



DOSSIÊ



A gestão da diversidade e inclusão racial em uma empresa do Vale do Sinos - RS

Ana Carolina Kayser, *Universidade Feevale*

Taiana Martins de Oliveira, *Universidade Feevale*

Paola Schmitt Figueiro, *Universidade Feevale*

Resumo. Muitas empresas têm adotado práticas voltadas à diversidade racial no ambiente de trabalho a fim de diversificarem o seu quadro de profissionais. Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar como uma empresa de grande porte, situada na região do Vale do Rio dos Sinos - RS promove a Gestão da Diversidade e Inclusão Racial no seu ambiente de trabalho. Para o desenvolvimento deste estudo a metodologia adotada classifica-se como descritiva, estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa. Foram mapeadas as ações realizadas pela empresa, a exemplo do Programa de Diversidade, a visão dos colaboradores sobre a empresa e o programa, além de sugestões de boas práticas para serem implementadas. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível observar que o Programa de Diversidade foi uma boa iniciativa, porém, nota-se que possui alguns pontos a serem desenvolvidos, para os quais foram sugeridas as seguintes implementações: (i) Programa de Estágio para jovens negros; (ii) Programa de Trainee para negros; e (iii) Escola Executiva de Diversidade. A visão dos colaboradores em relação à empresa é, em geral, positiva, mas com um percentual significativo de pessoas que não concordaram e nem discordaram de algumas afirmações. As boas práticas sugeridas têm como finalidade proporcionar equidade racial para a empresa e oportunizar crescimento profissional para as pessoas negras.

Palavras-Chave: Ambiente de trabalho. Diversidade racial. Inclusão social.



Introdução

Existem estudos que relatam as dificuldades enfrentadas pela população negra no Brasil, como a inserção no mercado de trabalho e os desafios para a conclusão do ensino médio e superior (REITH; RACHID, 2021; CAMPOS, 2019). No Brasil, esses desdobramentos, juntamente com o apoio dos movimentos sociais, em especial, o movimento negro, colocaram em pauta as questões da diversidade e da inclusão racial.

É importante destacar que a discussão sobre diversidade, principalmente a diversidade racial, não emergiu primeiramente do contexto brasileiro. Na verdade, como aponta Ribeiro (2006), a pauta da diversidade foi inicialmente formulada e disseminada em âmbito global, sobretudo a partir de organismos multilaterais como a UNESCO, e de conferências, tratados e acordos internacionais, e, posteriormente, apropriada e ressignificada em contextos nacionais e locais, como o brasileiro. O debate internacional sobre diversidade, impulsionado por agendas globais de direitos humanos e políticas de reconhecimento, influenciou diretamente a formulação de políticas públicas e práticas organizacionais no País.

Organizações do setor público e privado começaram, então, a assumir a responsabilidade social de reduzir a prática de discriminação racial dentro dos seus ambientes de trabalho, por meio de ações afirmativas ligadas à gestão de diversidade, em consonância com tendências globais de governança e responsabilidade social corporativa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2020, as pessoas negras eram a maior parte da população desempregada, empregada com subocupações ou com menores rendimentos mensais no Brasil. Em relação ao ensino básico, a falta de acesso à educação é mais frequente também entre negros. O índice daqueles que não sabem ler e escrever chega a 8,9%, comparado com a população branca, que contabiliza 3,6% (IBGE, 2019).

No intuito de reverter esses índices, no ensino superior, a Lei Federal de Cotas N^o 12.711, sancionada em 2012, definiu que metade das matrículas das universidades deveriam atender a critérios de cotas raciais. Diante disso, o percentual da população negra cursando ensino superior cresceu de 50,5% em 2016, para 55,6% em 2018 (CARDIM, 2019). Todavia, como a desigualdade é histórica e estrutural, os avanços para a população negra só acontecem quando há mobilização social e políticas estruturadas.



Para Almeida (2019), o racismo estrutural é uma decorrência da estrutura social, ou seja, do conjunto de práticas e falas presentes na vida cotidiana já tidas como “normais”. Dessa forma, instituições que não tratam ativamente a desigualdade racial como um problema, reproduzem facilmente práticas racistas explícitas ou veladas em suas relações do cotidiano e nos seus processos.

Santos e Cruz (2019) ressaltam, nesse sentido, que as pessoas negras que exercem cargos de liderança não se sentem representadas ao olharem para os seus colegas. Além de ser um processo doloroso e desafiador para o profissional, distancia as empresas de alcançarem resultados ainda melhores pela diversidade. Isso evidencia que, em âmbitos profissionais, o assunto ainda não é tratado com naturalidade, uma vez que o racismo estrutural ainda está enraizado na sociedade.

Partindo desse ponto, de criar mobilizações sociais que retratam a importância de tratar sobre esse assunto, a empresa do segmento de ferramentas motorizadas que é utilizada como objeto de estudo desta pesquisa iniciou algumas ações para abordar o tema diversidade entre os seus colaboradores. Com o intuito de compartilhar conhecimento e conscientização sobre respeito, empatia e igualdade, gerando sentimento de pertencimento a todos dentro do ambiente da organização, foram desenvolvidas algumas ações.

Nesse contexto, questiona-se: como uma empresa de grande porte, situada na região do Vale do Sinos - RS, gerencia a gestão da diversidade e inclusão racial no ambiente de trabalho? Com a aprendizagem acerca desse tema, pretende-se chegar à sensibilização sobre a sua importância nas organizações, a fim de não ofuscar esse assunto em seu ambiente de trabalho, de tal forma que as iniciativas sirvam de incentivo para uma mudança de cultura.

Assim sendo, o objetivo geral deste estudo é analisar a adoção de práticas de gestão da diversidade voltadas à inclusão de pessoas negras em uma empresa de grande porte da região do Vale do Sinos - RS. Para atingir esse objetivo, serão necessários os seguintes objetivos específicos: pesquisar a existência de políticas e iniciativas relacionadas à diversidade racial; verificar a percepção dos colaboradores sobre a gestão da diversidade racial na empresa; propor boas práticas para auxiliar na contratação e no desenvolvimento de pessoas negras.

Destaca-se, nesse viés, que boas práticas organizacionais em favor da diversidade racial não se limitam, por exemplo, à criação de canais de denúncia. As tomadas de posturas antirracistas devem contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, de tal modo que conflitos raciais



sejam resolvidos e abram espaço de acolhimento e igualdade (ALMEIDA, 2019). Nesse sentido, é fundamental reconhecer que a promoção da diversidade racial nas organizações brasileiras está inserida em um contexto mais amplo de circulação global de discursos e práticas sobre diversidade, apropriados e adaptados localmente, conforme destaca Ribeiro (2006).

Para fins de organização, o estudo está estruturado em três seções. Além desta introdução, a seção seguinte traz as abordagens teóricas que contextualizam a pesquisa, depois tem-se a metodologia utilizada e, por fim, apresentam-se os resultados e as discussões, bem como as considerações finais e as referências.

O preconceito racial e o período da escravidão no Brasil

Qual a origem do preconceito em relação à população negra e os motivos que impedem, aos longos das últimas décadas, uma resolução mais efetiva e acelerada acerca dessas questões? Por que, em pleno século XXI, ainda existe trabalho análogo à escravidão no Brasil, especialmente praticado contra a população negra? O preconceito, a discriminação e a invisibilidade dessas pessoas estão sendo noticiadas a todo momento. Allport, Clark e Pettigrew (1954) definem o preconceito como uma atitude negativa contra uma pessoa, baseada na comparação em relação ao grupo social a que ela pertence. Embora a presença do preconceito de cor na sociedade seja reconhecida, a ênfase não é dada no preconceito enquanto mecanismo de reprodução e criação de desigualdades sociais, ou como instrumento de disputa entre grupos em mercados competitivos, mesmo quando a industrialização é apontada como fator que intensifica o preconceito (GUIMARÃES, 2004).

A comparação social, destaca-se, concretiza-se a partir de práticas discriminatórias, que podem ser manifestadas de forma direta ou indireta, tais como fazer afirmações com base em estereótipos, recusar acesso a locais públicos, condicionar direitos humanos, utilizar expressões que podem ofender a outra pessoa, dentre outras (BROWN, 1995). Essas práticas não apenas prejudicam indivíduos, mas também reforçam desigualdades coletivas e perpetuam sistemas de exclusão, como o racismo estrutural. A discriminação racial, ao ser institucionalizada, transforma-se em um mecanismo de reprodução de desigualdades, afetando não apenas indivíduos, mas toda uma coletividade. Nesse contexto, as profundas desigualdades raciais



existentes no Brasil configuram-se como o elemento central, evidenciando que a esfera das relações raciais se apresenta, em grande medida, como uma construção ilusória, fruto de um projeto de dominação e opressão social (GUIMARÃES, 2004).

Considerando as origens históricas do preconceito, da discriminação e do racismo aqui mencionados, o período que marcou o início da escravidão no Brasil foi de 1540 a 1570, quando os portugueses implementaram o sistema de capitanias¹ hereditárias e deram início ao processo de colonização da América Portuguesa. Nesse período da história, a força de trabalho utilizada pelos portugueses era por meio de escambo com os indígenas, pois eram três vezes mais baratos que um escravo africano (SCHWARTZ, 1988).

