos:

Sim, aqui é muito visado o crescimento, e nos processos seletivos a empresa busca sempre incluir negros e mulheres para que possam subir no plano de carreira (Entrevistado C2).

O respeito e a diversidade é algo [sic] que a gente aqui não abre mão. (Entrevistado C8).

Sim, não só racial, mas com qualquer outro tipo de diversidade. (Entrevistado C9).

Percebe-se que, das três organizações pesquisadas, a organização C é a que melhor trata as diretrizes da diversidade racial. Além de demonstrar suas ações do desenvolvimento da

política racial, ela consegue identificar as dificuldades que enfrentam as minorias. Como cita Alves (2003), para desenvolver as diretrizes da diversidade racial, é necessário reconhecer as dificuldades de cada grupo. Desse modo, percebe-se que a organização C trabalha com os objetivos da organização com maior clareza.

A quarta questão envolve o tratamento igualitário dispensado a cada empregado. A pergunta buscou detectar situações que pudessem fazer com que os empregados se sentissem inferiores por questões raciais. Segundo Almeida (2018), buscar a igualdade de tratamento significa reconhecer que cada colaborador tem características, qualidades e limitações, as quais necessitam ser respeitadas. Todavia, em organizações que desenvolvem atividades extremamente capitalistas, o tratamento igualitário é um elemento que os negros pouco conseguem reivindicar. Com isso, a imposição de ideologias igualitárias nos espaços organizacionais faz com que temas, como discriminação e preconceito, não sejam debatidos nas instituições.

Em relação a essa questão, todos os colaboradores da organização A responderam de forma unânime, concordando que são tratados de forma igual.

Observando as respostas sob a perspectiva do tratamento pessoal empregado na organização, entende-se que existe um ambiente saudável. No entanto, se observarmos pela definição de Almeida (2018), na qual o tratamento se estende a proporcionar igualdade de condições e de oportunidades, percebe-se, através das demais opiniões, que isso não existe, uma vez que, nos maiores cargos de liderança, é comum observar críticas relatando a falta de representatividade nessa organização.

Na organização B, todos os colaboradores também afirmaram ser tratados de forma igual aos seus companheiros. O entrevistado B3 reforçou o profissionalismo das relações do dia a dia e as consequências das condutas profissionais.

Na minha agência, todos são tratados igual. Nunca fui destrutada pelo fato de ser negra. Lá somos tratados de acordo com a nossa conduta (Entrevistado B3).

Já o entrevistado B6, ao afirmar ser tratado igual por parte dos companheiros de trabalho, expôs a questão de o tratamento desigual em relação aos profissionais negros assumirem os cargos de gestão:

De fato, sim. Mas em cargos de gestão não é comum ver pessoas negras. Podemos observar o quão o mercado afunila para inserção de negros em cargo de gestão (Entrevistado B6).

Na organização C, todos os funcionários também afirmaram receber tratamento igualitário no ambiente de trabalho. No entanto, a organização também recebe reclamações quanto à falta de empregados negros nos mais altos cargos da organização.

Acredito que sim. Caso também não temos vários lugares para poder fazer a reclamação desse fato [sic] (Entrevistado C5).

A crítica do entrevistado C5 remete às ideias de Piovesan (2006). Quando a organização não oferece ferramentas capazes de inibir qualquer ação discriminatória, ela inviabiliza o direito

à igualdade dos empregados negros. Isso faz com que os conteúdos ligados aos grupos minoritários, como o racismo, deixem de ser combatidos.

Pelas falas dos empregados, percebe-se que eles trabalham em um bom ambiente. Porém, as constantes reclamações ligadas à falta de negros em cargos de destaque na instituição expõem as contradições presentes nas três instituições. Esse tipo de comportamento, segundo Brandão et al (2019), se relaciona à falsa aparência de igualdade, já que existem poucas figuras políticas capazes de representar os grupos de minorias nesses espaços. Com isso, esses pequenos grupos ficam vulneráveis, sem que haja figuras capazes de atender seus interesses.

