

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

THAIS FERREIRA

**DIVERSIDADE RACIAL EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AGRÍCOLA:
UM ESTUDO AUTOBIOGRÁFICO**

**Porto Alegre
2020**

THAIS FERREIRA

**DIVERSIDADE RACIAL EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AGRÍCOLA:
UM ESTUDO AUTOBIOGRÁFICO**

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fernanda Tarabal Lopes

Porto Alegre
2020

THAIS FERREIRA

**DIVERSIDADE RACIAL EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AGRÍCOLA:
UM ESTUDO AUTOBIOGRÁFICO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovada em 27 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora – Prof^a. Dra.Fernanda Tarabal Lopes – EA/UFRGS

Examinador – Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa – EA/UFRGS

Examinadora – Prof^a. Ma. Ana Flávia Rezende – Doutoranda CEPEAD/FACE/UFMG

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração

Minha mãe Marinêz Ribeiro Ferreira, obrigada por todo amor e orações.

Minha Avó Maria Arminda Ribeiro Ferreira, minha segunda mãe, amada e paciente, obrigada pelo amor e cuidado.

Meu Avô João Efigênio Ferreira, meu inspirador, gratidão pelo amor e os ensinamentos.

Meus irmãos Estéfani e Thales, obrigada meus amores.

Meu amor, Roger, muito obrigada pelo amor e cuidado.

Minha amiga Vanise, obrigada amiga pelo carinho e força.

Minha amiga Atyna que me acompanhou desde o início da graduação.

Minhas grandes amigas Val e Daiane, saudades de nossas vivências na bolsa do CEDOP.

Minhas relíquias da Casa do Estudante Nati Bender e Joicinha.

Demais amigas e amigos, sintam-se abraçados.

Meus professores da Escola de Administração por todo conhecimento, em especial à minha orientadora Fernanda Tarabal Lopes e a professora Maria Tereza Flores Pereira que me inspiraram muito na realização desse trabalho.

Aos professores Pedro de Almeida Costa e Ana Flávia Rezende, que constituíram a banca de avaliação, pela leitura deste trabalho.

A toda comunidade acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pois com certeza não saio hoje a mesma que entrei.

RESUMO

A questão racial tem tomado proporção nos últimos anos, mas ainda há pouca referência dentro dos Estudos Organizacionais. Conceição (2009) já destacava essa negação sobre a questão racial nos ambientes organizacionais brasileiros; é uma pauta considerada recente nos estudos da Administração e que merece atenção devido a sua relevância. O silenciamento do termo raça nas análises organizacionais não necessariamente é um reconhecimento de igualdade social, mas, pelo contrário, ao silenciar estes debates, estamos nos distanciando dos efeitos perversos que eles constituem em nossas relações de trabalho (TEIXEIRA; OLIVEIRA e CARRIERI, 2020). Negar o estudo sobre raça nas organizações brasileiras, é negar todo contexto histórico do Brasil, que foi construído com base em mão de obra escravizada da população negra vinda do continente africano. Com base nesse contexto apresento neste trabalho um estudo autobiográfico realizado em uma indústria multinacional localizada no estado do Rio Grande do Sul. O objetivo central desta pesquisa rege em compreender como a diversidade e inclusão racial é incorporada dentro da organização onde foi realizado este estudo. Metodologicamente este trabalho se apresenta a partir de uma pesquisa qualitativa, onde as informações foram coletadas a partir de relatos autobiográficos da autora, entrevista semiestruturada com funcionários da organização, pesquisa documental e anotações do diário de campo. Com base na análise das informações coletadas abordo a discussão dos resultados deste estudo a partir de quatro categorias (a) Histórico da organização; (b) Diversidade na organização - nas mãos de quem?; (c) Diversidade e inclusão racial – onde estão as pessoas negras? e (d) Representatividade importa?. O estudo possibilitou a apresentação de novas narrativas sobre relações raciais no campo da Administração a partir do negro como sujeito através de um estudo autobiográfico. Discutiu-se a respeito de diversidade e inclusão racial através de uma ótica voltada para gestão da diversidade como prática de reparação social, especialmente devido à necessidade e relevância da compressão da estruturação das relações raciais no Brasil. Concluiu-se, a partir dessa investigação, e na organização estudada, que há muita dificuldade de se colocar em prática ações que promovam atração e retenção para profissionais negros, o que leva a empresa a reproduzir um racismo institucional, que se apresenta na falta de representatividade nas posições de poder, barrando ascensão de funcionários negros dentro da empresa.

Palavras-chaves: Relações Raciais; Diversidade Racial; Autobiografia.

ABSTRACT

The racial issue has gotten a bigger proportion in recent years, but there is still very little reference in organizational studies. Conceição (2009) has already highlighted this denial on Organizational Studies in the racial issue in Brazilian organizational environments. In Management Studies it is considered a recent agenda, which demands attention due to its relevance. The oblivion of the term race in organizational analyses is not necessarily a recognition of social equality, on the contrary, by silencing these debates, we are distancing ourselves from the perverse effects that they constitute in our work relations (TEIXEIRA; OLIVEIRA e CARRIERI, 2020). Denying the study of race in Brazilian organizations is disclaiming the entire historical context of Brazil that was built based on enslaved labor from the black population brought from the African continent. Based on this context, I present in this paper an autobiographical study carried out in a multinational industry, located in the state of Rio Grande do Sul. The main objective of this research is to understand how racial diversity and inclusion are incorporated within the organization where this study was conducted. Methodologically, this work is presented from a qualitative research, in which the information was collected from autobiographical reports from the author, semi-structured interviews with employees from the organization, documented research and notes from the field journal. Given the analysis of the information collected, I discuss the results of this study from four categories (a) Historical of the organization; (b) Diversity in the organization - in whose hands?; (c) Diversity and racial inclusion - where are the black people? and (d) Does representativeness matter?. This study has allowed presenting new narratives on racial interactions in the field of Administration, taking black people as subject, through an autobiographical study. Diversity and racial inclusion have been discussed through an optics focused on managing diversity as a practice of social reparation, especially due to the need and relevance of the compression in the structure of racial relations in Brazil. As a conclusion, originated from the analyzed enterprise, it is very difficult to put into practice the actions that promote attraction and retention for black professionals. This leads the company to replicate institutional racism, which appears in the absence of representativeness in prominent positions, barring the rise of black employees within the company.

Keywords: Race Relations; Racial Diversity; Autobiography.

SUMÁRIO

1 MINHA HISTÓRIA.....	2
2 INTRODUÇÃO: DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM PAUTA.....	12
2.1 OBJETIVOS.....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1 NEGRO NO BRASIL E A ESTRUTURALIZAÇÃO DO RACISMO.....	18
3.2 OS NEGROS E A DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES	20
4 CAMINHOS PERCORRIDOS	26
4.1 A PESQUISA AUTOBIOGRÁFICA	26
4.2 ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS.....	29
4.3 PESQUISA DOCUMENTAL	31
4.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	31
5 RESULTADOS.....	34
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
5.2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA ORGANIZAÇÃO - NAS MÃOS DE QUEM?	36
5.3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL – ONDE ESTÃO AS PESSOAS NEGRAS?.....	46
5.4 REPRESENTATIVIDADE NEGRA IMPORTA?	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA	69
APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DO RECURSOS HUMANOS.....	70
APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS - ANÁLISE	71
ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO	86

1 MINHA HISTÓRIA

“...o desafio universal de adequar quem você é ao lugar de onde você veio e ao lugar aonde deseja chegar.”

Michelle Obama (2018, p. 48)

Thais Ferreira, mulher negra. Filha de mãe solo e diarista. Neta de avós agricultores analfabetos. Essa é a minha raiz.

Minha maior referência são meus avós João Efigênio Ferreira e Maria Arminda Ribeiro Ferreira, casal negro, que da agricultura fizeram sua fonte de renda. Com alguns hectares de terras, no interior da cidadezinha de Cristal no Rio Grande do Sul, e criação de alguns animais na volta de casa, criaram seus seis filhos a partir da plantação de tabaco, principal fonte de dinheiro da família.

Toda minha infância morei também nessa mesma chácara, onde se criaram minha mãe e meus tios. Aos 3 anos de idade fui morar com meus avós um tempo para minha mãe trabalhar na cidade. A princípio seria só o período de deixar de usar fraldas, conforme relatos da minha tia Lucia, mas acabei ficando...ficando e quando vê meus avós já estavam apegados.

Rodeada de muitas histórias da família contadas pelo meu velho avô, sempre prestei muita atenção em cada detalhe. Sua infância rodeada de irmãos, perda do pai muito jovem e criação rígida da sua mãe e minha bisavó Antoninha Ferreira, que segundo ele “Era uma fera”. Abro aqui um parêntese. Lá em casa, meu avô nunca tocou no assunto, mas minha bisavó nasceu no ano de 1900, em minhas reflexões e cálculos eram recém 12 anos após a lei de libertação dos escravizados de 1888. Portanto meu avô Efigênio é neto de escravizados, e conforme ele conta dos relatos nos trabalhos das fazendas, acredito que escravização ainda durou alguns anos após 1888. Fecho parênteses.

Nas histórias de me avô, ele conta sobre as pequenas conquistas a partir dos trabalhos nas fazendas, cuidando do gado dos patrões. Meu vô sempre enfatiza o trabalho pesado e a carga horária de mais de 12 horas. Naquela época, sem energia elétrica, seus banhos no açude perto de casa após o dia de trabalho e a boa comida

que a vó Maria lhe preparava ao chegar à noite. O casamento com a vó Maria, ainda menor de idade (14 anos), segundo ela ainda mocinha, porque a sua mãe ficou viúva e não podia ficar com todas filhas solteiras em casa, havia muita dificuldade para alimentar a todos. Conforme relatos do meu avô, consigo perceber muita garra e determinação para conseguir conquistar suas coisas, confesso que muito disso tenho certeza que herdei dele.