Essa situação começou a se modificar aos poucos, quando os primeiros africanos começaram a chegar no Brasil por meio do tráfico² negreiro, por volta de 1550. A colonização foi se desenvolvendo e automaticamente a necessidade por trabalhadores também. Diante disso, o Brasil foi o que mais recebeu escravos africanos durante três séculos e o que mais resistia para acabar com essa prática (GOMES, 2019).

As condições de trabalho a que os escravos precisavam se submeter eram desumanas e cruéis. A jornada diária de trabalho era exaustiva, pois poderia se estender até 20h por dia e o serviço era pesado, caracterizado pela ausência de direitos humanos básicos, violência, exploração e servidão por dívida (SCHWARTZ, 1988).

Além disso, antes de o Brasil abolir o trabalho escravo, por meio da Lei Áurea³, assinada pela Princesa Isabel, em 1888, houve um processo desgastante. O ato não agradou os proprietários rurais, pelo fato de considerarem os escravos suas mercadorias. A abolição foi o resultado de uma luta popular com diversas mobilizações e principalmente pela resistência ativa dos escravos em prol da liberdade (GIL, 2019).

Ainda assim, o Brasil foi o último país das Américas a abolir com a escravidão e, após esse período, pode-se dizer que “nunca houve anos no Brasil em que os pretos [...] fossem mais postos à margem” (BARRETO, 1881- 1922 apud CORTES, 2018, p.3). Após a assinatura da Lei Áurea, não houve nenhuma preocupação por parte dos governantes em inserir os negros na sociedade assalariada (CORTES, 2018). Esses reflexos

¹ As capitanias hereditárias foram a primeira divisão administrativa e territorial implementada pelos portugueses.

² Comércio ultramarino de escravos

³ Lei nº 3.353 que aboliu a escravidão no Brasil.



poderiam ser vistos nas condições de vida que os negros foram [mais uma vez] obrigados a enfrentar, como a falta de moradia digna, emprego, educação básica e saúde. O racismo foi, assim, se enraizando e uma parte da sociedade não aceitava que os libertos assumissem os novos postos de trabalho. Por esse motivo, eles acabavam voltando à prática do trabalho escravo (SCHWARCZ e GOMES, 2018).

Desde que o Brasil foi instituído como um país, o tema “cor” sempre distinguiu os que aqui habitavam e remeteu a diversas discussões, que se perpetuam até os dias de hoje. Na opinião de viajantes europeus, por exemplo, o Brasil era apontado como um “festival de cores” e lamentavam a “estranheza de nossas gentes”. Diante desse contexto, começaram a surgir as teorias raciais que classificavam a humanidade em uma pirâmide social. No topo, ficavam os homens brancos e europeus, e, na base, os africanos e indígenas. Desse modo, acreditava-se em “tipos puros” de raças e que a mestiçagem era sinônimo de degeneração racial e social. Assim, introduziu-se no Brasil o processo de branqueamento da população, abrindo as portas para o racismo científico e institucional (SCHWARCZ, 1993). O discurso da diversidade, ao mesmo tempo em que celebra as diferenças, pode ocultar as hierarquias e desigualdades produzidas historicamente pelo racismo. A “diversidade pode ser uma ferramenta para a reprodução ou para a contestação da hegemonia. Não há nada na ‘diversidade’ que necessariamente a coloque como um desafio aos detentores do poder” (RIBEIRO, 2006, p. 203).

Nessa perspectiva, o processo de branqueamento da população, intensificado no Brasil entre o final do século XIX e início do século XX, representou um momento em que a noção de raça passou a ser vista a partir de uma concepção biológica, fortalecendo o racismo por meio da difusão de teorias pseudocientíficas. Essas ideias, amplamente aceitas pelas elites da época, promoviam a miscigenação como uma estratégia de “melhoramento racial” e de eliminação gradual da população negra, conforme analisado por Schwarcz (1993) e Hasenbalg (1977).

A teoria do branqueamento continha cálculos que previam o tempo necessário para extinguir os negros do futuro, com base na miscigenação entre negros e brancos. O Brasil nega esse processo e alega que não há um abismo racial existente no País. Tais fatos revelam o quão vantajoso é manter esse assunto oculto e negar a própria história, ao invés de buscar lutar para inverter essa triste realidade (JÚNIOR e RADVANSKEI, 2020).



Durante grande parte do século XX, o Estado brasileiro promoveu a ideia de uma “democracia racial”, negando a existência de desigualdades raciais estruturais. Essa visão, influenciada por Freyre (1933), defendia que a miscigenação havia gerado uma convivência harmoniosa entre os diferentes grupos étnico-raciais. No entanto, como aponta Munanga (2019, p.17), essa narrativa serviu para “mascarar a exclusão social, política e econômica da população negra”. Foi apenas a partir da década de 1990, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, que o Estado reconheceu oficialmente o racismo como um problema social (JESUS, 2009).

Nos anos seguintes, especialmente durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva, esse reconhecimento se traduziu em políticas públicas concretas, dentre as quais destaca-se a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) e a implementação das cotas raciais no ensino superior. Essas medidas representaram, segundo Almeida (2019), um avanço no enfrentamento do racismo estrutural e na reparação das desigualdades históricas impostas às populações negras e indígenas.

De acordo com Oliveira (2007), nascer negro remete a preconceitos ligados à história, os quais ainda aprisionam os valores dessa população. A falta de capacitação e a pobreza são exemplos de obstáculos que dificultam o acesso dos negros ao mercado de trabalho. O preconceito acaba sendo velado em processos de recrutamento, comerciais de marcas na televisão e na própria cultura organizacional das empresas, que manifestam, em suas práticas, o racismo estrutural enraizado na sociedade. O racismo, ao ser naturalizado nas práticas cotidianas e institucionais, torna-se invisível para muitos, mas seus efeitos são profundamente sentidos por aqueles que dele são alvo. Trata-se de um sistema ideacional ambíguo que, ao mesmo tempo em que promove representações favoráveis acerca dos grupos aos quais os próprios atores sociais pertencem, também sustenta imagens negativas sobre aqueles considerados externos a essas coletividades (RIBEIRO, 2006).

Para Sakamoto (2020), o período da escravidão detonou o livre-arbítrio dos negros, o que resultou em resquícios na sociedade atual. Foi algo que afetou diretamente os direitos humanos, a violação de valores e a dignidade do indivíduo. A dor da escravidão não ficou marcada apenas na pele, mas também na alma e no anseio de enfrentar as consequências resultantes desse período lamentável de segregação. Para Almeida (2019), “o racismo estrutural [...] se manifesta nas instituições, nas práticas sociais e nas relações cotidianas, independentemente da



intenção dos indivíduos, perpetuando desigualdades históricas” (ALMEIDA, 2019, p.67).

Em contrapartida, “empurradas” por movimentos sociais e em busca por permanência no mercado, somando-se a alguns casos em que há uma tentativa genuína de reparar danos históricos e tornar mais visível a população negra, algumas organizações vêm adotando ações afirmativas, foco da próxima seção.

Ações afirmativas para a diversidade e a inclusão

As ações afirmativas são políticas específicas voltadas a grupos discriminados por formas de exclusão social e que, por esse motivo, não recebem tratamento igualitário no acesso a oportunidades (ALVES e SILVA, 2004). Nesse sentido, apesar da ampliação das oportunidades de emprego, os negros ainda tiveram dificuldades de se inserir no mercado de trabalho (ALVES e GALEÃO SILVA, 2004).

No âmbito nacional, segundo Fleury (2000), o interesse das organizações em adotar essa gestão surgiu a partir de 1990, quando leis que criminalizam o racismo ganharam mais visibilidade. As empresas começaram a adotar as cotas para as pessoas com deficiência e a Organização Mundial de Saúde (OMS) excluiu a homossexualidade da lista de doenças. Desde então, a diversidade “tem sido alvo de pesquisas a fim de comprovar a sua eficácia.” (SILVA, 2015, p. 24). No Quadro 1, que segue, são exemplificadas as diferenças entre ações afirmativas e gestão da diversidade.

Quadro 1 - Diferenças entre Ações Afirmativas e Gestão da Diversidade

Tema	Ações afirmativas	Gestão da diversidade
Motivação	Obrigatório por lei	Voluntário
Foco	Assegurar a força de trabalho de uma organização	Alavancar as diferenças individuais e coletivas em benefício da organização
Público-alvo	Representantes das minorias, apenas	Contribuição de todos os grupos

Fonte: Adaptado de Ferreira (2021, p.17).



A distinção apresentada entre ações afirmativas e gestão da diversidade, conforme adaptada de Ferreira (2021), sugere que a gestão da diversidade é voluntária e se concentra em uma abordagem mais ampla para incluir não apenas grupos de minorias, mas também outros grupos de indivíduos com características diferentes. Essa visão precisa ser ampliada, uma vez que reduzir as ações afirmativas a medidas obrigatórias voltadas exclusivamente a minorias ignora a complexidade e a evolução desse campo, que hoje abrange diferentes grupos historicamente marginalizados, como mulheres, negros, indígenas, pessoas com deficiência e LGBTQIAPN+ (ALMEIDA, 2019).