A quinta questão buscou compreender se algum dos funcionários entrevistados participou de alguma ação afirmativa voltada para o público negro. A pergunta buscou explorar ações estratégicas promocionais e compensatórias, a fim de transformar ou romper o pensamento de discriminação no ambiente organizacional.

Na organização A todos negaram ter participado de algum programa interno de diversidade racial. Uma só resposta merece destaque, pois nota-se que este colaborador exerce uma função de liderança dentro da empresa.

Não. Mas, como faço parte da liderança, de alguma forma já trabalho como forma de engajamento para muitos negros, principalmente mulheres negras que buscam crescimento dentro da empresa (Entrevistado A6).

Sob a perspectiva de Piovesan (2006), entende-se ser contraditória a atitude das organizações que praticam a gestão da diversidade racial de não promover ações afirmativas com a finalidade de fomentar o desenvolvimento das políticas implantadas. Atuando dessa maneira, elas transmitem a ideia de que não são políticas de diversidade, mas apenas programas para inserir minorias em espaços organizacionais. Conforme as críticas de Domingos (2005), a implantação de programas de inclusão e integração é uma ação que deve fazer com que se rompa o pensamento discriminatório nas instituições. De acordo com o autor, sem as ações afirmativas voltadas para o empregado negro e a sua integração no ambiente organizacional, as políticas de diversidades raciais ficam sem sentido, uma vez que não ocorrerão mudanças significativas. Assim, reclamações, como a falta de representatividade, seguirão existindo enquanto não houver a integração entre negros/organização.

Ainda em relação a essa quinta questão, a organização B seguiu os mesmos modelos de resposta da organização A. Todos afirmaram não participar de nenhum programa interno em específico sobre a diversidade racial negra. Assim, segue-se a mesma contradição da organização anterior, transmitindo a concepção de que não são políticas, mas unicamente procedimentos de inserção de minorias nos espaços organizacionais. Isso, portanto, coloca em dúvida o compromisso da organização que publicamente diz fomentar a diversidade racial.

Na organização C, com exceção do entrevistado C5, todos responderam não participar de nenhum programa interno de diversidade racial.

Verifica-se ser bem incomum a falta de ações internas em organizações que promovem a diversidade e a prática antidiscriminatória. Para Piovesan (2006), as ações afirmativas internas, como as da organização C, revelam o interesse das organizações em desenvolver as

práticas antidiscriminatórias e faz com que aconteça a integração de novas ideologias nesses espaços institucionais. Todavia, o programa citado pelo entrevistado C5 (*Trainee exclusivo para negros 2021*) é bem pontual e com pouca disponibilidade de vagas. Com isso, não desenvolver ações para os demais empregados negros na instituição faz com que somente uma pequena parcela de empregados tenha acesso a ações mais igualitárias, o que expõe uma falha.

Conclui-se, assim, que as três organizações ainda não alinharam as políticas de diversidade racial aos seus objetivos propostos. Isso pode ser percebido pelas constantes críticas e pela ausência de ações que visam firmar a diversidade racial.

A sexta pergunta procurou verificar como ocorreu o processo inclusivo dos entrevistados: se concorreram ao cargo com participantes de diferentes raças ou foi um processo específico para negros.

Todos os entrevistados da organização A responderam ter participado do processo seletivo sem que houvesse especificidade racial. Em relação à organização B, a maioria dos entrevistados seguiu o mesmo modelo de resposta da organização A, isto é, também foram contratados a partir de um processo seletivo com participantes de diferentes raças. O entrevistado B9, entretanto, foi o único colaborador que participou do processo somente para negros.

Já na organização C, dois participantes da entrevista participaram de programa exclusivo (C5 e C10). Os demais concorreram com participantes de diferentes raças.

De acordo com Gomes (2001), é incoerente as organizações que tratam o tema diversidade racial não possuírem mais de uma porta de entrada para os empregados negros, visto que a formação do quadro de funcionários segue padrões estereotipados (brancos e homens).

Conforme Almeida (2018), como as organizações “naturalmente” povoaram o ambiente com trabalhadores pouco diversos, o mais coerente seria romper as barreiras do antigo recrutamento e seleção e trabalhar com processos seletivos mais específicos, ou ainda com métodos que visem reparar a grosseira falta de representatividade no quadro de funcionários das organizações pesquisadas.