Em uma casa simples, minha infância se deu com muita simplicidade, lembro do velho fogão a lenha sempre fazendo fumaça, mantendo a chaleira com água quente para o chimarrão e o cafezinho da vó Maria. Uma das minhas tarefas era trazer as palhas de milho e gravetos de lenha para acender o fogo. Conforme fui crescendo, a escola entrou na minha rotina e novas tarefas e responsabilidades após a escola foram fazendo parte do meu dia a dia no interior. Lembro de estudar pela manhã, minha vó Maria me deu um despertador à pilha que ficava ao lado da cabeceira da minha cama. Eu mesma tinha obrigação de colocá-lo a despertar e me arrumar para pegar a kombi na frente de casa para ir até a escola. Uma vez perdi o horário e meu avô como foi sempre muito rígido me disse para ir caminhando para a escola. Segundo ele, isso era uma lição para eu aprender e a nunca mais perder a kombi. Realmente, nunca mais perdi o horário depois dessa lição, pois tive que caminhar uns 4 km em estrada de chão deserta de pessoas. Como era ainda criança, lembro de sentir muito medo de ir sozinha ou ainda encontrar um cachorro bravo da vizinhança pelo caminho. Caminhei até a escola e cheguei no meio da aula com muita vergonha dos colegas. Hoje me recordo desse fato com carinho e parte da minha disciplina. Meu avô não batia, mas tinha lições bem severas como essa de ir para escola a pé. Muitos criticavam e outros admiravam meu avô pela educação rígida que ele tinha comigo, mas eu nunca guardei mágoas. Hoje eu vejo que meu avô me ensinou a base para muitas responsabilidades que eu assumiria mais adiante sem eles. Ele sempre falava - *Aprende enquanto eu sou vivo*. Era uma forma de ele me ensinar, como uma lição para que eu enfrentasse meus medos, como foi o caso de ir para escola a pé.

Após a escola, parte da rotina era chegar e trocar a roupa boa da escola por uma mais surrada de usar em casa, almoçar e tirar uma soneca. À tarde, acompanhar meus avós nas lavouras de plantações, tirar pasto para os animais, entre outras tarefas. Lembro de nossas tardes capinando e encontrando as tocas das formigas que vinham nas plantações de mandioca, batata-doce e feijão que plantávamos para

sustento de casa. Hoje tenho essas lidas como muito aprendizado. Os momentos dos nossos cafés compartilhados nas lavouras, sentados embaixo de uma sombra de árvore, eram únicos. Um bom pão feito em casa pela vó Maria, uma deliciosa geleia de cana-de-açúcar que cultivávamos, às vezes uma linguiça seca produzida em casa, e um café preto morno que a vó levava em uma garrafa de plástico. O café na lavoura eu achava muito divertido e tinha um gosto muito diferente de tomar em casa, parecia mais saboroso.

Os tempos de infância foram passando, o vô e a vó cada vez mais presentes e participantes da minha trajetória. Na escola em todas as reuniões e datas comemorativas, eles sempre presentes. Nas entregas de boletins sempre atentos se tinha alguma nota vermelha, mesmo sendo analfabetos, sempre foram muito atenciosos com meus estudos. Sempre atentos também às colocações das professoras sobre meu comportamento em sala de aula. Lembro até hoje das anotações - *Boa aluna, porém conversa demais*. Sim, sempre fui muito sociável com os colegas e de ajudá-los nas tarefas, sempre fui da turminha que se senta na primeira fila. Gostava de aprender e prestar atenção em tudo. Lembro nitidamente da minha primeira professora Eni pegando na minha mão para me ensinar escrever meu nome. Boas lembranças da Escola Municipal Otto Becker.

Datas como dia das mães e dia dos pais, natal e páscoa. Lá estavam eles, sentadinhos, vendo minhas apresentações. Eu sabia, eles sempre me disseram, que eram meus avós e que a mãe estava na cidade trabalhando. Então, isso na minha infância confesso que foi um pouco confuso, meus avós sempre presentes nas atividades escolares e meus coleguinhas com seus pais. Aos poucos fui crescendo e me tornando uma mulher cada vez mais forte em relação a essas questões que fizeram parte por muito tempo durante minha adolescência.

Fui criada em terra de alemães, durante a minha infância tinha pouco contato com crianças negras. Na escola, na minha sala de aula lembro de ser eu e mais três meninas negras, durante quase todas as séries elas me acompanharam. Havia mais um menino negro nas séries iniciais que acabou ficando para trás, pois rodou de ano. Também via pessoas negras merendeiras na cozinha da escola e motoristas dos ônibus e kombi da escola. Sentia diferença por parte dos colegas brancos alemães, mas naquela época ainda não fazia ideia do que era raça e racismo. Lá em casa nunca foi tocado sobre esse assunto, mas ouvia meu avô contar história da família e da

época em que eles faziam festas de negros que brancos não podiam entrar. Meu avô contando que os alemães não acreditavam e duvidavam que ele era capaz de comprar aqueles 21 hectares de terras na qual ele souou para conquistar. E das vezes que ele se meteu em briga por brancos quererem entrar no seu baile segregado, o que ocasionou um tiro no braço em um dos bailes.

Quando completei 14 anos, finalizei o ensino fundamental na Escola Municipal de Ensino Fundamental Otto Becker. Uma decisão deveria ser tomada, eu queria mais do que tudo continuar estudando, ou teria que continuar trabalhando na agricultura sem finalizar os estudos. Como minha mãe morava na Região Metropolitana de Porto Alegre, ir morar com ela era uma possibilidade e assim poder concluir o Ensino Médio. E assim foi, mesmo triste por sair de perto dos meus avós, fui morar com a minha mãe, uma pessoa até então um pouco estranha para mim, pois não tivemos muito contato e intimidade durante toda minha infância.

Chegando na cidade grande com 14 anos, uma menina do interior, muitas adaptações e muitos desafios. Adaptação familiar e uma nova rotina. Outra realidade financeira, minha mãe era diarista e tinha meu irmão mais novo, então, tinha necessidade de contribuir na renda de casa. Minha mãe me levou para fazer carteira de trabalho ainda com 14 anos, mas não consegui trabalho. Então cuidava do meu irmão pela manhã e ia para escola à tarde. No terceiro ano do Ensino Médio, no intuito de conseguir algum estágio, passei a estudar à noite. Pior escolha, só defasou meus estudos. A escola pública à noite praticamente não tinha aula, um pouco por falta de interesse dos professores e outro pouco por falta de interesse dos alunos. O estágio não veio.

Finalizei o Ensino Médio com 16 anos, sem experiência no mercado de trabalho, apenas havia cuidado de algumas crianças perto de casa para amiga da minha mãe. Minha mãe me apresentou o que ela tinha de vivência, o trabalho doméstico em casa de família na cidade de Porto Alegre. Então, com 17 anos, eu estava iniciando como babá em casa de família e morando na casa dos patrões. Eu não sabia exatamente o que o futuro reservava para mim. Eu sabia que aquela situação não era nada confortável, mas eu tinha um objetivo e queria muito ter meu próprio dinheiro para comprar coisas que nunca pude receber dos meus familiares.

Uma coisa que aprendi bem com meu avô era o de enfrentar meus medos e assumir minhas responsabilidades. Nada viria fácil, eu teria que correr atrás para conquistar. E assim foi. Segui como empregada doméstica, babá de duas crianças em um apartamento na Av. Coronel Lucas de Oliveira, Bairro Bela Vista em Porto Alegre. Uma menina do interior, que foi parar na periferia de Viamão, agora era babá em uma família rica e branca de Porto Alegre. Em primeiro momento era bom, pois estava tendo oportunidade de sair da vila. Estar em Porto Alegre trabalhando poderia me possibilitar estudar algum curso com o dinheiro que eu ganhava. Mas, infelizmente, a realidade de um trabalho em casa de família é muito diferente, ainda mais quando você precisa morar no emprego.

Deparei-me com uma carga de trabalho muito grande, às 7 horas manhã tinha que estar organizando uma das crianças para a escola e depois ficava com o menor. Troca de fraldas, lanche, almoço, soneca da tarde, lavava e organizava as roupas deles. Enquanto tiravam a soneca, preparava o lanche da tarde, acordavam da soneca e servia o lanche. Depois, descíamos para pracinha do condomínio para brincar e após subia para preparar o banho e por fim dar o jantar. Minha rotina era de 12 horas de trabalho, eu não conseguia sequer tirar 1 hora de intervalo, era uma rotina muito cansativa. Sempre com aquela sensação de ter que estar disponível para quando me chamassem. E assim foi por 1 ano e meio. Quando completei 18 anos, assinaram minha carteira de trabalho, antes disso, passei quase um ano trabalhando de forma informal, 12 horas diárias, com um salário de R\$600,00, com folgas no sábado à tarde, após as 16 horas, e domingo. Mas, como tinha que estar às 7 horas da manhã na segunda-feira para arrumar uma das crianças para escola, eu acabava voltando domingo à noite para não me atrasar.

Como eu disse, eu tinha um objetivo. Eu sempre fui muito boa nos estudos e sabia que queria continuar estudando. Após fazer 18 anos, fiquei mais uns 6 meses como babá e comecei a procurar emprego que me aceitasse apenas com Ensino Médio e sem experiência. Comecei a procurar nos classificados dos jornais Zero Hora de domingo que os patrões assinavam. Então achei uma empresa que estava selecionando pessoas com 18 anos e Ensino Médio completo, sem experiência. Consegui participar da seleção, era para trabalhar no telemarketing da empresa Contax, hoje é a Liq. Com uma carga horária de 6 horas e 20 minutos por dia e um salário de R\$ 510,00. Então inicia um processo de transição, informei aos patrões

sobre minha saída, com muitos choros e lágrimas, propostas de aumento de salário e um turno livre para estudos foram feitas. Mas eu segui firme na minha escolha, e assim foi, em setembro de 2010 iniciou meu treinamento da empresa das 7 horas da manhã até as 13 horas, após voltava para casa dos patrões para poder passar as atividades da casa para a nova babá que estava chegando. Passou o mês de treinamento, voltei a morar em Viamão na casa da minha mãe.

Começou aí um novo ciclo, trabalhar em Porto Alegre das 15 horas às 21:20 e retornar para Viamão, chegava em casa perto da meia noite. Como o objetivo era estudar, em dois meses de empresa me identifiquei muito com as atividades de atendimento ao cliente, vendas e negociação de faturas. Então fui ver um curso técnico que tivesse a ver com minhas atividades na empresa e com valor acessível que eu pudesse pagar com meu salário. Encontrei nas Escolas e Faculdades QI o curso Técnico em Administração, com uma parcela de R\$ 250,00 mensais. Não era tão acessível, praticamente metade do meu salário. Mas com a remuneração variável de vendas e metas não ficaria tão apertado. Em novembro de 2010, dei início ao curso na escola de Viamão, das 8 horas às 12 horas da manhã. E assim começou minha nova rotina de curso pela manhã, meu almoço/lanche no ônibus em deslocamento para Porto Alegre. Pegava o trem na estação rodoviária para chegar na empresa, que ficava na Zona Norte, e começar às 15 horas.