Além disso, nem toda ação afirmativa é obrigatória ou imposta por lei: muitas organizações adotam políticas afirmativas de forma voluntária, e nem todas as políticas afirmativas são políticas públicas, podendo ser implementadas por entidades privadas ou do terceiro setor (GOMES, SILVA e BRITO, 2021). Também é necessário destacar a importância dos direitos coletivos, transcendendo a lógica dos direitos individuais e ampliando o alcance das ações afirmativas (ALMEIDA, 2019).

Por outro lado, a gestão da diversidade, frequentemente adotada pelo setor empresarial, reflete uma estratégia alinhada à lógica da gestão organizacional, buscando valorizar diferenças para fins de inovação e competitividade (FLEURY, 2000; SILVA, 2017). No entanto, isso não significa que seja mais ampla ou inclusiva do que as ações afirmativas, pois muitas vezes se limita a iniciativas superficiais que não enfrentam as desigualdades estruturais. Portanto, é fundamental reconhecer que tanto ações afirmativas quanto gestão da diversidade possuem motivações, públicos e impactos distintos, e que a compreensão dessas diferenças é essencial para analisar criticamente as práticas de inclusão nas empresas.

A vontade de “sentir-se parte” de um grupo de indivíduos com características similares remete a uma busca constante por identificação com o outro. Assim, criam-se rótulos e visões preconceituosas direcionadas àqueles considerados como “fora do padrão”. Esses comportamentos, por sua vez, remetem o indivíduo-alvo à discriminação, a piadas e à exclusão social (MICHALISZYN, 2012). É importante ressaltar, nesse viés, que, quando tais práticas se tornam sistemáticas e institucionalizadas, configuram racismo estrutural, que, segundo Ribeiro (2006), é perpetuado por discursos globais e locais que naturalizam a exclusão e a desigualdade.



A partir disso, “tratar da diversidade é tratar da inclusão [...], diz respeito à inserção social de pessoas que experimentam algum tipo de exclusão, seja na escola, seja no trabalho” (FERREIRA, 2021, p. 21). Para aprender a incluir, é preciso estar disposto a participar do movimento inclusivo e ter conhecimento da diferença do outro. É necessário transformar as práticas excludentes enraizadas na sociedade em mudanças que remetam à valorização, ao respeito e ao apoio a essa minoria. A inclusão, em geral, está diretamente ligada à remoção dos obstáculos que privam o indivíduo de participar e contribuir em um espaço social (PAROLIN, 2006). O autor refere-se aos grupos historicamente marginalizados e vulneráveis na sociedade, o que inclui as minorias étnico-raciais, principalmente, mas não está limitado a esses indivíduos e grupos: pessoas com deficiência, pessoas em situação de pobreza ou vulnerabilidade social, populações indígenas e quilombolas, mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, idosos e crianças e adolescentes em situação de risco.

Quando se aborda o tema Diversidade e Inclusão Racial no mercado de trabalho, está-se mexendo no passado de segregação que o negro viveu e na conseqüente “corrida” com desvantagem que resultou em sua trajetória, o que faz perpetuar, no presente, essa experiência de segregação. Embora representem a maior parte da população brasileira (55,8%) e da força de trabalho (54,9%), apenas 29,9% das pessoas negras ocupavam, em 2018, cargos de gerência (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD, 2018). “Associados a posições sociais, econômicas e intelectuais inferiores” (OLIVEIRA, 2007, p. 5), os negros buscam por representatividade e lugar de fala que acabam ficando ofuscadas pelo racismo estrutural e pelas condições históricas que, em geral, os impedem de competir em condições igualitárias.

Essa inconstância é reforçada quando se analisa a desvantagem em relação ao ganho mensal de uma pessoa branca e de uma pessoa preta. O rendimento mensal de uma pessoa ocupada branca gira em torno de R\$ 2.796,00 em relação aos R\$ 1.608,00 de uma pessoa preta (CARDIM, 2019). Assim sendo, para incentivar a busca pela igualdade, defende-se que ações afirmativas e programas de diversidade devam ser colocados em pauta dentro das organizações. Colocar em prática, por exemplo, o Estatuto da Igualdade Racial, que visa a garantir a igualdade de oportunidade entre os diferentes grupos étnico-raciais e combater toda e qualquer discriminação étnico-racial, realizando a defesa dos direitos



individuais e coletivos dessas populações, a Lei (nº 7.716), que considera o racismo como crime, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que prevê multa por discriminação em razão do sexo ou etnia (artigo 461), são instrumentos importantes que auxiliam a vedar práticas discriminatórias (BRASIL, 2010).

Reith e Rachid (2021), ao discutirem a Gestão da Diversidade em empresas brasileiras, concluíram que algumas ainda veem as ações voltadas à diversidade como injustas. Dentre as 108 empresas pesquisadas, 33 realizam ações de diversidade e 75 não. Essa quantidade torna-se ainda menor se comparada a programas de incentivo à diversidade de raça, os quais são menores em relação à diversidade de gênero, por exemplo.

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, a partir da realização de um estudo de caso em uma empresa do segmento de ferramentas motorizadas, conforme será melhor descrito na seção de Resultados. O estudo de caso tem como objetivo examinar, de uma forma mais aprofundada, um ou mais objetos para gerar conhecimento amplo (GIL, 2008). O critério para seleção da empresa foi o seu portfólio de ações de diversidade, pouco comum no setor em que a empresa atua, além do acesso às fontes de dados, o que permitiu coletar informações junto aos colaboradores, considerando que apenas a visão da gestão não fazia sentido para os objetivos aqui propostos.

A primeira etapa consistiu em uma entrevista com a *Business Parther* de recursos humanos, responsável pelo Programa de Diversidade da empresa (E1). A entrevistada atua há 10 anos no setor de Recursos Humanos da empresa e iniciou sua trajetória como estagiária. Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com questões ligadas ao quadro de colaboradores e informações sobre as ações de diversidade realizadas. O foco da entrevista eram as políticas e iniciativas relacionadas à diversidade racial.

A entrevista foi realizada de forma presencial, em outubro de 2022, e teve uma duração de aproximadamente 20 minutos, sendo gravada e transcrita na íntegra pelo aplicativo *Transkriptor*, com posterior revisão das autoras.



A segunda etapa consistiu na aplicação de um questionário via *Google Forms* aos colaboradores da empresa. Foram nove questões fechadas (duas delas com a utilização de Escala *Likert*), todas obrigatórias, e uma não obrigatória de campo aberto. Além disso, o questionário foi dividido em dois grupos de perguntas, sendo parte delas relacionadas à empresa e outras relacionadas ao Programa de Diversidade. A pesquisa foi enviada para os colaboradores de diferentes setores também em outubro de 2022, via *WhatsApp*. De um universo inicial de aproximadamente 150 pessoas, 94 responderam ao questionário, resultando em um alcance de 63% do público-alvo.

Além da aplicação do questionário e da entrevista, com o intuito de descrever a empresa, foram analisados documentos internos, como o Código de Ética e Conduta, relatórios obtidos pela área de recursos humanos e o próprio site da empresa. Os dados foram categorizados a partir da sua triangulação, em quatro categorias, que seguem o objetivo inicial e os elementos teóricos discutidos, quais sejam: contextualização da empresa; políticas e iniciativas relacionadas à diversidade racial; percepção dos colaboradores sobre a gestão da diversidade racial; e boas práticas. A seguir são apresentados os resultados com vistas a responder o questionamento desta pesquisa: como uma empresa de grande porte, situada na região do Vale do Sinos - RS, gerencia a gestão da diversidade e inclusão racial no ambiente de trabalho?

Resultados

Nesta seção serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das diferentes fontes de coletas de dados. Inicia-se pela contextualização da empresa foco da pesquisa, cujos dados de caracterização geral foram obtidos diretamente no seu website.

Contextualizações da empresa

A empresa-foco deste estudo atua no segmento de ferramentas motorizadas e foi fundada nos anos 1930, na Alemanha. Suas atividades iniciaram no Brasil nos anos 1970 e atualmente conta com 3 527



colaboradores no País. A classificação por mão de obra e raça declarada pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos colaboradores por mão de obra e cor/raça.

Mão de Obra	Branca	Parda	Preta	Amarela	Não Informado	Indígena	Total Geral
Diretos	1 728	195	143	8	9	1	2 084
Indiretos	671	63	44	1	-	1	780
Administrativos	603	42	13	3	1	1	663
Total Geral	3 002	300	200	12	10	3	3 527

Fonte: Setor de Recursos Humanos da empresa (2022).

A fabricante produz e comercializa uma ampla linha de produtos destinados aos mercados florestal, agropecuário, construção civil, conservação e jardinagem profissional, além de doméstico. A comercialização é feita por meio de uma rede de distribuição autorizada de mais de 4 500 pontos de venda distribuídos pelo Brasil. O seu formato de venda é B2B “*Business to Business*”, não sendo autorizada a venda dos seus produtos pela internet, conforme acordado em contrato. A marca está presente em mais de 160 países (EUA, Suíça, Áustria, China, Filipinas etc.), com mais de 45 000 revendedores autorizados.