Das três organizações analisadas, a organização A é a única que não desenvolve a atividade de inclusão racial específica para o grupo negro. As duas outras pouco desenvolvem esse tipo de atividade, que visa corrigir a discrepante diferença em seus quadros de funcionários. A resistência em inserir os trabalhadores negros nos cargos de liderança faz com que haja dificuldades em implantar políticas mais efetivas de diversidade racial (ALMEIDA, 2018). O ideal é que as políticas raciais criadas e que poderão gerar mudanças a nível estratégico sejam desenvolvidas com auxílio de pessoas que entendam a necessidade do grupo negro. Assim, a ausência de diversidade presente nas três organizações colabora para que o desenvolvimento dessas políticas raciais seja ineficaz, tendo em vista que muitas delas seguem caráter ideológico contrárias as causas dos grupos negros.

A sétima pergunta buscou saber como foi realizada a integração de cada empregado no ambiente de trabalho, isto é, se cada empregado sentiu que foi tratado em algum momento de maneira diferente por ser negro.

Quanto à organização A, todos os entrevistados responderam não sentir terem sido destratados em algum momento.

Piovesan (2006) esclarece que a inclusão e a integração no conteúdo da diversidade das organizações trazem ideias bem complementares. O primeiro se refere a povoar o ambiente de trabalho com colaboradores de diferentes raças, aumentando a representatividade das minorias; já o segundo se refere à aceitação do colaborador, de forma a fazer com que ele participe do ambiente de trabalho, das políticas de escolhas e da criação de círculos de amizades.

Os colaboradores da organização B dividiram opiniões sobre a forma em que foram inclusos. O entrevistado B1, consultor de segurança, afirmou que a organização prega uma cultura totalmente contrária à discriminação, porém certos profissionais não assimilam a cultura organizacional e acabam trazendo comportamentos que não traduzem o compromisso da instituição em relação à diversidade. Em nenhum momento foi citada alguma tomada de decisão em relação a esse tipo de comportamento que, aliás, é bem grave.

Pontualmente, mas todo comportamento discriminador não faz parte da cultura da instituição, e infelizmente algumas pessoas trazem esse tipo de discriminação para o ambiente de trabalho (Entrevistado B1).

O entrevistado B3 reiterou a questão da representatividade em termos de identidades de características semelhantes.

Quando eu entrei lá, tinha uma mulher negra, e eu me inspirei nela, é muito bom saber que cada vez mais estamos ocupando cargos importantes. Desde que eu entrei lá, nunca fui tratada diferente, sempre fui tratada de acordo com as minhas atitudes (Entrevistado B3).

Percebe-se que o fato de haver uma pessoa com características semelhantes se torna uma referência para outros indivíduos que carecem de representação. A fala da funcionária, assim, retrata a falta do modelo representativo nos espaços de poder e prestígio social, conforme aponta Almeida (2018). De certa forma, é contraditório ouvir declarações que contenham esse tipo de crítica, pois demonstram a pouca determinação em querer efetuar a mudança necessária nas políticas de diversidade.

Já o entrevistado B5 relatou que foi tratado de forma discriminatória pelos clientes.

Apenas por alguns clientes por duvidarem de eu ser realmente funcionário, mas consegui conquistá-los também (Entrevistado B5).

De acordo com Cardoso et al. (2006), é papel das organizações fazer com que seus cargos não sejam relacionados a padrões físicos e que seus clientes não associem a capacidade intelectual de cada colaborador em função da cor. A finalidade das políticas de diversidade é acabar com esses problemas de preconceito no interior das organizações.

O entrevistado B6 constata, através de sua fala, a forma que o racismo institucional estrutura as organizações.

Sim. Mas é tudo muito velado, nada explícito. Dentro da organização não sofreu discriminação, mas alguns clientes se chocam ao encontrar um negro no banco. Parece bizarro, mas ainda acontece (Entrevistado B6).