Hoje, quando olho para essa trajetória, vejo que a Contax foi onde a oportunidade que brilhou na minha vida, eu tenho esse emprego de telemarketing como a quebra de ciclo, mudança total na história da minha família. Foi a partir desse trabalho que consegui iniciar meu curso Técnico em Administração e a partir desse curso consegui enxergar a possibilidade de entrar em uma faculdade. Antes disso eu não conseguia cogitar essa possibilidade, por questões financeiras, a mensalidade de um curso de graduação ficaria muito acima do meu orçamento. Além disso, também porque se tinha ideia de que faculdade era para rico, que faculdade não era para preto. Essa ideia foi alimentada por mim por muito tempo, pois não tinha não nenhum conhecido negro ou pessoas negras próximas que estivessem na faculdade.

Com o tempo frequentando curso técnico e a empresa de telemarketing, comecei a me enxergar dentro de uma faculdade e acreditar que eu podia sim ter uma graduação. Então, antes mesmo de finalizar o curso, em 2012, consegui me inscrever no ENEM e no vestibular da UFRGS. Lembro como se fosse hoje, na época a UFRGS

iniciava as cotas raciais para o exame vestibular. Então abriu as inscrições para o vestibular novamente em novembro de 2012, após a mudança nas cotas de acesso à Universidade. Foi nesse momento, em novembro de 2012, que consegui fazer minha inscrição para o vestibular como cotista autodeclarada negra, de escola pública e com renda inferior a um salário e meio *per capita*. Em janeiro de 2013, prestei o vestibular, quatro dias de prova, saindo de Viamão às 6 horas da manhã para não perder o horário de entrada no portão da escola em Porto Alegre.

No dia 25 de janeiro de 2013, coração ansioso pelo listão e veio o resultado, meu nome estava no listão da UFRGS para cursar graduação em Administração. Foi um sentimento indescritível, um sentimento de realização muito grande e sabia que seria a virada de chave, uma quebra de ciclos total em uma família de avós analfabetos, mãe diarista com apenas terceira série do ensino fundamental. Com muito orgulho eu, Thais Ferreira, fui a primeira da família a acessar a universidade e cursar o ensino superior.

Ao acessar a universidade, me via em um mundo muito diferente do que eu imaginava. Eu sempre fui muito boa na escola, conseguia pegar o conteúdo na explicação dos professores na sala de aula e com notas muito boas, não repeti nenhum ano da escola. No primeiro semestre da faculdade eu tive que me matricular nas quatro disciplinas obrigatórias do curso. Assim minha rotina ficou pesada, morando em Viamão e estudando na UFRGS em Porto Alegre. O turno da faculdade era das 7:30 às 11:10 da manhã, almoçava no Restaurante Universitário do Campus Centro, depois ia para alguma biblioteca. Às 15 horas iniciava meu turno de trabalho até às 21 horas da noite em uma empresa de telemarketing no centro de Porto Alegre. Pegava um ônibus no centro de Porto Alegre e voltava para Viamão.

Essa rotina me fez perder praticamente um mês de aula na faculdade, porque eu não conseguia acompanhar as leituras das disciplinas e listas de exercícios da disciplina de Cálculo. Após um mês de aula, em setembro, consegui uma bolsa¹ para trabalhar em uma pós graduação da Faculdade de Medicina e também uma vaga na Casa do Estudante Universitário (CEU). Nesse momento, uma nova adaptação, a mudança para CEU. Morar com outra pessoa desconhecida no quarto, com horários

¹ É uma espécie de “estágio”, de trabalho remunerado, desempenhado em atividades em setores da própria universidade em contraturnos das aulas, com uma carga horária, geralmente, de 20 horas semanais.

e costumes diferentes, dividir quarto com uma colega indígena e conviver com colegas do interior de diferentes cursos.

Enfim, meu primeiro semestre foi de muito êxito e felicidade de ter conquistado entrar na faculdade, mas esse sonho por um momento achei que iria desmoronar por não conseguir adaptar às disciplinas, morar na CEU e conciliar a bolsa/trabalho. O final do primeiro semestre foi desesperador desisti da disciplina de Cálculo, zerei na primeira prova e foi frustrante. Reprovi também por falta de nota na disciplina de Teorias Organizacionais I. Com isso, acabei entrando em análise de desempenho ² no primeiro semestre da universidade, podendo me matricular em somente duas disciplinas no segundo semestre.

No segundo semestre, me matriculei nas duas disciplinas que havia reprovado. Reprovi novamente em Teorias Organizacionais I, quase entrei em análise de desempenho outra vez. Me senti mal, pois parecia que o ambiente universitário não era para mim, ao mesmo tempo que vinha uma força para prosseguir também vinha uma sensação de desânimo e medo de não conseguir pegar o ritmo das disciplinas. Então, continuei na bolsa/ trabalho da faculdade no turno tarde, mas fiz algumas mudanças na CEU. Procurei um andar mais tranquilo para morar e com uma colega de quarto que pudesse conciliar os horários de dormir e das aulas.

Os semestres foram passando e aos poucos fui encontrando meu lugar na universidade e no meu curso. Por muito tempo me questioneei se esse era o lugar para eu estar. Ao me deparar muitas vezes em uma sala de 50 pessoas e ter somente eu de pessoa negra em certas disciplinas. Sim, as ações afirmativas haviam chegado na UFRGS, mas ainda não refletiam dentro das salas de aulas e no comportamento dos professores que recebiam os cotistas. Professores nada empáticos com alunos que vinham de uma realidade totalmente diferente, comunidades pobres, com um ensino médio defasado tendo que lidar com uma demanda enorme de textos e tarefas. Quando eu olhava para o lado, meus colegas do curso de Administração majoritariamente brancos e de elite. Me dava um desânimo em cada início de semestre, aquelas apresentações quando o professor pedia para se apresentar e

² São procedimentos de acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos de graduação. Podendo ocorrer por (a) controle da quantidade de atividades de ensino matriculadas; (b) matrícula com aconselhamento da Comissão de Graduação; (c) desligamento por jubramento; e (d) desligamento por insuficiência de desempenho. Fonte: Resolução nº 19/2011 CEPE/UFRGS.

dizer por que escolheu o curso. A maioria dos colegas eram recém saídos do Ensino Médio de escolas particulares renomadas de Porto Alegre. As mesmas escolas que eu já tinha colocado os pés como babá quando ia buscar as crianças que eu cuidava na escola. Esse choque ao me deparar que estava na mesma faculdade ao lado dos filhos brancos dos patrões era uma loucura na minha cabeça. Como diz a Michelle Obama no livro *Becoming* (2018, p.48), um “...desafio universal de adequar quem você é ao lugar de onde você veio e ao lugar aonde deseja chegar.”

O tempo passou e hoje aqui estou. Escrevendo meu trabalho de conclusão de graduação contando minha história, porque é a partir principalmente dela e da minha ancestralidade que surge o meu tema de pesquisa para realização deste Trabalho de Conclusão.

Diversidade e inclusão é um tema que surge na minha vida em um momento de encontro com o meu curso e a universidade na qual eu estava inserida. A partir de meus questionamentos enquanto mulher negra, de onde eu vim, da minha história, dos mais diversos lugares e ambientes de trabalho que passei. Por todas as estruturas organizacionais que passei, desde o ambiente familiar de uma casa de família à empresa multinacional objeto deste estudo. Minha história, meu eu sujeito, sempre estiveram presente por onde quer que eu tenha passado.

Seja nas palavras do meu avô Efigênio ao me incentivar - *Filha estuda, o conhecimento ninguém nunca vai conseguir te tirar*. Ou nas palavras de motivação da minha avó Maria quando eu tinha uma prova na escola - *Preta, dorme com o caderno embaixo do travesseiro que amanhã tu vai acertar tudo na prova*. Eu sempre me emociono quando lembro desses pequenos detalhes e diversos outros que eles sempre me trouxeram e que levo comigo.

Falar de diversidade e inclusão racial hoje me dá orgulho por tudo que passei e pelos espaços que consegui conquistar. Mas meu processo de tornar-me negra, não foi um processo muito fácil. Costumo dizer que veio primeiro de fora, ao ver a maravilhosa Viola Davis, atriz americana, ser a primeira mulher negra a ganhar o Emmy em 2015. Ela foi receber o prêmio com o cabelo *black power* e fez um discurso memorável com uma frase que ficou marcada na minha memória: *"A única coisa que separa as mulheres negras de qualquer outra pessoa é oportunidade."* Esse dia plantou em mim uma sementinha de começar um procedimento estético para deixar

meu cabelo natural. Eu tinha química no meu cabelo desde os 13 anos de idade, eu realmente já não sabia mais como era a textura do meu cabelo natural. Então em janeiro de 2016 iniciei meu enegrecer a partir da minha identidade visual enquanto mulher negra de cabelo crespo. No decorrer da caminhada, tudo começou a fazer sentido. Me descobrir enquanto mulher negra, começar a entender a minha história e a história dos meus ancestrais. Isso foi realmente libertador. O tema que escolhi para este estudo aos poucos foi se conectando com essa imensa teia e resultando nesse estudo autobiográfico.

Minha história só foi possível por todas as pessoas especiais que passaram, e outras que permaneceram, pelo meu caminho.

Eterna gratidão!

2 INTRODUÇÃO: DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM PAUTA

O objetivo desta pesquisa é apresentar um estudo sobre o tema de diversidade racial no âmbito organizacional. A partir do problema de pesquisa que se apresenta: *Como a diversidade racial tem sido incorporada como tema e prática de gestão em uma empresa industrial do ramo agrícola?*

Tal questionamento se dá a partir do meu lugar de fala enquanto mulher negra, dentro de um curso majoritariamente branco em uma universidade pública. Ao ir para o mercado de trabalho me vejo dentro de uma organização multinacional que reflete a mesma falta de representatividade que via em sala de aula. Ao recorrer aos Estudos Organizacionais, na tentativa de sanar minhas inquietações, me deparo com pouquíssimos estudos sobre o tema relacionado à questão racial nas produções acadêmicas e de autores negros no campo da Administração no Brasil.