O organograma da empresa é estruturado da seguinte forma: presidência, vice-presidentes das áreas administrativa financeira, pesquisa e inovação em desenvolvimento, operação e *marketing* e vendas. Logo abaixo, estão os diretores das áreas de compras, recursos humanos e qualidade. Todas as áreas são compostas de gerentes e supervisores. Em relação às pessoas, percebe-se uma busca constante em motivar os seus colaboradores a seguirem carreira na empresa. Para isso, foram criados alguns programas, como: Programa de Educação Formal, Programa de Idiomas, *Job Rotation*, Programa de Estágio Desenvolver, Programa de Diversidade, Formação Dual Técnico Mecatrônico e Programa Evoluir.

Além disso, a empresa é destaque por empregar 163 colaboradores com deficiência, número acima da cota obrigatória no Brasil, e por proporcionar uma ampla estrutura de programas para empregá-los, na



tentativa de promover acessibilidade, interação e respeito a todos. Considerando o foco desta pesquisa, a seção que segue trata das ações relacionadas à diversidade racial realizadas pela e na empresa.

Programa de Diversidade: a pauta do racismo e seus desafios na empresa

Os dados apresentados no Quadro 2 foram o ponto de partida para uma melhor compreensão sobre o posicionamento da empresa acerca da diferença numérica entre colaboradores brancos, negros e pardos, em seus diferentes níveis hierárquicos. Segundo a entrevistada E1, a diferença numérica é expressiva e pode ser reflexo de diversas causas. Uma, por exemplo, é como uma pessoa negra vai se sentir acolhida e querer candidatar-se para uma vaga na empresa, sendo que 84% dos 3 527 colaboradores são homens e brancos. Nesse sentido, é importante analisar qual imagem a empresa está passando para esse público externo e como trabalhar a questão da representatividade.

Outra causa mencionada é o alto nível de exigência curricular nos processos de recrutamento. Ela menciona que, pela falta de oportunidades que os negros historicamente vivenciaram, acabam ficando em desvantagem. Acredita que deveria haver uma flexibilização quanto à competência técnica, “pois isso a pessoa vai se desenvolvendo ao longo do tempo e a empresa precisa entender o seu papel social nisso” (E1).

Em paralelo a esse desafio, a empresa criou, em 2019, o Programa de Diversidade. Relevante mencionar que o pedido inicial partiu de um grupo de estagiários da época, que trouxe a necessidade de a empresa começar a tratar do tema. Muitas empresas, por meio do *LinkedIn*, já estavam se posicionando sobre essa pauta e a empresa ainda não. O primeiro passo, então, foi criar um grupo focal com os estagiários para entender como eles percebiam a diversidade na empresa. Os *feedbacks* foram muito preocupantes, pois, segundo E1, eles trouxeram várias experiências vividas dentro da organização, como: preconceito, machismo, homofobia e sentimento de não pertencimento.

Depois disso, foi criado um grupo focal só com os funcionários de áreas distintas e de cargos distintos, com o mesmo intuito de ouvi-los e que também compartilharam das mesmas experiências. A partir disso, com o objetivo de fomentar discussões e elaborar propostas de ações internas, o programa foi criado e estruturado em quatro pilares: Raça e



Etnia, Gênero, LGBTI+ [sigla naquele momento] e Pessoas com Deficiência (PcD). O pilar de Raça e Etnia é composto por duas lideranças, um mentor e trinta colaboradores. As lideranças são duas funcionárias da área de Marketing e Vendas, o mentor é o Diretor da área de Planejamento e os colaboradores são de diversas áreas da empresa, sendo que a maioria é da área de operação. Os encontros, que acontecem a cada dois meses no formato online, têm como intuito trabalhar questões, como racismo, representatividade, contexto histórico, lugar de fala, entre outras pautas. E1 menciona que esse pilar chama a atenção, pois é o que mais tem pessoas da operação, e isso é um resultado positivo. Além disso, um grande ganho foi o processo de conscientização das pessoas e principalmente das lideranças, já que para algumas o racismo fazia parte de uma realidade muito distante. A partir de apresentações que continham dados, pesquisas e a contextualização da história do negro, as pessoas se surpreenderam e começaram a entender o seu papel em prol da causa (E1).

A entrevistada relatou também que a empresa implementou um Código de Ética e Conduta pensando nos seus colaboradores. O capítulo 7 do Código aborda sobre o respeito às diversidades, ali é contextualizado o que são atitudes discriminatórias, assédio moral, sexual e atitudes não toleradas pela empresa. Caso necessário, o colaborador pode registrar o seu relato (via sistema, 0800 ou e-mail), sendo permitido o anonimato. O relato é encaminhado para uma empresa independente, que preza pela confidencialidade das informações.

Contudo, as maiores dificuldades para o pilar de Raça e Etnia estão relacionadas ao processo de desconstrução de pensamento do público mais velho. Consoante a entrevistada, esse público não enxerga a desigualdade racial presente dentro da organização, e para o público mais jovem isso já vem mais desconstruído e presente nas suas vivências. Mesmo diante desse desafio, a expectativa está em aumentar o time de facilitadores dos pilares, a fim de ampliar a frequência dos encontros, trabalhar a questão da representatividade nos cargos de liderança, a imagem da marca e conseguir espaço no desdobramento estratégico da empresa. Para que isto faça sentido aos olhos das lideranças como um todo, é importante compreender a percepção dos colaboradores quanto à gestão da diversidade racial praticada pela empresa. Essa discussão é o foco da próxima seção.



Gestão da diversidade racial: a percepção dos colaboradores

Na segunda etapa da pesquisa, buscou-se verificar a percepção dos colaboradores da empresa sobre a gestão da diversidade racial. Inicialmente tem-se a caracterização dos 94 respondentes. Do total, 73% são homens e 27% são mulheres. Essa distribuição reflete também a realidade das empresas do Brasil, com predominância masculina, sendo que a maioria das mulheres se concentra em setores de saúde e cooperativas, como observado por Reith e Rachid (2021), em pesquisa realizada em 150 empresas do Brasil.

Quanto à faixa etária, 37% têm entre 19 e 28 anos; e 36% têm de 29 a 38 anos. Os demais estão entre 39 e 48 anos (19%), e 49 anos ou mais (7%). A Tabela 1, que segue, apresenta dados sobre a cor ou raça com que os respondentes se identificam, sendo possível também não informar. A maior parte, 73%, se identificam com a branca. Em segundo, estão 17% que se identificam com a cor parda e, como minoria, os 9% que se identificam com a preta. Essa realidade retrata a dificuldade dos negros de se inserirem no mercado de trabalho (ALVES e SILVA, 2004).

Tabela 1 - Cor ou raça

Cor ou Raça	Total	Porcentagem
Branca	69	73%
Parda	16	17%
Preta	8	9%
Prefiro não informar	1	1%
Total	94	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Em relação à atuação na empresa, a fim de conhecer ainda mais o perfil dos respondentes, os colaboradores foram questionados com três perguntas referentes ao tempo de empresa, à área de atuação e ao cargo. Na Tabela 2, que segue, em relação ao tempo de empresa, nota-se que 31% trabalham há cerca de 2 a 4 anos, enquanto 20% têm 11 anos ou mais de vínculo. Esses dados demonstram que a empresa valoriza a permanência dos seus colaboradores ao longo do tempo.

Tabela 2 - Tempo de empresa.

Tempo de empresa	Total	Porcentagem
de 2 a 4 anos	29	31%
11 anos ou mais	19	20%



de 8 a 10 anos	18	19%
de 5 a 7 anos	15	16%
Até 1 ano	13	14%
Total	94	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Sobre o cargo dos respondentes, apresentados na Tabela 3, que segue, os dados apresentados conferem com a área de atuação de maior representatividade, a operação. Sendo assim, 45% dos respondentes são operadores, 20%, analistas e, em seguida, os técnicos, que são 17%.

Tabela 3 - Cargo.

Cargo	Total	Porcentagem
Operador	42	45%
Analista	19	20%
Técnico	16	17%
Assistente	10	11%
Supervisor	6	6%
Gerente ou cargos superiores	1	1%
Total	94	100%

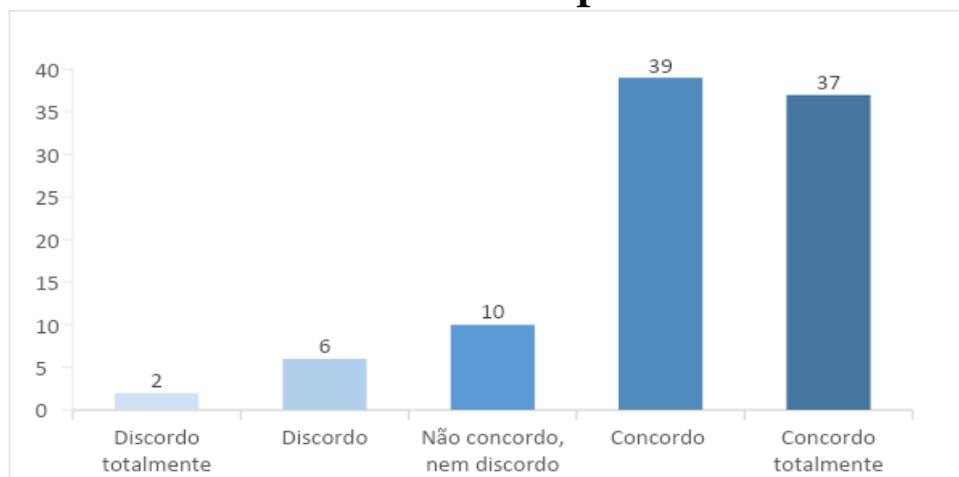
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De forma geral, os resultados indicam que o perfil dos respondentes, em sua maioria, é de homens (73%), com idade entre 19 e 38 anos (73%), sendo que 31% trabalham na empresa de 2 a 4 anos. A maioria trabalha na operação, exercendo a função de operador e com predominância na cor branca.