Mesmo sendo um cargo de estagiário, o relato do entrevistado B6 reflete a inferioridade pela qual os negros são vistos nos espaços organizacionais. Segundo Almeida (2018), ele simplesmente relatou a forma naturalizada que o racismo estrutural se enraizou nas instituições. Esse tipo de fala demonstra que o profissional sabe que ele está sendo alvo de pré-julgamentos em função de sua cor, mesmo não sendo por um parceiro da empresa.

Quanto à organização C, novamente todos responderam não terem sido tratados de forma diferente. De acordo com o relatado, infere-se que a presença de referências negras nas instituições pesquisadas faz com que as pessoas se sintam parte da organização durante o processo de integração. De acordo com Piovesan (2006), os trabalhadores tendem a formar grupos de convivência com pessoas semelhantes às suas características, logo, a ausência de pessoas negras nessas organizações é fator determinante para que as pessoas não se sintam parte do meio.

Durante a análise da sétima pergunta, percebeu-se que muitos dos entrevistados negros desconheciam a presença do aparelhamento do racismo institucional. Os entrevistados confundem constantemente, por exemplo, o crime de injúria racial com o crime de racismo. Dessa forma, quando questionados se já foram discriminados em algum momento, poucos souberam responder com detalhes a pergunta. Por isso, é importante fomentar ações capazes de abordar internamente o tema para que situações como as relatadas não sejam frequentes. Compreende-se que o desinteresse em desenvolver o letramento racial nas organizações pesquisadas faz com que os empregados negros não entendam o racismo estrutural que está presente nessas organizações. Assim, transmite-se a ideia de que as instituições não querem falar internamente com seus empregados sobre essa pauta que elas mesmas defendem. Isso faz com que quase todos achem que nunca foram discriminados, mesmo havendo diversos relatos de discriminação ao longo da entrevista. Quanto mais o assunto for levantado nas organizações e as pessoas ficarem instruídas, mais chances de as políticas de diversidades raciais serem mais efetivas.

A oitava pergunta cobre o tema representatividade. Foi perguntado aos colaboradores se eles se sentiam representados e se existiam colaboradores negros em diferentes cargos.

Almeida (2018) trata a representatividade como a representação institucional por atores sociais em busca da mudança de ideologias dominantes.

Na organização A, a grande maioria afirmou se sentir representado. Porém, o entrevistado A7 foi crítico ao reconhecer o esforço da organização em aumentar a

representatividade negra, mas, mesmo assim, ainda não haver diversidade em cargos de liderança.

Apesar de a empresa ter vários projetos que incentiva, vejo que ainda falta mais representatividade (Entrevistado A7).

Já o entrevistado A8, com cargo de gerenciamento, criticou a falta de representatividade nos cargos de “alto escalão”.

Não muito no alto escalões VP/Diretoria [sic] (Entrevistado A8).

De acordo com Almeida (2018), quanto mais altos os cargos de direção e comando, menor a quantidade de pessoas negras e de mulheres nesses postos de trabalho.

Na organização B, uma parcela considerável não se sente representada ou não quis responder à questão. O entrevistado B2, por sua vez, trouxe uma opinião muito forte ao não se sentir representada.

Não me sinto representada. A organização B possui muitos colaboradores, mas pouquíssimos colabores negros em cargos de gestão. Na alta administração, acredito que não tenha nenhum (Entrevistada B2).

Segundo Piovesan (2006), os mais altos cargos de liderança nas organizações brasileiras seguem a tendência de perfis mais homogêneos e com predominância do sexo masculino. Percebe-se, então, o alinhamento das críticas do entrevistado com as ideias do autor.

Na organização C, apesar de a maioria se sentir representada, grande parte reconhece a falta de empregados negros nos espaços da organização. Aliás, essa foi a grande crítica feita pelos entrevistados.

O entrevistado C10, trouxe uma questão quantitativa interessante.

Cada vez mais aumenta o número de empregados negros, mas, apesar disso, existe muito a ser feito ainda. Na área que eu trabalho, tem apenas eu, de umas 17 pessoas (Entrevistado C10).