O tema diversidade e inclusão começa a dialogar com a minha história pelo quinto semestre da universidade. Em uma empolgante aula sobre relações e poder quando a professora Fernanda Tarabal Lopes sugeriu o filme brasileiro chamado “*Que Horas Ela Volta*” para discussão da temática. Esse filme estreou no mesmo ano da disciplina, em 2015, protagonizado pela atriz Regina Casé. Resumidamente, o filme conta a história de uma mulher negra que sai do sertão, deixando sua filha, e vai para São Paulo trabalhar como empregada doméstica em uma casa de família de classe média alta. Filme é muito rico nos detalhes e traz questionamentos importantes sobre as desigualdades na sociedade brasileira. Momento crucial da disciplina e do curso onde realmente me encontro dentro da Administração. Vi que minhas inquietações também eram do coletivo ao conversar com outros estudantes negros do curso. Aos poucos fui identificando como poderia abordar minhas inquietações dentro dos Estudos Organizacionais.

O objetivo geral deste estudo está em tentar compreender como a diversidade racial tem sido incorporada como tema e prática de gestão na indústria objeto deste estudo. Tal questionamento se justifica à medida em que percebemos lacunas nos estudos sobre políticas de diversidade e relações raciais nas organizações brasileiras. Sendo assim, me debruço sobre a história do negro no Brasil e a discussão da temática de diversidade racial nos Estudos Organizacionais.

Ao se pensar em diversidade, segundo alguns autores, diferentes aspectos devem ser considerados sendo eles, sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, raça e língua. Galeão-Silva e Alves (2004) apresentam a diversidade como uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo Cox (1991), diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. Sendo assim, a diversidade pode ser definida como um grupo de pessoas com identidades diferentes que interagem no mesmo sistema social (FLEURY, 2000). Nestes sistemas existem os grupos de “minorias” e de maioria, nos quais os de maioria são os grupos que conseguiram vantagens historicamente em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Nas empresas, Cox e Blake (1991) foram os primeiros a defender as vantagens da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico: redução dos custos com *turnover* e absenteísmo, atração de funcionários talentosos, sensibilização para novas culturas que formam o mercado, aumento da criatividade e da inovação na empresa, aumento da capacidade de resolução de problemas, aumento da flexibilidade do sistema administrativo. Colocando assim, a diversidade como uma gestão estratégica na busca por maior competitividade, pois ter pessoas “diferentes” no quadro funcional pode trazer lucratividade para a empresa.

Para Flores-Pereira e Eccel (2010), na visão gerencialista sobre diversidade, os conflitos decorrentes da convivência dos diferentes são vistos como positivos, pois geram criatividade e dão abertura a novas ideias. Nessa linha gerencialista, Fleury (2000) diz que as políticas de gestão da diversidade podem somar novas competências às organizações e pensar a diversidade como um projeto econômico e social pode ser útil. Ainda com um olhar gerencial sobre a diversidade, Alexim (1999) fala que as políticas de diversidade têm como objetivo adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho. Entretanto, para Cavalcanti-Pereira e Hanashiro (2010) essa concepção de natureza utilitarista da diversidade omite subjetividades inerentes aos atores sociais, pertencentes aos grupos de identidade,

considerados não dominantes no ambiente organizacional (grupos de minoria) e aqueles que, tradicionalmente, constituem os dominantes (grupos de maioria).

A abrangência das características de diversidade pode variar de autor para autor, alguns teóricos defendem noções mais restritas, trabalhando especialmente com a questão da raça, etnia e gênero. Enquanto outros autores fazem referência a mais elementos tais como: estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002). Para os objetivos deste estudo, adotou-se o critério raça como principal elemento a ser estudado para avaliação de diversidade no contexto das organizações brasileiras.

O tema de diversidade de raça é muito recente no Brasil, surgiu nos anos 1990 a partir de reivindicações do movimento negro e do movimento sindical, quando é colocado em pauta questões de discriminação e diversidade raciais para o debate na sociedade brasileira. No ambiente corporativo, a diversidade racial surge a partir de empresas subsidiárias de multinacionais americanas por pressão das matrizes (FLEURY, 2000). Porém, numa ótica utilitarista, de necessidade de mudança em um ambiente altamente competitivo na década de 1990. Diferentemente de outros países como EUA e Canadá, onde a diversidade já vinha sendo discutida no ambiente organizacional desde a década de 1960, através de movimentos pelos direitos civis a favor da igualdade racial, que levaram à promulgação de leis com o objetivo de igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos (FLEURY, 2000).

A autora Fleury (2000), em 1998, foi uma das pioneiras ao levantar a questão racial no meio organizacional quando realiza sua pesquisa sobre gestão da diversidade cultural, incluindo questões de gênero e raça. Em seu estudo a autora afirma que a sociedade brasileira é estratificada, na qual o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pela origem econômica. Ou seja, mesmo os negros tendo grau de instrução igual ou superior, ainda assim são preteridos.

Como podemos ver até aqui, a questão das relações raciais nos estudos de Administração foi convertida no tema diversidade, o que, no fundo, reduz a questão (MACHADO, 2019). De forma universal, a diversidade é vista como ferramenta de

gestão estratégica que busca vantagens competitivas e produtivas para a organização.

No último estudo apresentado pelo Instituto Ethos, edição de 2016, foi realizada uma pesquisa de *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas*. Esse estudo traz números muito relevantes para o tema da diversidade racial nas organizações brasileiras. No grupo de 500 empresas analisadas, os negros de ambos os sexos têm participação de apenas 34,4% em todo o quadro de pessoal. A presença dos negros nas organizações se concentra em sua maioria entre os aprendizes, com 57,7% e trainees, com 58,2%. Sua participação no quadro funcional é de 35,7%, decrescendo progressivamente para 25,9% na supervisão, 6,3% na gerência e 4,7% no quadro executivo. Percebe-se a desigualdade racial nitidamente no afunilamento hierárquico que exclui os negros à medida que se alcançam níveis mais elevados do quadro de pessoal. No quadro executivo, por exemplo, a diferença é de 94,2% de brancos para 4,7% de negros. Quando se trata de mulheres negras a condição é ainda mais desfavorável, com 10,6% de participação nas empresas. As mulheres negras ocupam 10,3% do nível funcional, 8,2% da supervisão e 1,6% da gerência. No quadro executivo, a presença de mulheres negras reduz para 0,4%.

Diante de tal contexto sobre a temática de diversidade racial no Brasil e a pouquíssima discussão sobre as relações raciais nos Estudos Organizacionais brasileiros surge o presente estudo.

No ano de 2018, ao ingressar em uma indústria multinacional do ramo agrícola vi a oportunidade de estar aprofundando sobre o tema. Assim começo um estudo sobre diversidade e inclusão racial, a partir de uma pesquisa empírica e análise das práticas de diversidade racial dentro desta indústria. A empresa estudada é do ramo industrial de equipamentos agrícolas localizada no interior do Rio Grande do Sul. Uma filial que está há 40 anos no Brasil, com matriz sediada nos Estados Unidos. Atualmente, a organização conta com um Comitê de Diversidade e Inclusão, criado em 2017, que se reúne periodicamente para propor novas ações e avaliar o trabalho que já vem sendo realizado. A principal função do comitê é discutir e desenvolver estratégias para aprofundar ações dentro de quatro tópicos: gênero, pessoas com deficiência, funcionários de produção e cultura. As questões de diversidade racial abordadas no comitê se encontram dentro do tópico cultura, onde são debatidas, por

exemplo, ações para aumentar número de negros na liderança e campanhas sobre a Semana da Consciência Negra.

A grande expansão e mobilização geográfica da empresa em questão, justifica a grande heterogeneidade demográfica da organização, o que passou com o tempo a exigir cada vez mais flexibilidade da gestão para lidar com as diferenças. Segundo Cavalcanti-Pereira e Hanashiro (2010), lidar com as diferenças implica valorizar o hibridismo cultural, em que similares e dissimilares possam conviver lado a lado.

Em busca de responder o problema de pesquisa exposto, apresento o estudo realizado nos próximos capítulos:

Referencial teórico – no qual, primeiramente, faço um resgate da história do negro na sociedade brasileira e a estruturalização do racismo. Mostrando as primordiais discussões sobre raça no Brasil que influenciam na construção da estrutura racista, o negro enquanto objeto. Em segundo lugar, trago para discussão o negro dentro das organizações e a lacuna sobre o tema nos Estudos Organizacionais. Discorrendo sobre as *Affirmative Actions* no contexto estadunidense e a influência desses movimentos norte-americanos na temática racial nas organizações brasileiras.

Caminhos percorridos – neste capítulo descrevo os eixos da construção metodológica para realização deste estudo, que são: a pesquisa autobiográfica, as entrevistas com profissionais da organização e a pesquisa documental. Transcorro por cada um dos eixos explicitando o motivo da utilização destes métodos e como cada um foi realizado. Por fim, apresento o procedimento utilizado para análise interpretativa das informações coletadas para o resultado deste estudo.

Resultados – neste capítulo, com o objetivo de responder os questionamentos e problema de pesquisa expostos no decorrer deste trabalho, abordo quatro categorias extraídas a partir da análise das informações coletadas: (a) Histórico da organização; (b) Diversidade na organização - nas mãos de quem? (c) Diversidade e inclusão racial – onde estão as pessoas negras? e (d) Representatividade importa?

Considerações Finais - por fim, apresento as reflexões finais e conclusões deste trabalho.

2.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Os Objetivos Específicos irão contribuir para que o Objetivo Geral seja cumprido e a resposta para o problema de pesquisa, encontrada.

2.1.1 Objetivo Geral

Compreender como a diversidade racial tem sido incorporada como tema e prática de gestão em uma indústria multinacional do ramo agrícola.

2.1.2 Objetivos Específicos

- (a) Levantar como o tema da diversidade racial tem sido abordado na empresa;
- (b) Identificar as práticas de diversidade racial na empresa;
- (c) Refletir a participação de grupos tradicionalmente hegemônicos e grupos minorizados nas práticas de diversidade racial na empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o cenário atual da questão racial no Brasil e nas organizações, é preciso transcorrer pela história da construção do negro na sociedade brasileira. A negação da histórica de escravização dos povos negros e indígenas no Brasil é a causa raiz da relativização da questão racial no país ainda em tempos atuais.