A fim de compreender a percepção dos colaboradores sobre questões específicas de diversidade, os questionamentos seguintes foram relacionados às práticas da empresa. O Gráfico 1, que segue, apresenta a visão dos respondentes sobre as políticas de diversidade e inclusão da empresa.



Gráfico 1 - Concordância sobre as políticas de diversidade e inclusão da empresa.

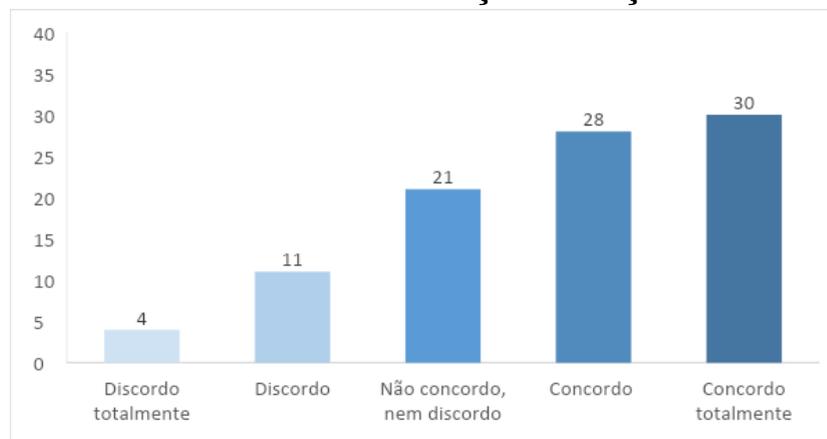


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Os resultados mostram que 80% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a empresa possui políticas claras de diversidade e inclusão. Parolin (2006) enfatiza que as políticas de diversidade no âmbito organizacional estão voltadas para a demografia organizacional, enquanto a inclusão, para a remoção dos obstáculos a fim de garantir a participação de todos os colaboradores nos processos. Portanto, em uma empresa, é fundamental que essas políticas estejam claras e acessíveis para todos os colaboradores.

O Gráfico 2, que segue, por sua vez, apresenta a visão dos respondentes em relação à diversidade do quadro de colaboradores no quesito raça e etnia.

Gráfico 2 - Concordância sobre o quadro diverso de colaboradores em relação à raça e etnia.





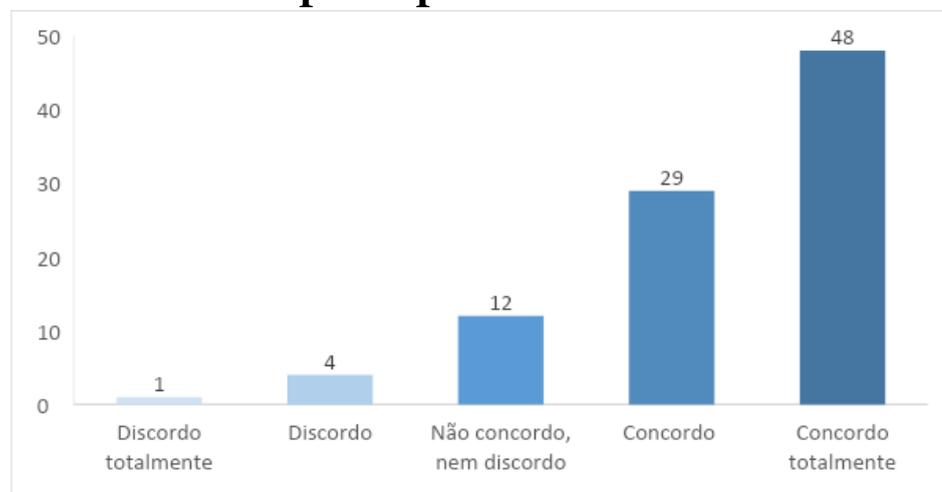
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Observa-se que 32% concordam totalmente e 30% concordam que existe diversidade racial no quadro de colaboradores. Porém, cabe ressaltar que 22% não concordam e nem discordam com essa afirmação, além de 12% discordarem e 4% discordarem totalmente. Nesse sentido, é importante que a empresa avalie a questão da representatividade racial nos diferentes níveis hierárquicos. A diversidade em uma organização consiste em apresentar, no seu quadro de funcionários, um grupo de integrantes com características individuais diferentes. (FERREIRA, 2021; MICHALISZYN, 2012). Chama a atenção o alto percentual de colaboradores que concordam com a existência de diversidade de raça, sendo que, do total de 3527 colaboradores, apenas 500 são negros. O que pode explicar essa percepção é que a maioria dos respondentes são da área de operação, onde se tem o maior número de pessoas pretas e pardas.

Na sequência, o Gráfico 3 apresenta o índice de concordância dos respondentes sobre a empresa preservar o funcionário em casos de denúncia. Como pode ser observado, 51% concordam totalmente, 31% concordam, 13% não concordam e nem discordam, 4% discordam e apenas 1% discorda totalmente. Acredita-se que os resultados de concordância são reflexo do Código de Ética e Conduta implementado em 2019. O guia compartilha qual a conduta que é esperada no dia a dia de todos que trabalham na empresa e indica quais são os canais existentes para denunciar qualquer conduta inadequada, com garantia de confidencialidade para os denunciantes. O Código fica disponível na *intranet* da empresa com acessibilidade (versão em libras e audiodescrição) para todos os colaboradores.



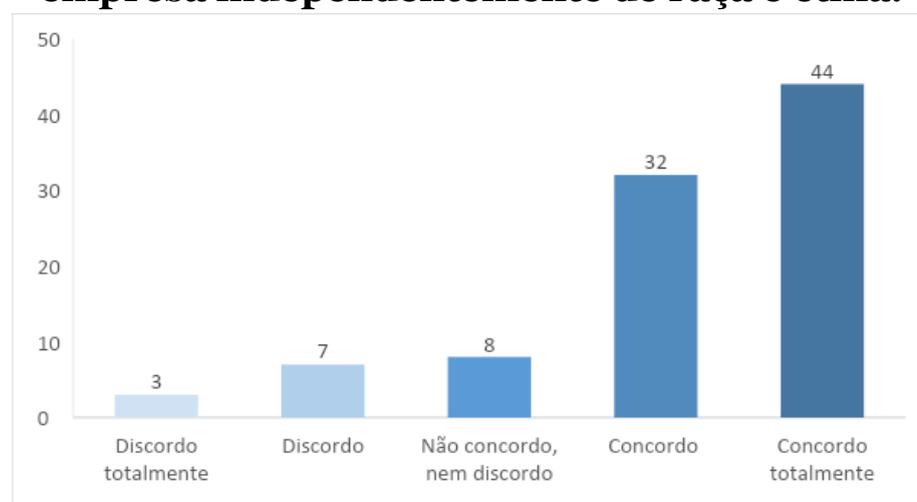
Gráfico 3 - Concordância sobre os canais de comunicação da empresa para denúncias.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

No Gráfico 4, que segue, são apresentados os resultados referentes ao tratamento igual e justo da empresa a todos os colaboradores, independentemente de raça e etnia. Os dados mostram que 47% dos respondentes concordam totalmente e 34% concordam. Os respondentes que não concordam e nem discordam são 9%, além de 7% que discordam e 3% que discordam totalmente. Tais resultados mostram que, por mais que a maioria perceba a empresa como justa no seu tratamento com todos, uma parte acredita que ainda não há equidade racial nesse aspecto.

Gráfico 4 - Concordância sobre o tratamento igual e justo da empresa independentemente de raça e etnia.

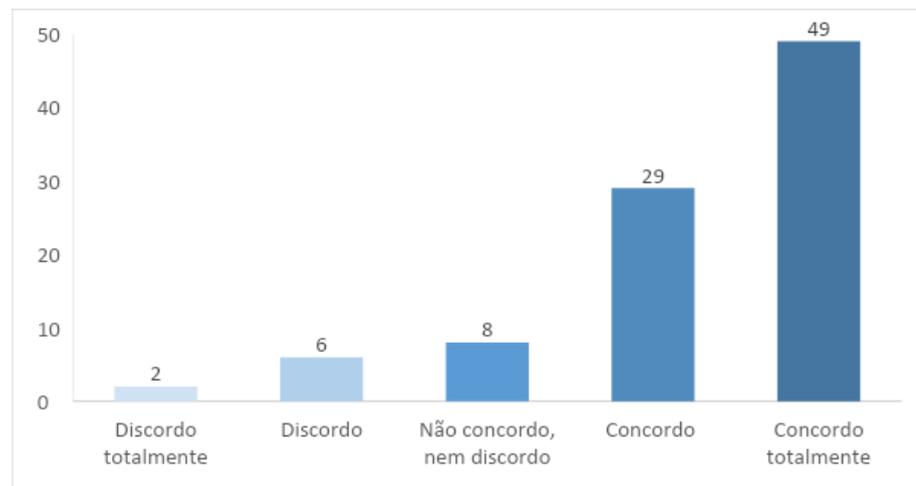




Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Sobre sentir-se acolhido e respeitado no seu ambiente de trabalho, há um nível de concordância predominante (85%). A última afirmação sobre as práticas da empresa que os 94 respondentes tiveram que responder foi sobre se a empresa tem demonstrado preocupação em abordar a temática da Diversidade e da Inclusão. O Gráfico 6 demonstra que 52% concordam totalmente e 31% concordam. Os respondentes que não concordam e nem discordam representam 9%, enquanto os que discordam são 6%, e os que discordam totalmente, 2%.