As três organizações receberam críticas em relação aos cargos de liderança e gerenciamento. Ainda houve diversas pessoas que não quiseram responder.

A ausência de práticas de representatividade nos mais altos setores organizacionais expõe a falta de efetividade das políticas institucionais com o compromisso de diversificar. Isso não significa que as políticas de diversidade não existam, mas deixa evidente que só são implantadas a nível técnico e operacional das organizações. De acordo com Almeida (2018), essa é uma falha que ainda reproduz o racismo institucional presente nas organizações brasileiras. Para o autor, a representatividade se dá através de referências em diferentes patamares sociais. No entanto, nessas organizações, a ausência de referência foi a grande crítica dos entrevistados. A quantidade de referências nas organizações decresce à medida que se sobe na pirâmide hierárquica, conforme relatado anteriormente. Vale ressaltar que a integração das políticas de diversidade está diretamente ligada à representatividade nos espaços das

organizações pesquisadas. Diante disso, percebe-se a existência de políticas com pouca efetividade e nenhum desenvolvimento prático. Isso faz com que muitos programas não consigam atingir a real necessidade dos grupos de minorias.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada possibilitou identificar as práticas de diversidade e inclusão racial nas organizações que manifestam apoio contra a discriminação e o preconceito no mercado de trabalho. Assim, foi possível analisar o compromisso das organizações em tentar efetuar as mudanças a nível estratégico e ideológico, já que suas antigas políticas de diversidade insistiam em manter os trabalhadores negros em cargos mais próximos dos operacionais e mais distantes dos cargos de liderança.

Analisando todos os programas adotados pelas organizações a fim de verificar o impacto dessas ações na vida dos empregados, ficou claro que as organizações ainda não conseguem identificar as necessidades dos seus empregados pertencentes aos grupos excluídos.

Outro ponto da pesquisa abordou as consequências do racismo institucional na vida dos entrevistados negros. Verificou-se que os trabalhadores brancos tentavam impor parâmetros aos trabalhadores negros para que os mesmos pudessem fazer parte do ambiente institucional.

Ainda que se apresentem para a sociedade como organizações inclusivas, existe uma grande resistência por parte delas em incluir pessoas negras em seus mais altos cargos. Percebe-se que, quanto mais altos são os cargos nas instituições, menos negros, gays e mulheres os ocupam. Isso só demonstra o quanto é difícil modificar a cultura e a ideologia desses ambientes tomados por pessoas do sexo masculino e de cor branca.

Durante a pesquisa diversas pessoas se recusaram a participar quando lhes foi apresentado o tema. Logo, conseguimos perceber o receio dos empregados em tratar de questões que lidam com diversidade, discriminação e preconceito no ambiente de trabalho.

Em suma, a pesquisa não buscou expor as organizações nem os entrevistados. Ela apenas tentou gerar um pensamento reflexivo de como são geridas as políticas de diversidades raciais e de como os entrevistados negros percebem esse ambiente pouco diverso.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sílvio Luiz de. **O que é racismo estrutural?** 1ª. Ed. 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, p. 20-29, 2004.

BRANDÃO, Yago; ANDRADE, Beatriz; MOREIRA, Beatriz; CARNEIRO, Laura; BEZERRA, Glícia. **A Representação de Minorias Sociais e Suas Identidades na Publicidade Brasileira**. Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2019.



- CARDOSO, João Antônio Silva. et al da. Gestão da diversidade: uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria. **Pensar Contábil**, Vol.9, nº 36, 2007.
- DOMINGUES, Petrônio. Ações afirmativas para negros no Brasil: o início de uma reparação histórica. **Revista Brasileira de Educação**, p. 164-176, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.
- MONTEIRO, Fabiano Dias. Discursos raciais e leis antirracismo no Brasil: retornando à questão da ambiguidade. **Campos-Revista de Antropologia**, v. 12, n. 2, p. 9-24, 2011.
- MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.
- PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas e direitos humanos. **Revista USP**, n. 69, p. 36-43, 2006.
- PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista Estudos Feministas**, v. 16, p. 887-896, 2008.
- ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 240-260, 2014.