Nos próximos subitens, tenho o objetivo de apresentar uma teorização sobre estruturalização do negro e do racismo no Brasil, e também sobre os negros e a diversidade racial dentro das organizações

3.1 NEGRO NO BRASIL E A ESTRUTURALIZAÇÃO DO RACISMO

No dia 13 de maio de 1888 foi assinada a lei de abolição dos negros escravizados no Brasil. Foram quase 400 anos de escravização do povo negro africano, que de repente estavam “libertos” para o trabalho assalariado e para competir com os imigrantes. A falta de preparo para o papel de trabalhadores livres e o limitado volume de habilidades sociais adquiridas durante a escravidão acrescentou-se a exclusão das oportunidades sociais e econômicas, resultantes da ordem social competitiva emergente (HASENBALG; 2005). No momento em que lhes foi exigido algum grau de estudo e qualificação para ocupar atividades assalariadas, foi negado ao negro a inserção no mercado de trabalho.

Fomentada pela ideologia do branqueamento, promove-se no país a imigração massiva dos brancos europeus, estes mesmo sem qualificações necessárias eram contratados para os cargos assalariados. É dentro desse ambiente de exclusão que nasce o mercado de trabalho brasileiro, em função da origem étnico-racial de uma parte significativa da força de trabalho. Os negros, agora ex-escravizados e homens livres, foram relegados à margem inferior do sistema produtivo, dentro de formas econômicas pré-capitalistas e áreas marginais da economia urbana. Em desvantagem na competição com os trabalhadores estrangeiros, muitos retornaram para as fazendas em troca de condições mínimas de subsistência.

Após a abolição do escravismo, a sociedade brasileira herdou do antigo regime um sistema de estratificação racial e subordinação do negro. Mantendo-se assim as práticas racistas do grupo dominante branco que perpetuam a subordinação dos

negros. O autor Hasenbalg (2005) apresenta essas práticas não como meros arcaísmos do passado, mas que estão funcionalmente relacionadas aos benefícios materiais e simbólicos que o grupo predominantemente branco obtém da desqualificação competitiva dos negros.

No final do século XIX, surgiram os primeiros escritos de intelectuais sobre relações raciais, estes estudos influenciaram na construção de novos modelos de interpretação da realidade social pós abolição. Estudos estes que também influenciaram a discriminação racial no Brasil, apresentando o negro a partir de uma visão poligenista (estudo genético) com uma categoria racial inferior aos brancos, fazendo-se acreditar que o negro e a mestiçagem entre as raças (negros, indígenas e brancos) seriam um problema para o futuro do país. Nesta mesma época, surgiram outros intelectuais que viam a miscigenação como uma solução, pois assim favorecia o gradual desaparecimento de negros e indígenas, influenciando assim, no que alguns autores apresentam como “branqueamento da raça” no final do século XIX e início do século XX.

Os estudos sobre relações raciais começam a tomar outro rumo a partir de 1930, quando se dá início a uma nova linha de pensadores que não veem a população negra como um problema ou fraqueza para o país. Apresentam a diversidade racial como uma força, o problema do Brasil estava no fato de a sua cultura não valorizar os negros e nem lhes proporcionar adequadas condições de vida. Mesmo com essa análise levantada com base na cultura, não exclui os pensamentos racistas de inferioridade do negro que ainda prevaleciam.

Contudo, com esses dois olhares, novos debates começam a surgir, desaparecendo aos poucos o discurso racista e dando voz ao mito da democracia racial, no qual defendiam a ideia que no país não havia discriminação racial, mas sim povos de diferentes origens étnico-raciais que eram tratados com igualdade e conviviam de forma pacífica e harmoniosa. Com esse discurso, a partir de 1950, com o intuito de descobrir um modelo para inspirar outros países com problemas de relações raciais entre a população pós Segunda Guerra Mundial, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) financiou um grupo de pesquisadores para iniciar um projeto de estudo sobre as relações raciais no Brasil. A partir desse estudo, revelou-se que a mobilidade social ascendente do negro no

país era bloqueada pela presença de preconceitos raciais e pela discriminação daí advinda (CONCEIÇÃO, 2009).

Assim, surge mais uma corrente de pensamento dos estudos raciais no Brasil, estes então apresentando que no Brasil há vestígios do passado escravista no imaginário e no inconsciente coletivo do povo brasileiro. Conforme avançam esses estudos, já na década de 1980, mostram que as relações raciais são marcadas pelo passado escravista presente no inconsciente da população e pelas desigualdades sociais que se reproduzem a cada dia na sociedade brasileira, desde valores carregados por cada indivíduo até a forma de funcionamento das instituições. Hasenbalg (2005) afirma que o preconceito e a discriminação racial que apareceram no Brasil são consequências inevitáveis do escravismo.

A partir desse breve resumo sobre a contextualização histórica do negro do Brasil, podemos observar o quanto a escravidão configura em uma dívida da humanidade para com as populações negras por toda a violência causada àqueles povos em sua dignidade enquanto pessoas, além dos prejuízos culturais e sociais (SILVA, 2017). Portanto, trazer a diversidade racial como tema e prática dentro das organizações a partir da ótica de reparação histórica, seriam intervenções positivas como uma forma de remediar séculos de subordinação sistemática e global de forma jurídica e social; possibilitando, assim, a eliminação das barreiras atuais existentes para determinados grupos na sociedade. Barreiras estas, que são apresentadas pela autora Fleury (2000) como forma de estratificação da sociedade brasileira, na qual o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e social. A estratificação da sociedade brasileira, mesmo que de forma implícita, ocorre e vai se modulando conforme raízes do passado histórico do país. Quando se trata do negro no mercado de trabalho brasileiro, as pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos em 2016 nos afirmam que estes ainda ocupam as piores posições de trabalho e recebem os mais baixos salários entre todos os grupos discriminados no Brasil.

3.2 OS NEGROS E A DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Os debates em torno das ações afirmativas iniciam nos Estados Unidos, durante o século XX, a partir dos movimentos de direitos civis, marcados por

manifestações da população negra norte-americana em reação ao conjunto de leis *Jim Crow*, que institucionalizaram a segregação racial no país. Em resposta aos movimentos civis e à discriminação racial, o governo dos EUA, na década de 1960, criou a *Affirmative Action*, que através de leis e normas busca inclusão e reconhecimento dos direitos às minorias. A partir de uma ótica multiculturalista, reconhece as diferenças culturais e aceitando as especificidades cultural e social das minorias étnicas. Portanto, no âmbito organizacional, conforme destacam Nkomo e Cox Jr (1998), a diversidade racial no trabalho foi influenciada pelo impacto de lutas por direitos civis dos negros norte-americanos. O que, para os autores, acarretou um aumento das preocupações em torno dos estudos étnico-raciais a partir de imposição legal do governo dos EUA, com aprovação de leis nos anos de 1960 e início dos anos 1970. Nesse contexto, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho (FLEURY, 2000). Além de movimentos em alguns países europeus sobre a igualdade das oportunidades de emprego e contra discriminação.

Já no Brasil, a luta por diversidade racial surgiu nos anos de 1990, a partir de reivindicações do movimento negro e do movimento sindical, quando colocaram em pauta questões de discriminação e diversidade raciais para o debate na sociedade brasileira. Foi implementada no ambiente corporativo somente a partir de empresas subsidiárias de multinacionais americanas por pressão das matrizes (FLEURY, 2000). Ao contrário dos EUA, no Brasil não tinham leis a favor da diversidade da força de trabalho e leis contra discriminação de minorias no ambiente de trabalho. A crença de nação mestiça e harmônica, por muito tempo selou o debate racial sob a égide da democracia racial, silenciando a reflexão em torno do racismo (SILVA, 2017).

A igualdade ocorre por meio de políticas públicas que garantam a promoção de oportunidade a todos e a segurança como uma consequência da ação estatal em suprir as desigualdades provenientes do sistema econômico vigente (SILVA, 2017). Todavia, as políticas públicas se mostraram, sozinhas, incapazes de reduzir as desigualdades sociais. Assim, surgem as políticas de ação afirmativa, entendidas como medidas que pretendem promover a igualdade por meio da discriminação

positiva de pessoas desfavorecidas na sociedade. Estas medidas podem ocorrer em vários campos sociais, tais como no trabalho e no ensino superior.

No Brasil, as ações afirmativas ganharam força somente em 2003, quando o governo aprova uma lei para ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana na Educação Básica, sendo aprovada, somente no ano de 2012, ações afirmativas para programas de cotas em universidades para pretos, pardos e pobres, como forma de diminuição das brechas existentes e persistentes na formação de pessoas negras ao longo da história do país.

Para Silva (2019), a simples imposição de metas e índices a serem cumpridos pelas organizações não foi acompanhada por um debate sobre a questão racial. Por não ser perceptível uma relação direta entre estratégia de negócios e a diversidade, o cumprimento desses requisitos não levou a contento a promoção das diferenças no interior das organizações. Sendo o racismo produzido e reproduzido de forma implícita, em um discurso eufemizado que naturaliza as diferenças e visa justificar as hierarquias e opressão na sociedade e nas organizações.

Fleury (2000), uma das pioneiras a abordar o tema de diversidade no campo da Administração no Brasil, apresenta em um estudo realizado em organizações brasileiras, que a principal preocupação na maioria das organizações era com o desenvolvimento e promoção de mulheres, diminuindo barreiras que impedissem as mulheres de ascensão na carreira profissional. Sendo assim, quando se questionava quanto aos negros, a justificativa que se dava era de que as mulheres eram encontradas mais facilmente para ocupar diversas posições com nível educacional necessário. Já os negros, afirmavam que lhes faltavam qualificação profissional. Para Silva (2017), essa lógica transfere aos sujeitos a responsabilidade de sua empregabilidade, sem, contudo, problematizar as implicações de um contexto de racismo estrutural. A autora Fleury (2000) reconhece que as mulheres também são alvos de discriminação no mercado de trabalho brasileiro, mas sabe-se também que as mulheres brancas entre a população brasileira são as que possuem escolaridade mais alta. A mesma autora aponta a hipótese de que o gênero feminino seja objeto de menos discriminação quando comparado aos negros nas organizações brasileiras.