Gráfico 5 - Concordância sobre a preocupação da empresa em relação à Diversidade e à Inclusão.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com Fleury (2000, p. 21), “o objetivo principal da gestão da diversidade no ambiente organizacional é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. Esse objetivo, cabe considerar, pode ser alcançado por meio de iniciativas que visem a trazer equidade e sentimento de pertencimento para todos.

Na sequência, apresenta-se a percepção dos colaboradores acerca do Programa de diversidade.

Programa de diversidade: a percepção dos colaboradores

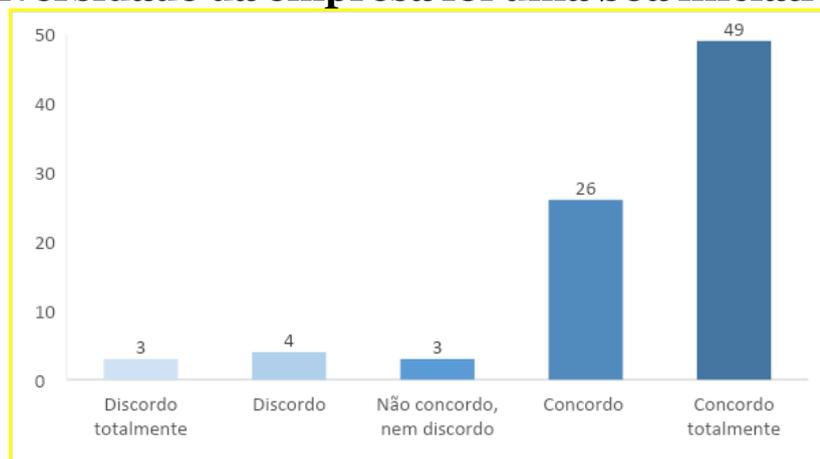




Os colaboradores foram questionados acerca do nível de concordância em relação ao Programa de Diversidade da empresa. A primeira pergunta que os colaboradores tiveram que responder foi se eles conheciam o Programa de Diversidade e caso a resposta fosse não, a caixa com as afirmações não era aberta. Nas respostas, 90% (85 respondentes) afirmaram que conhecem o programa e 10% (09 respondentes) que não.

O Gráfico 7, que segue, apresenta a percepção dos colaboradores sobre se consideram o Programa de Diversidade uma boa iniciativa da empresa em prol dessa pauta. Nota-se que 58% concordam totalmente, 31% apenas concordam, 4% não concordam e nem discordam, 5% discordam e 4% discordam totalmente. Acredita-se que os resultados voltados à discordância sejam devido ao processo de conscientização das pessoas que a E1 relatou em sua entrevista.

Gráfico 7 - Concordância sobre se o programa de diversidade da empresa foi uma boa iniciativa.



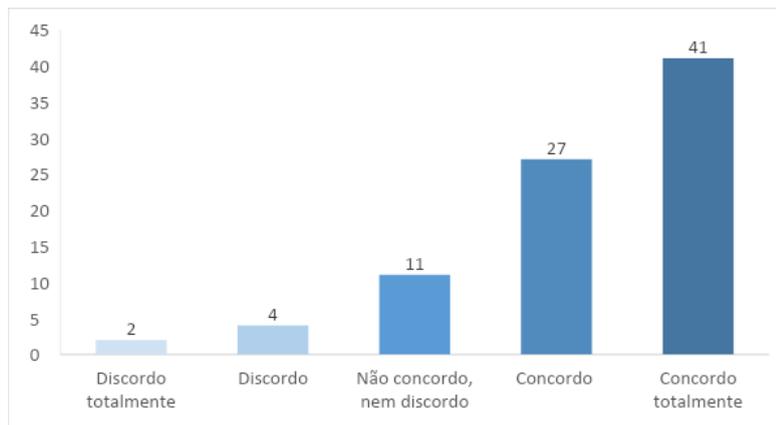
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

O Gráfico 8, que segue, apresenta informações acerca da visão dos colaboradores sobre se o Programa de Diversidade está trazendo bons resultados para o ambiente organizacional. Foi identificado que a maioria, 48%, concorda totalmente, e 32% concordam. Os respondentes que não concordam e nem discordam são 13%, além de 5% que discordam e 2% que discordam totalmente. De acordo com Brasil (2010), as iniciativas em favor da diversidade têm causado efeito positivo no que tange a envolver os colaboradores de diversas áreas e de diferentes níveis hierárquicos para discutirem e promoverem ações para abandonar condutas preconceituosas. O primeiro passo é identificar os aspectos



mais críticos, compreendê-los e aplicar ações que proporcionem um ambiente sadio, seguro e produtivo.

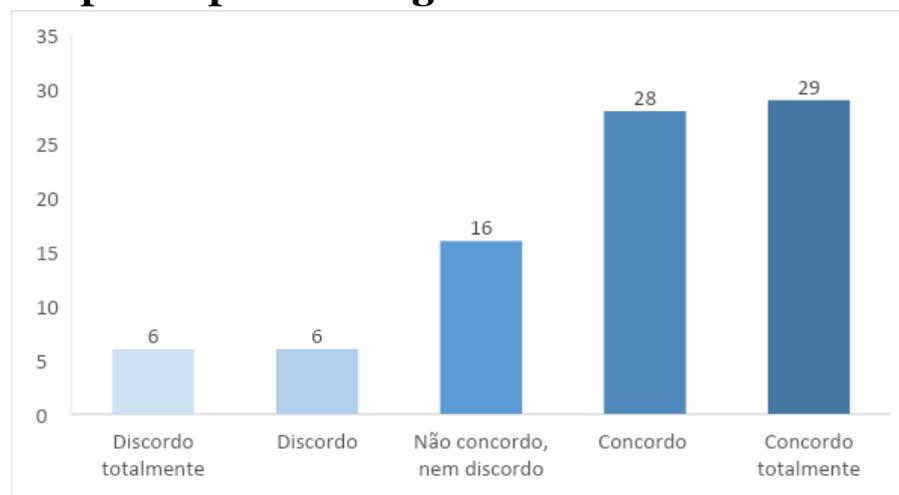
Gráfico 8 - Concordância sobre se o Programa de Diversidade está trazendo bons resultados.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

O Gráfico 9, que segue, apresenta se os respondentes se sentem incentivados pela empresa para participar do Programa de Diversidade. Os dados mostram que 34% concordam totalmente e 33% apenas concordam. Os que não concordam e nem discordam representam 19%, os que discordam totalizam 7% e os que discordam totalmente 7% também. O resultado negativo desses 28 respondentes levou a questionar os motivos de não se sentirem incentivados e como a empresa poderia trabalhar em relação a isso.

Gráfico 9 - Concordância sobre o incentivo da empresa para participar do Programa de Diversidade.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

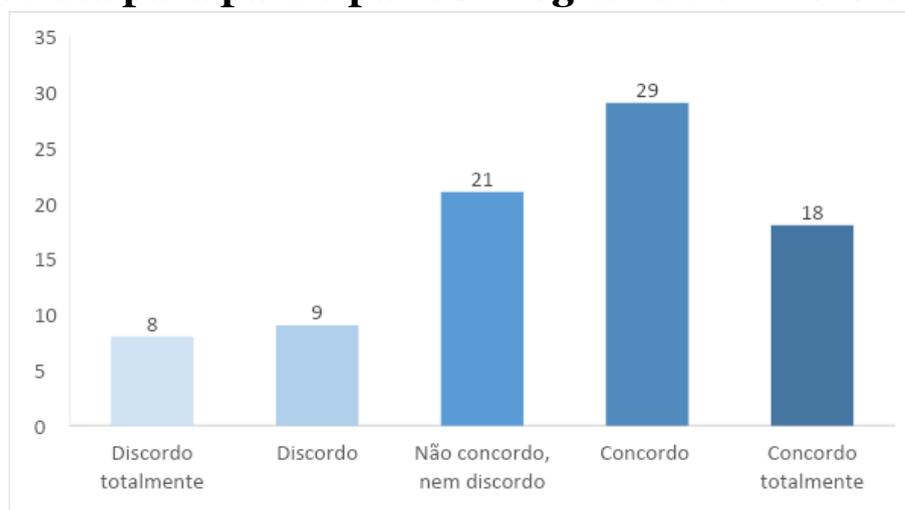




Em relação aos incentivos recebidos da liderança imediata, além de verificar se aborda reflexões sobre a temática da diversidade e da inclusão dentro da equipe, os resultados foram diferentes. Como pode ser observado no Gráfico 10, que segue, 21% concordam totalmente e 34% concordam que a liderança exerce um bom papel nesse sentido. Porém, 25% não concordam e nem discordam, enquanto 11% discordam e 9% discordam totalmente. Esses resultados negativos chamam a atenção para a necessidade de verificar como as lideranças imediatas estão abordando o Programa de Diversidade entre suas equipes e, a partir disso, a empresa propor ações de conscientização focadas para esse grupo.