A pauta de diversidade racial nas organizações, no contexto da sociedade brasileira, deve ser discutida além de competitividade e resultados da organização no

mercado. Principalmente, pela necessidade de justiça social e reparação histórica dos grupos minorizados, que mesmo com alguns avanços ainda nos deparamos com o racismo institucionalizado nas organizações. Conforme defendem Nkomo e Cox Jr. (1998), a diversidade deve ser entendida não no termo em si, mas em um contexto mais amplo, isto é, como a totalidade da força de trabalho e suas diferenças. Diferenciando, por exemplo, dos estudos que trabalham com a perspectiva das minorias, estes devem ser contextualizados em suas particularidades e especificidades para compreensão de como se manifestam nas organizações.

A simples apropriação das críticas não gera desenvolvimento social, razão pela qual é preciso interrogar as tecnologias gerenciais de diversidade nas organizações (SILVA, 2019). Segundo a autora, isso se de fato existe uma intenção em promover a equidade no interior das organizações levando a superação do racismo, ao invés de simulá-la. Assim, sigo na próxima subseção trazendo um olhar sobre a diversidade a partir da justiça social e promoção da igualdade.

O tema da diversidade ganha força nas organizações em meados da década de 1980, nos EUA, quando as organizações começam a ser vistas como espaços multiculturais (COX, 1991). A área de gestão de pessoas iniciou ações de valorização da diversidade, promovendo melhores condições de trabalho para os grupos minorizados discriminados ou que sofriam preconceitos que dificultavam acesso às oportunidades no mercado de trabalho. Contudo, o tema emergiu a partir de uma ótica gerencialista baseada no princípio de que as práticas de diversidade trazem resultados positivos às organizações. Para Cox (1991), a diversidade é positiva para o desenvolvimento das organizações, por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos. Essa concepção baseada em uma natureza utilitarista omite subjetividades inerentes aos atores sociais, pertencentes aos grupos de identidade, considerados não dominantes no ambiente organizacional, e também dos que constituem o grupo dos dominantes (CAVALCANTI-PEREIRA; HANASHIRO 2010). A partir dessa ótica utilitarista, o tema da diversidade surgiu no Brasil na década de 1990, por meio da necessidade de competitividade das empresas no mercado e através das empresas multinacionais americanas que implantaram políticas utilizadas nas matrizes.

Autores como Galeão-Silva e Alves (2004), levantam crítica sobre as implicações sociais e políticas da implementação de modelos estrangeiros por empresas instaladas no Brasil. Para eles a transposição de práticas de diversidade norte-americanas, por exemplo, para outros contextos é ideológica, uma vez que procura dar um caráter universal às práticas de gestão. Essa transposição acaba desconsiderando o momento histórico e social do país.

A diversidade é apresentada como um grupo de pessoas com identidades diferentes que se relacionam no mesmo sistema social (FLEURY, 2000). Nesses sistemas, existem os grupos tradicionalmente hegemônicos e grupos minorizados, cujos membros, historicamente, conseguiram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Para Galeão-Silva e Alves (2004), diversidade é uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Contudo, alguns estudos brasileiros vinculam o termo a grupos de alguma maneira excluídos ou marginalizados socialmente, a partir da perspectiva das minorias. Esses grupos minorizados não são definidos pelo seu valor numérico do grupo social, mas pela desigualdade nas relações de poder, pela desvalorização de traços culturais ou físicos do grupo por parte da sociedade, pelas desvantagens econômicas a que são submetidos, pela segregação a espaços secundários na hierarquia social e pela rejeição total por meio de exclusão do diferente. Segundo a última pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os negros representam cerca 56% da população no Brasil. Portanto os negros são uma maioria minorizada em detrimento de desigualdades nas relações de poder, desvantagens econômicas e supremacia branca.

Galeão-Silva e Alves (2004), apontam que o termo “gestão da diversidade” é conceituado por alguns autores como se a diversidade fosse algo que se pode ser administrado e gerenciado. Segundo os autores o gerenciamento da diversidade é defendido com base em dois argumentos. Primeiro, porque consideram que os programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativas, que são impostas por uma legislação, levando em consideração que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento de um determinado grupo em detrimento de outros. E, segundo, porque um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduz à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no

mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

O que de fato não seria totalmente efetivo, porque adotando somente ao gerenciamento há uma redução do conteúdo político na ideia de gestão da diversidade que se soma à própria negação da existência do racismo e do preconceito de gênero no contexto brasileiro. Como tenho abordado nas seções anteriores, quando olhamos para o contexto histórico do negro do Brasil, não podemos negar que a escravidão se configura em uma dívida da humanidade para com as populações negras (SILVA, 2017).

Saraiva e Irigaray (2009) destacam as contradições entre os discursos e as práticas adotadas pelas organizações, tendo nas políticas de diversidade um foco muito mais voltado para o mercado do que para as demandas da sociedade, onde os grupos minoritários se originam e sofrem exclusão. Ainda sobre a efetividade, Myers (2003) aponta para a pouca atenção que as empresas brasileiras dão para o tema do combate ao racismo.

A partir desse breve resumo, trazer a discussão de diversidade racial como tema e prática dentro das organizações a partir da ótica de reparação social, seriam intervenções como uma forma de remediar séculos de subordinação sistemática e global de forma jurídica e social, possibilitando a eliminação das barreiras atuais existentes para determinados grupos na sociedade.

4 CAMINHOS PERCORRIDOS

A construção metodológica deste trabalho ocorreu através de três eixos. Um deles, em destaque, se deu a partir da pesquisa autobiográfica. Outro eixo consistiu na realização de entrevistas com profissionais da organização considerada na pesquisa. O terceiro eixo consistiu na realização de uma pesquisa documental. Tais abordagens estão descritas nas subseções seguintes, nas quais também será exposto sobre a análise das informações recolhidas.

Antes disso, é importante destacar que se trata aqui de uma pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, permitindo assim a criatividade e imaginação ao investigador a explorar novos enfoques (GODOY, 1995). Para a realização deste estudo, se fez necessário o uso de uma pesquisa qualitativa pela preocupação de transmitir a realidade e aprofundar no universo dos significados das ações e relações humanas que não podem ser quantificadas (MINAYO, 2001). Essa pesquisa foi utilizada com um viés interpretativo, com o intuito de contemplar os dados dela, juntamente à revisão teórica.

Nas subseções a seguir serão apresentados e explicados os procedimentos que abrangem a coleta de informações e o desenvolvimento da pesquisa. Explicitarei as técnicas escolhidas para a coleta das informações que são: a pesquisa autobiográfica, a entrevista com profissionais e a pesquisa documental. E seguindo com a exposição dos procedimentos aplicados na análise das informações recolhidas.

4.1 A PESQUISA AUTOBIOGRÁFICA

O estudo sobre o ser humano ainda é um desafio na produção de conhecimento nas Ciências Humanas e Sociais, devido ao fato de que o foco de estudo e o pesquisador sejam frutos da mesma natureza. Para Oliveira e Satriano (2017) nesse contexto destaca-se o uso da narrativa como ferramenta metodológica, pois permite que o sujeito e o foco de estudo estejam reunidos na mesma pessoa. A narrativa é um caminho para compreender os outros e o mundo, que acontece via interação real no contexto pragmático e social (HUTTO, 2006 *apud* OLIVEIRA; SATRIANO, 2017).

Segundo Oliveira e Satriano (2017) a narrativa permite ao ser humano narrar o mundo e a si mesmo, abrindo uma oportunidade ímpar para seu desenvolvimento,

pois permite o trabalho no campo das ideias com fatos reais ou ficções e a navegar pelo espaço e tempo. A narração volta-se para os modos pelos quais os fatos são vividos na experiência e construídos mentalmente pelo narrador, permitindo, assim, conhecer sobre a realidade a partir daquele que se conta. Para Bruner (1997) ao se estudar a narrativa, a interpretação de sentido deve considerar tanto os aspectos individuais quanto os culturais (sócio-históricos). Além de explorar os significados é preciso explorar também os usos práticos da narrativa. Segundo o autor, a ênfase não está no registro fiel, cópia da realidade (até por que é impossível), mas na dinâmica, no que a pessoa pensou que fez, porque ela pensou que fazia alguma coisa, em que situação ela pensou que estava, em como ela descreve seu sentimento e apreensões desta situação descrita.

A escrita sobre si, ou seja, a narrativa autobiográfica ou autonarrativa tem como objetivo o alcance de coerência, vivacidade e adequação interna e externa. Pineau (1999 *apud* SILVA; MENDES, 2009) discrimina quatro categorias relacionadas a autobiografia

a *biografia*, que se manifesta como escrita da vida do outro; a *(auto)biografia*, que remete à escrita da própria vida; os *relatos orais*, que seria considerar o que se escreve sobre a vida do outro, como uma espécie de “intriga”; e as *histórias de vida*, que envolve um conhecimento de si na interrelação indivíduo/coletivo (PINEAU, 1999 *apud* SILVA; MENDES, 2009, p.8).

Este estudo autobiográfico é composto por relatos orais, narrações feitas por mim no decorrer dos capítulos, sentimentos e memórias relacionadas à minha história de vida que se fazem presentes no meu eu sujeito/objeto dentro da organização na qual o estudo foi realizado.

Para Oliveira e Satriano (2017), as possibilidades de registro dos fatos como observados da autonarrativa ou autobiografia são diversas. Assim como os sentimentos, as reações, os preconceitos, ou seja, são registrados tanto os aspectos cognitivos quanto efetivo-sociais.

Segundo Souza (2006) a pesquisa autonarrativa pode ter como fonte: a) em um diário de campo (escrito, gravado ou filmado) logo após a atividade o ao final do

dia ou rememoração de situações vivenciadas, por exemplo; e b) documentos pessoais tais como agendas, bilhetes, fotos e desenhos.

O diário foi utilizado como forma de anotação de todas minhas observações, memórias e experiências durante o período do estudo dentro da organização. As anotações seguiram a partir do momento que foi definido o tema deste estudo, durante o período de realização do estágio dentro da organização estudada, entre agosto de 2018 e agosto de 2020. Relatos do diário de campo foram essenciais para a análise, permitindo recordações de eventos ocorridos em minhas observações no dia a dia dentro da empresa, mantendo, desta forma, viva as memórias e episódios vividos dentro da organização.

Elaborar este trabalho a partir de um estudo autobiográfico me permitiu percorrer por minha história de vida. Analisar meu eu enquanto sujeito e objeto de estudo dentro de uma organização, contribuindo de forma rica para o campo da Administração, considerando que os estudos autobiográficos ainda são um desafio no campo das Ciências Humanas e Sociais.

A escolha por uma pesquisa autobiográfica também se dá quando me deparo, em certo momento de minha trajetória, com a escritora literária Conceição Evaristo, que traz o conceito de *escrevivências* em suas obras. Com a necessidade de novas narrativas no campo literário/acadêmico, e também nas histórias de pessoas negras, a autora traz o conceito de *escrevivência* como um recurso metodológico de escrita que se utiliza da experiência do autor para propiciar narrativas que dizem respeito à experiência coletiva.

A História das negras e dos negros no Brasil, localizada no interior de um sistema de forças coloniais que caracterizaram e ainda caracterizam a constituição identitária do país, ocupa uma posição subalternizada em relação às narrativas sobre conhecimento, principalmente quando analisada a produção escrita nacional. (SOARES; MACHADO, 2017, p. 205)

Precisamos de pessoas negras contando suas próprias histórias e produzindo novas narrativas sobre conhecimento, pois por muitos séculos contaram nossas histórias por nós. Segundo Bento (2002), ao discorrer sobre a ideologia da branquitude, há uma apropriação simbólica crucial que fortalece a autoestima e o

autoconceito do grupo branco em detrimento dos demais, e essa apropriação acaba legitimando sua supremacia econômica, política e social.

Realizar esse estudo autobiográfico é uma forma de mergulhar no meu eu e com minha ancestralidade. Trazendo à tona sentimentos, emoções, relatos da minha história de vida, que no decorrer do estudo foram se conectando e dialogando com o tema de diversidade e inclusão racial no campo organizacional.

Discutir a diversidade racial em uma pesquisa autobiográfica é um grande marco no campo dos Estudos Organizacionais, ainda mais quando nos deparamos com pouquíssimos autores negros e também de estudos sobre raça na Administração. Segundo Oliveira e Satriano (2017), o estudo autobiográfico traz neste processo uma possibilidade de um desvelamento, de uma nova apropriação e conseqüentemente um novo posicionamento no mundo.

4.2 ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS

A entrevista é uma fonte muito importante para fazer coleta de dados subjetivos em uma pesquisa qualitativa. O subjetivo é um elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos, que não pode ser expulsado, nem evitado. Mas sim admitido e explicitado, podendo ser controlado pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador e também pela experiência que ele vai adquirindo lentamente no trabalho de campo (ROMANELLI, 1998).

A entrevista é uma forma de interação social entre o pesquisador e o entrevistado com o objetivo de coletar dados para interpretação e compreensão do objeto de pesquisa. Essa interação permite uma troca entre o pesquisador e o entrevistado na qual ao mesmo tempo em que há a coleta informações, o pesquisador oferece ao seu interlocutor a oportunidade de refletir sobre si mesmo, de refazer seu percurso biográfico, pensar sobre sua cultura, seus valores, a história e as marcas que constituem o grupo social ao qual pertence, as tradições de sua comunidade e de seu povo (DUARTE, 2004).

O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semiestruturada, o que me permitiu acrescentar perguntas que não estavam previstas ao longo da conversa, podendo esclarecer algumas falas dos entrevistados, caso necessário. Elaborei um roteiro prévio com 24 perguntas relacionadas a diversidade e inclusão. Em todas as

entrevistas foi garantido o sigilo e todos os respondentes que aceitaram e retornaram o Termo de Consentimento por e-mail. Assim, foram recolhidos os dados por meio de sete entrevistas individuais semiestruturadas, sendo três indivíduos do sexo feminino e quatro do sexo masculino. As entrevistas tiveram uma duração de 40 minutos a 1 hora.

Todas as entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo via *Skype* e individualmente com cada um dos 7 entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes.

A escolha dos entrevistados foi a partir das diferentes posições de cargos que ocupam dentro da organização, além de fazerem parte do Comitê de Diversidade e Inclusão da empresa, que está inserido no Pilar Cultural, que abrange a temática de etnias. Inicialmente, foram realizados contatos para realização do convite e solicitar a participação voluntária dos indivíduos, após explicação do objetivo do estudo e a importância da participação deles. Para preservar o anonimato dos participantes entrevistados, as falas foram assinaladas com a letra “E”, seguida por um número que corresponde à ordem em que as entrevistas foram realizadas, de acordo com a **Tabela 1**, a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Nome	Raça/Etnia	Cargo	Formação
E1	Branca	Consultora de Recursos Humanos	Pedagogia Empresarial
E2	Negra	Especialista em Projetos	Engenharia Metalúrgica
E3	Branca	Head de Inovação	Engenharia de Produção
E4	Negra	Funcionário de Produção	Estudante de Engenharia Mecânica
E5	Negra	Gerente de Base de Fornecedores	Secretariado Executivo Bilíngue
E6	Negra	Estagiário da Qualidade	Estudante de Engenharia de Produção
E7	Branca	Comprador de Materiais Indiretos	Engenharia de Produção

Após cada entrevista, veio a etapa de transcrição, momento de muito detalhe e fidelidade à fala do entrevistado, observando a entonação da voz, pausas etc. As transcrições ocorreram todas manualmente, não se fazendo uso de *software*. Alberti (1990) destaca que transcrever e ler cada entrevista realizada, antes de partir para a

seguinte, ajuda a corrigir erros, a evitar respostas induzidas e a reavaliar os rumos da investigação. Sendo assim, as transcrições foram feitas logo após a realização das entrevistas para que não se perdesse detalhes e a individualidade de cada entrevistado. Após, refiz a leitura acompanhando o texto com a gravação, excluindo vícios linguísticos e corrigindo erros ortográficos sem alterar sentido ou ordem das falas e palavras.

4.3 PESQUISA DOCUMENTAL

Os documentos são considerados importantes fontes de dados para estudos qualitativos, para este estudo especificamente os documentos serão fonte de análise entre as práticas da empresa, fala e comportamento dos observados e relacionar com a teoria.

A pesquisa documental representa uma forma inovadora e que pode trazer contribuições importantes no estudo desse tema. Por documentos, segundo Godoy (1995), pode-se incluir os materiais escritos (por exemplo jornais, revistas, memorandos, relatórios, cartas, etc.), estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (por exemplo imagens, fotografias, filmes, etc.). Para este estudo especificamente será utilizado materiais escritos e elementos iconográficos.

Para coletar informações deste estudo foram utilizados materiais diversos do Comitê de Diversidade e Inclusão da empresa, vídeos institucionais, site da empresa, página na rede social, estatutos, campanhas de marketing, censo institucional de 2019, material de divulgação de vagas utilizado pelo Recursos Humanos da empresa, políticas de recrutamento e seleção, material de comunicação e material de treinamento.

4.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise dos dados foi feita de forma interpretativa com a técnica de construção de categorias que exploram e evidenciam como as práticas de diversidade tem sido incorporada na empresa. A análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa (MINAYO,

2001). Utilizando-se categorias de análise que, segundo a autora, são empregadas para se estabelecer classificações. Para este estudo utilizou-se quatro categorias que serão apresentadas no próximo capítulo de resultados: histórico da organização, diversidade e inclusão na organização, diversidade racial na organização e representatividade. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Sendo assim, é possível perceber a adequação desses procedimentos de análise de dados para o presente estudo, pois observo uma necessidade de tornar mais compreensível a comparação entre as falas dos entrevistados, análise do conteúdo dos documentos e conexão com a autonarrativa.

A análise de conteúdo divide-se em três etapas, a pré análise, a reconsideração da revisão teórica e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré análise foi realizada uma organização dos documentos e identificação com acuidade quais documentos seriam promissores para se analisar o problema proposto. Utilizou-se conteúdos extraídos de vídeos institucionais e site da empresa para construção do histórico da empresa, o censo institucional de 2019 e demais materiais do Comitê de Diversidade e Inclusão e setor de Recursos Humanos para extrair conteúdo referente questão racial na empresa. O texto de cada uma das transcrições das entrevistas foi dividido em oito tópicos em uma tabela construída pela autora. Facilitando, dessa forma, na etapa de interpretação do conteúdo composto nas entrevistas.

A segunda etapa, a reconsideração da revisão teórica, refere-se ao ato revisar e analisar novamente os conceitos e pesquisas relacionadas à questão do presente estudo com o intuito de comparar a teoria com a prática. Na etapa final, ocorre a síntese de todo esse material para análise, podendo, assim, com resultados significativos, construir temas que elucidem na prática como a diversidade racial é incorporada na organização e como os sujeitos percebem as questões raciais na organização a partir do que já tem na teoria. Além disso, propor inferências e interpretações com base nos objetivos do trabalho. As informações recolhidas foram analisadas na técnica de análise qualitativa do conteúdo, sendo o objetivo da análise procurar compreensão e sentido na associação entre os elementos selecionados.

Os temas que seguem no próximo capítulo foram construídos e analisados a partir dessas três etapas de análise de conteúdos apresentados. Tendo como base o

resultado da análise das entrevistas e do conteúdo dos documentos, conjuntamente com informações do diário de campo, relatos autobiográficos e revisão teórica.

5 RESULTADOS

Apresento, a seguir, os resultados deste estudo com base nas análises realizadas e descritas no capítulo anterior.

5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Olhar para a história da organização é essencial para entender a estrutura que ela apresenta, ainda mais quando a pauta é diversidade e inclusão. Nesta seção inclino-me a tentar entender e refletir o contexto no qual a organização foi criada. Ao fazer essa reflexão e com os dados da pesquisa documental, percebo que aos poucos o passado da organização também se conecta com a minha história, minhas raízes familiares na agricultura, que me levam a compreensão da estrutura e valores que a organização carrega, tanto no seu nome como na sua cultura organizacional, que muitas vezes dificultam o debate sobre diversidade e inclusão racial dentro da organização.

Em meados de 1837, ainda período escravocrata nos Estados Unidos, a empresa foi fundada em Moline, no interior do estado de Illinois, nos Estados Unidos. Um senhor de família branca, aprendiz de ferreiro, criou um instrumento de aço que revolucionou a agricultura, o primeiro arado de aço forjado. Era um arado de ferro forjado que tinha uma parte de aço que era ideal para as condições do solo úmido da região. Em 1837 começou a comercialização do primeiro arado de aço e aos poucos foi crescendo por todos Estados Unidos devido à demanda da época. Nesse trecho da história inicial da empresa, me atento a dois detalhes que conectam com pontos da minha história e dos momentos que passei na empresa. Primeiramente, me atento ao instrumento, o arado de ferro, pois esse instrumento foi muito utilizado pelo meu avô na agricultura familiar. Ele utilizava o arado de ferro no preparo de terras para a plantação, puxado por animais (cavalos ou bois). Em segundo lugar, me atento para o ano de fundação da empresa, 1837, período ainda escravocrata em uma parte dos Estados Unidos, portanto, o trabalho na agricultura estadunidense dessa época em alguns estados ainda era realizado por mão de obra escravizada. Penso comigo que esses arados de ferro, que eram comercializados para agricultura local e logo após se expandiu pelo país, com certeza ainda foram utilizados por negros escravizados até ocorrer a abolição. Voltando à história, a abolição à escravatura só chegou nos EUA

em 1865 quando o Congresso proibiu oficialmente a escravidão nos Estados Unidos através da 13ª Emenda Constitucional.