Nesse ponto, Ferreira (2021) atenta para a liderança como um fator importante quando se trata de incentivo à diversidade. É necessário que os líderes tenham uma postura ativa na criação de um ambiente de trabalho que favoreça a diversidade com viés em alavancar as diferenças individuais e coletivas em benefício da organização.

Gráfico 10 - Concordância sobre o incentivo da liderança imediata para participar do Programa de Diversidade.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

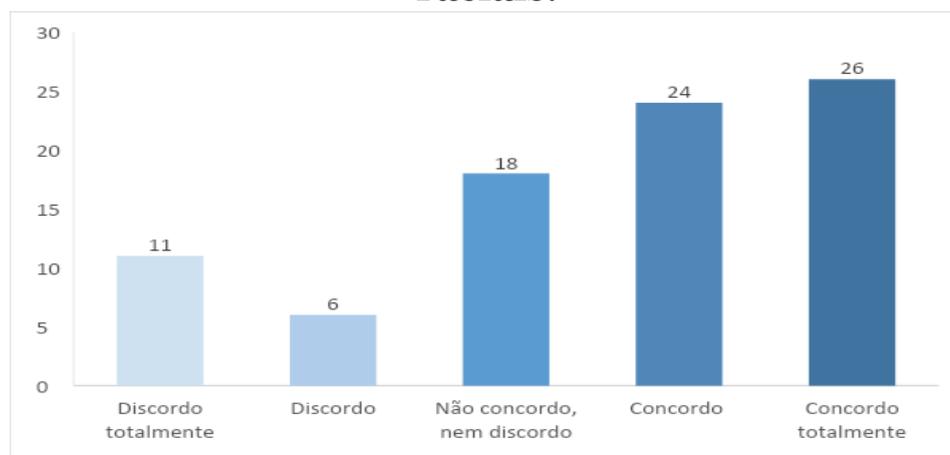
Para entender a visão dos colaboradores sobre a condução do programa na empresa, eles foram questionados sobre o fato de o programa possuir um número ideal de encontros e ações. Observa-se que 14% concordam totalmente, 36% apenas concordam e 32% não concordam e nem discordam. Os colaboradores que discordam são 11% e os que discordam totalmente 7%.



Para finalizar a série de afirmações, os respondentes foram questionados sobre a importância de cotas raciais para pessoas negras ingressarem na empresa. Os dados do Gráfico 12, que segue, mostram que 31% concordam totalmente, 28% concordam, 21% não concordam e nem discordam, 7% discordam e 13% discordam totalmente.

Schwarcz (2022) defende a política de cotas para combater as desigualdades sociais, desde que percebeu um aumento significativo dos negros no Ensino Superior por meio da Lei Federal de Cotas (nº 12.711/2012). A entrada desses estudantes significou muito no quesito quantitativo e uma pressão muito positiva nos currículos do ponto de vista qualitativo. Elas não dão conta de combater a desigualdade racial como um todo, mas não são ineficazes na luta pela causa.

Gráfico 12 - Concordância sobre a importância de cotas raciais.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Por fim, os respondentes foram convidados a sugerir alguma melhoria ao Programa de Diversidade. De oito contribuições que foram recebidas, duas foram sobre ter mais encontros entre os colaboradores, três, sobre aumentar a aderência do público da operação e outras, sobre divulgar mais o programa e investir no nivelamento das lideranças.

A partir do exposto, percebe-se que a maioria dos respondentes valoriza a implementação do Programa de Diversidade da empresa, mas acredita que poderia possibilitar mais encontros entre os colaboradores, com mais participação do público da operação, que representa 62% do



total de colaboradores. Nas questões que trataram sobre o incentivo da empresa e da liderança imediata para os colaboradores participarem do Programa de Diversidade, foi possível observar que existe uma parcela significativa de pessoas que não concorda e nem discorda com o incentivo vindo dessas duas partes, o que se considera um ponto importante para ser trabalhado em conjunto com a área de recursos humanos da empresa.

Por fim, também se constatou que o nível de concordância sobre cotas raciais para pessoas negras ingressarem na empresa diverge as opiniões. Na visão de alguns, é fundamental, outros acabaram não manifestando se concordam ou discordam, e uma parcela de 13% dos 85 respondentes acredita que não seja viável. Isso pode estar sinalizando um comportamento que não percebe as diferenças históricas da sociedade brasileira.

Propostas de boas práticas

Nesta etapa, buscou-se propor ações que possam auxiliar a empresa na contratação e no desenvolvimento de pessoas negras. A partir dos dados apresentados, tem-se como sugestões: (i) Programa de Estágio para jovens negros; (ii) Programa de Trainee para negros; e (iii) Escola Executiva de Diversidade.

O Programa de Estágio voltado a jovens negros seria uma ação voluntária e intencional da empresa para alavancar as diferenças individuais desse grupo e aumentar a representatividade, alinhado à perspectiva de Ferreira (2021). O estágio poderia ter duração de dois anos e não seria exigida a fluência em inglês, mas seria fornecido pela empresa um incentivo financeiro para o estagiário estudar o idioma. Com isso, flexibilizar-se-ia o alto nível de exigência curricular da empresa, que também estaria fazendo o seu papel social, conforme pontuado pela *Business Parther* entrevistada.

O Programa de *Trainee* para negros seria também uma ação voluntária e intencional da empresa para aumentar a representatividade desses profissionais na camada de liderança. De acordo com dados internos da empresa, a soma de pretos e pardos em cargos de liderança (contemplando supervisores, gerentes e diretores) representa apenas 4,8%, comparado com 94,4% de brancos que ocupam essas posições. Para participar do processo seletivo, teria que ter formação completa em



ensino superior, ser uma pessoa autodeclarada **preta** ou parda e não seria exigida a fluência em inglês. Nesse caso, o profissional também receberia um incentivo financeiro para estudar o idioma. Os selecionados poderiam estagiar por 6 meses em diversas áreas do seu interesse. Depois disso, seriam alocados para a área com que mais se identificaram.

A Escola Executiva de Diversidade seria uma ação para sensibilizar as lideranças da empresa sobre a importância do tema diversidade. Os encontros seriam em formatos de *Workshops*, ministrados pelas lideranças dos pilares do Programa e com o auxílio de uma consultoria externa. O objetivo seria que todas as lideranças participassem e oportunizassem momentos de reflexão, dúvidas e sugestões.

Cabe considerar que as duas primeiras ações de diversidade racial supracitadas serviriam para oportunizar crescimento profissional para as pessoas negras e, também, para haver um amparo para os colaboradores da empresa que não se sentem representados e incentivá-los ao crescimento. Por fim, a ação de conscientização serviria para impulsionar as lideranças a abordarem esse tema no cotidiano com suas equipes e estarem mais preparadas se precisarem intervir em alguma situação.

Considerações finais

Esta pesquisa analisou a adoção de práticas de gestão da diversidade voltadas à inclusão de pessoas negras em uma empresa de grande porte do segmento de ferramentas motorizadas. Verificou-se que a empresa ainda não possui ações intencionais apenas para esse grupo focal, mas inseridas em um Programa de Diversidade que contempla outros grupos.

A partir disso, foi possível constatar que a empresa possui um Programa de Diversidade que contempla quatro pilares: Raça e Etnia, Gênero, LGBTI+ e Pessoas com Deficiência (PcD). O intuito do programa é fomentar discussões e elaborar propostas internas de ações pontuais para cada um desses pilares. Observou-se que o programa está ainda em fase de conscientização das pessoas, motivo pelo qual a empresa não se posicionou com ações externas focadas em pessoas negras.



A partir da análise das respostas obtidas de 94 respondentes, concluiu-se que os colaboradores têm uma boa visão sobre a empresa no geral e valorizam a implementação do Programa de Diversidade, porém, não sentem confortáveis em se posicionar acerca de algumas pautas, como: se a empresa possui um quadro diverso de funcionários em relação à raça e etnia, sobre se sentirem incentivados pela empresa e pela liderança imediata a participarem do Programa de Diversidade e sobre a implementação de cotas raciais.

Devido ao fato de a área de operação ter sido a que teve o maior número de respondentes do questionário, percebeu-se um viés positivo para os resultados, já que a maioria concorda totalmente ou concordou que o quadro de funcionários é diverso em relação à raça e etnia. Todavia, se for observar pelo total geral de colaboradores, os negros representam apenas 5,7% e os pardos 8,5%, enquanto 85,1% são brancos. Os cargos ocupados pelos negros são de operadores, principalmente, técnicos e aprendizes. Observa-se, também, que, de 200 pessoas negras, a empresa possui apenas um estagiário negro, dois analistas e três supervisores, em relação a um total de 3 527 colaboradores.

As pessoas negras buscam ambientes acolhedores devido ao seu contexto histórico e querem sentir-se representadas nos diferentes níveis hierárquicos das organizações. Nesse sentido, foi proposta a implementação de um Programa de Estágio, um Programa de *Trainee* exclusivo para pessoas negras e uma Escola Executiva de Diversidade para as lideranças internas da empresa

O intuito dessas ações é proporcionar para esse público um sentimento de pertencimento e auxiliá-los no seu desenvolvimento profissional. Devido à questão histórica, como é explicado no referencial teórico deste estudo, os negros sofreram e ainda lutam pela igualdade social no Brasil. Por essa razão, é interessante que a empresa invista em estratégias que busquem nivelar essa equidade racial e instigar as lideranças nesse sentido.

Com relação às limitações da pesquisa, é indispensável relatar sobre os conteúdos teóricos relacionados à diversidade racial no âmbito organizacional. Embora tenham artigos sobre o tema, os conteúdos ainda são escassos. Outra limitação diz respeito à entrevista com mais lideranças da empresa, pois houve dificuldade em agendamentos. Como sugestão de pesquisa futura, recomenda-se realizar outros estudos na área de recursos humanos da empresa, para verificar como funcionam os seus processos de recrutamento e seleção, tendo em vista que muito se fala sobre viés inconsciente quando se trata de diversidade e da



importância de trabalhar o tipo de abordagem com pessoas negras que sofrem discriminações raciais.

Observa-se que para aumentar o número de colaboradores negros dentro das organizações é necessário que elas se atentem para os seus requisitos de seleção, sobre como está a sua imagem no mercado nesse aspecto e como desenvolver esses profissionais para futuros cargos de lideranças. Dessa forma, será possível vislumbrar um futuro com igualdade racial.

Referências

ALLPORT, Gordon Willard; CLARK, Kenneth; PETTIGREW, Thomas. **The nature of prejudice**. Wokingham: Addison-Wesley, 1954.

ALMEIDA, Silvio. **Livro Racismo Estrutural**. Ed. 1. São Paulo: Jandaíra, 2019.

ALVES, Mário Aquino; GALEAO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>.

Acesso em: 14 jun.2023.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**.

Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **LEI Nº 12.711, DE 29 DE AGOSTO DE 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em 16 jun. 2022.

BRASIL. **LEI Nº 7.716, DE 5 DE JANEIRO DE 1989**. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 17 Jun. 2022.



BRASIL. **Secretaria de Políticas de Promoção de Igualdade Racial**. Ações afirmativas. 2010. Disponível em: http://etnicoracial.mec.gov.br/images/pdf/publicacoes/educacao_acoes_afirmativas.pdf. Acesso em: 20 jun. 2022.

BROWN, Rupert. **Prejudice: its Social Psychology**. Oxford, UK: Blackwell, 1995.

CAMPOS, Matheus Pinto de. **A Inclusão de Negros Nas Empresas: uma perspectiva negra da estratégia corporativa**. Rio de Janeiro, 2019.

CARDIM, Maria Eduarda. Rendimento mensal de brancos é 73,9% maior do que o de negros. **Correio brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2019/11/13/inter-na-brasil,806070/rendimento-mensal-de-brancos-e-73-9-maior-do-que-o-de-negros.shtml>. Acesso em: 01 ago. 2022.

CORTES, Anna Maria Faustino. **Mulher Negra: Sua Trajetória Dentro e Fora do Movimento Negro até os Tempos Atuais**. MG, Juiz de Fora, 2018.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão da Diversidade e da Interculturalidade nas Organizações**. Curitiba: Inter Saberes, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2022.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 1933.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GIL, Tiago Luís. **História e Historiografia da Escravidão no Brasil**. Curitiba: InterSaberes, 2019.



Ana Carolina Kayser
Taiana Martins de Oliveira
Paola Schmitt Figueiro

1142

GOMES, Laurentino. **Escravidão: Do primeiro Leilão de Cativos em Portugal até a Morte de Zumbi dos Palmares**. Rio de Janeiro: Globo Livros, v. 1, 2019.

GOMES, Nilma Lino; SILVA, Paulo Vinícius Baptista da; BRITO, José Eustáquio de. Ações afirmativas de promoção da igualdade racial na educação: lutas, conquistas e desafios. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e258226, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3PyCNZ5FhDNjjchnPBGKhJw/?lang=pt>. Acesso em: 26 abr. 2025.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Preconceito de cor e racismo no Brasil. **Revista de antropologia**, v. 47, p. 9-43, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ra/a/B8QfF5wgK3gzDNdk55vFbnB/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

HASENBALG, Carlos A. **Desigualdades raciais no Brasil**. Dados, v. 14, p. 7-33, 1977. https://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/Ribeiro_desdiv_n2.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025. <https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pe-soas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil. **Desigualdades Sociais**. Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica, n.41. 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

JESUS, José Carlos de. **Ações afirmativas e educação: a questão racial em debate**. São Paulo: Autores Associados, 2009.

JÚNIOR, Elston Americo; RADVANSKEI, Iziqel Antônio. **Estudo Das Relações Ético- Raciais Para O Ensino De História E Cultura Afro- Brasileira, Africana E Indígena**. Curitiba: Contentus, 2020.

MICHALISZYN, Mario Sergio. **Educação e Diversidade**. Curitiba: InterSaberes, 2012.



MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil:** identidade nacional versus identidade negra. Petrópolis: Vozes, 2019.

OLIVEIRA, J. **Gestão da Diversidade:** Os Desafios dos Negros nas Organizações Brasileiras. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

PAROLIN, Isabel Cristina Hierro (Org). **Aprendendo a incluir e incluindo para aprender.** São José dos Campos: Pulso Editorial, 2006.

REITH, Stefanie Landim; rachid, Alessandra. Gestão da Diversidade – Um Estudo Sobre Gênero e Raça em Empresas no Brasil. **Diversa Revista Eletrônica Interdisciplinar.** Matinhos, v. 14, n. 1, p. 25-43, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/diver/article/view/73706>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Diversidade cultural enquanto discurso global. **Desigualdade & Diversidade**, n. 2, 2006, p.11-22. Disponível em: https://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/Ribeiro_desdiv_n2.pdf. Acesso em: 26 abr. 2025.

SAKAMOTO, Leonardo. **Escravidão Contemporânea.** São Paulo: Contexto, 2020.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. **Gestão de pessoas no Século XXI:** desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: PUC, 2019. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pe-soas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **O espetáculo das raças:** cientistas, instituições e questão racial no Brasil - 1870-1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SCHWARCZ, Lilia Moritz; GOMES, Flávio dos Santos. **Dicionário da Escravidão e Liberdade:** 50 Textos Críticos. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.



Ana Carolina Kayser

Taiana Martins de Oliveira

Paola Schmitt Figueiro

1144

SCHWARTZ, Stuart B. **Segredos internos: Engenhos e Escravos na Sociedade Colonial**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

SILVA Pablo Marlon Medeiros da. **Gestão da Diversidade em Organizações do Ramo da Construção Civil**. 2015. 117f. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Potiguar – UnP, Natal, RN, 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/universidade-potiguar-unp-pro-reitoria-academica-programa-de-pos-graduacao-em-adm-7>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA, Maria Aparecida. **Diversidade nas organizações: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

Management of Racial Diversity and Inclusion in a Company in Vale do Sinos - RS

ABSTRACT: Many companies have adopted practices aimed at racial diversity in the work environment in order to diversify their professional staff. Therefore, the objective of this study was to analyze how a large company, located in the region of Vale do Rio dos Sinos - RS, promotes the Management of Diversity and Racial Inclusion in its work environment. For the development of this study, the adopted methodology is classified as descriptive, case study with a quantitative and qualitative approach. The actions carried out by the company were mapped, such as the Diversity Program, the employees' view of the company and the program, in addition to suggestions of good practices to be implemented. From the research results, it was possible to observe that the Diversity Program was a good initiative, however it is noted that it has some points to be developed, for which the following implementations were suggested: (i) Internship Program for young black people; (ii) Trainee Program for blacks; and (iii) Executive Diversity School. The view of employees in relation to the company is mostly positive, but with a significant percentage of people who did not agree or disagree with some statements. The suggested good practices are intended to provide racial equity for the company and provide opportunities for professional growth for black people.

Keywords: Work environment. Racial diversity. Social inclusion.



Ana Carolina KAYSER

Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela Feevale, Mestrado e Graduação em Administração, pela UNISC e pela Feevale, respectivamente. Professora extensionista e pesquisadora vinculada ao curso de graduação em Administração, Assessora da Pró-reitoria de Pesquisa-Pós-graduação e Extensão e da Incubadora Tecnológica da Universidade Feevale.

Taiana MARTINS DE OLIVEIRA

Graduada em Administração pela Feevale. Atua na área comercial administrativa. Interesse em pesquisas sobre diversidade e inclusão, principalmente voltadas às questões étnico raciais.

Paola SCHMITT FIGUEIRÓ

Mestrado e Doutorado em Administração com ênfase em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade pela UFRGS. Graduada em Administração pela UFSM. Doutorado Sanduíche na HEC Montreal, Canadá. Professora pesquisadora vinculada aos cursos de graduação e mestrado em Administração da Universidade Feevale. Mentora de Negócios no Feevale Techpark. Atividades e pesquisas em Educação para a Sustentabilidade, Criação de Valor Compartilhado, Inovação Social, Empreendedorismo Social, Gestão da Diversidade e Inclusão, ESG, dentre outros.

Recebido em: 20/05/2023

Aprovado em: 01/11/2024