Com o passar dos anos, a empresa continuou crescendo conforme a demanda da agricultura e se tornou a companhia que é hoje, considerada uma das maiores e mais inovadoras do ramo do agronegócio. Após anos de expansão e solidificação nos EUA, em 1979, a empresa inicia sua história no Brasil, no município de Horizontina, localizado no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Uma cidade do interior do estado que possui cerca de 19 mil habitantes, com predominância de colonização europeia.

Ao entrar na empresa, percebo uma empresa focada em valores e ideias muito fortes de seu fundador: integridade, qualidade, comprometimento e inovação. Hoje, com mais de três décadas no Brasil, a empresa permanece mais sólida do que nunca e expandindo seus territórios. No Brasil, a empresa possui fábricas em Horizontina (RS), Montenegro (RS), Catalão (GO) e Indaiatuba (SP), um Centro de Distribuição de peças em Campinas (SP) e um escritório Regional da América Latina em Indaiatuba (SP). A unidade de Montenegro, onde foi realizado esse estudo, foi criada em 2008. Com essa necessidade de expansão, a empresa montou uma equipe de liderança e funcionários a partir da fábrica de Horizontina. A empresa subsidiou custos e mudança de alguns funcionários que trabalhavam na fábrica de Horizontina para iniciarem as atividades na nova unidade em Montenegro.

Eu sempre tive muita afinidade pela marca da empresa, pois era referência na região onde morei durante toda a minha infância. Portanto, minha conexão com a marca da empresa já vinha desde a minha infância e, quando cheguei na empresa, tudo fez muito sentido, foi uma realização poder realizar um estágio na companhia. Uma empresa com valores muito fortes em relação às pessoas. Pelo menos na fábrica onde atuei como estagiária a sensação que eu tinha era de que estava com pessoas da minha terra, colonos alemães de agricultura. O que de certa forma era, pois a maioria das pessoas eram de Horizontina, cidade que predomina agricultura e pessoas dos arredores de Montenegro, que também é uma cidade praticamente do interior.

A empresa realiza ações de promoção do bem estar dos funcionários, oferecendo um pacote de benefícios significativo, como restaurante dentro da

empresa e transporte fretado. Na unidade de Montenegro, a empresa mantém as atividades de montagem dos equipamentos agrícolas nos três turnos, 24 horas por dia, de segunda-feira a sexta-feira. Com exceção do setor administrativo, que trabalha somente em 1 turno das 7 horas às 16:48 horas. A empresa apresenta baixo *turn over*, os funcionários em sua maioria possuem mais de 10 anos de empresa. Mostram-se de certa forma muito fiéis as regras e valores da organização, sendo muitas vezes resistentes à discussão de certos temas relacionados a diversidade e inclusão. Pensando em pessoas e em atender às demandas da matriz do EUA, surgiu no ano de 2017, o Comitê de Diversidade e Inclusão. Com metas e estratégias que vêm do Global (a matriz dos EUA), todas as demais unidades pelo mundo deveriam seguir essas estratégias.

O Comitê de Diversidade e Inclusão é formado por grupos de funcionários da empresa voluntários e é composto por cinco pilares: *Bem Estar*, *Pessoas com Deficiência*, *Funcionários de Produção*, *Gênero* e *Cultural*. Cada pilar é liderado por um funcionário da empresa escolhido pelo setor de Recursos Humanos. Os membros de cada pilar são funcionários voluntários inscritos conforme afinidade com o tema de cada um. Os pilares são autônomos para criação de suas atividades e ações para trabalharem dentro da empresa, desde que atendam às normas e valores da companhia e que trabalhem junto nas metas e estratégias de diversidade e inclusão. Além dos pilares do comitê, existem outros grupos de afinidade que discutem a temática de diversidade e inclusão que são: *Woman Reach* para mulheres, *Aliados* para LGBTQI+, *BERG - Black Employee Resourcing Group* para negros e o *SWE - Society of Women Engineers* para mulheres engenheiras.

Hoje a empresa trabalha com estratégias de diversidade e inclusão globalmente, ou seja, que valem para todas unidades da empresa espalhadas pelo mundo. Atualmente, as unidades do Brasil contam com um gerente regional de diversidade que atende também as demais unidades da América Latina. Abaixo desse gerente se encontram os comitês de diversidade e inclusão de cada unidade.

5.2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA ORGANIZAÇÃO - NAS MÃOS DE QUEM?

Sabemos que a estrutura da organização é reflexo da cultura da sociedade na qual a organização está inserida (PRESTES MOTTA et al., 2001). Sabendo-se disso,

não temos mais como negar a importância de estudos relacionados à diversidade, principalmente de raça, quando nos deparamos pelos problemas enfrentados pela sociedade brasileira.

As pautas sobre diversidade têm se consolidado nas organizações pelo mundo todo. As discussões da diversidade da força de trabalho têm ganhado atenção nos últimos anos no campo da Administração. Principalmente por movimentos fundamentados em razões históricas nas lutas a favor dos grupos minorizados.

Sabendo-se da necessidade da discussão sobre o tema, grandes empresas têm começado o debate trabalhando com comitês de diversidade e inclusão através de grupos de afinidade. Os grupos de afinidade têm como objetivo principal abrir o diálogo, abrir espaço para os funcionários trazerem suas diferenças e trabalhar em cima disso para que, principalmente, o ambiente organizacional se torne inclusivo. Entretanto, e na prática? Quanto desses debates e discussões dentro dos grupos tem se transformado em ações efetivas dentro da empresa? Práticas que promovam a diversidade e inclusão, não só como estratégia de negócio, mas principalmente como prática de trabalhar a inclusão social.

Na organização onde realizei este estudo, não foi diferente do observado na literatura, o movimento sobre diversidade e inclusão começou a partir da pauta de gênero, com um grupo de afinidade *Woman Reach*, grupo voltado para questão de gênero feminino e que surge com intuito de equipar o número de mulheres dentro da empresa e nos cargos de liderança, pois trata-se um ambiente fabril, que até então se apresentava majoritariamente masculinizado. O movimento surge falando sobre gênero, mas não especificamente sobre outras diversidades. Como aponta a fala de uma das entrevistadas, ainda eram leigos sobre o assunto.

[...] acho que começou em 2015, [...] era voltado só para gênero. Começou assim, a gente trabalhava isso dentro do *Woman Reach* na unidade e no final de 2015 entrou como uma meta dentro do planejamento estratégico, mas as pessoas não sabiam o que era diversidade. (E-5, Gerente de Base)

Após esse *start* e algum tempo de movimento de gênero, especificamente mulheres, a empresa começa a discutir no ano de 2017 a criação de um Comitê de Diversidade e Inclusão nas unidades brasileiras. Assim, abrindo o leque para os

demais grupos de diversidade e colocando a pauta no planejamento estratégico da organização.

[...] foi em 2017 que se falou em diversidade e inclusão, aí se abriu pra gênero, raça [...] numa reunião do planejamento estratégico [...] (E-5, Gerente de Base)

Então, no ano de 2018 é quando se consolida a criação do Comitê de Diversidade e Inclusão e a criação dos pilares (grupos de afinidades), abordando questões de gênero, raça, pessoas com deficiência, bem estar e funcionários de produção. Os pilares foram constituídos por um líder e membros. O líder voluntário de cada pilar é escolhido pelo setor de Recursos Humanos (RH), e para demais membros é aberta inscrições para funcionários com interesse em entrar para o comitê de forma voluntária.

Tendo em vista a cultura conservadora que a organização carrega na sua estrutura, para a E-1, consultora de Recursos Humanos, esses movimentos são considerados passos importantes.

[...]a RM³ deu alguns passos importantes, pensando o quanto ela é tradicionalista assim, sabe? Ela tem uma questão de cultura muito forte, mas a gente tem uma jornada grande [...] (E-1, Consultora de RH)

São movimentos importantes, nos quais a empresa abre espaços para debater o tema, mas que na visão do funcionário de produção ainda há resistência por ser uma empresa tradicional.

A empresa tem cada vez mais aberto as portas e permitido que a gente trate do assunto com mais clareza, com mais franqueza. A gente sabe que ainda há muita resistência vamos dizer assim. [...] por ser uma empresa muito tradicional, vamos dizer assim. (E-4, Funcionário de Produção)

³ Nome fictício utilizado para substituir o nome da empresa e manter o anonimato da organização.

Os pilares do comitê têm a função de disseminar a temática de diversidade e inclusão através de projetos que se transformam em ações dentro da empresa. Porém, da forma como se estruturou os grupos de afinidades durante a criação, a tarefa de discussão sobre diversidade e inclusão passou a ser do Comitê, saindo do escopo dos Recursos Humanos essa responsabilidade.

Da forma como a gente estruturou os comitês [...] muitas ações ficaram nas mãos do Comitê e aí elas saíram um pouco do RH. Acho que quando se criou os pilares, todo peso, “todas as ações vão para o pilar”. E acho que essa gestão deveria ser compartilhada. É uma visão. [...] talvez a gente foi muito agressivo assim de passar toda responsabilidade para o pilar e o RH ficar só como uma área de apoio (E-3, Head de Inovação)

Conforme a visão de E-3, que também é líder do pilar cultural, a gestão sobre o tema de diversidade deveria ser algo compartilhado com o setor de Recursos Humanos. Ele acredita que assim teriam maior poder para disseminar as ações dentro da organização, pois no ambiente fabril ainda se tem uma visão muito forte sobre o setor de Recursos Humanos.

[...] isso mais para tipo poder atingir as pessoas, não que esteja errado. Acho que de uma certa forma faz sentido a gente engajar todas essas pessoas. O RH não são a Carla (gerente de RH), a E1...é todo mundo que tem que cuidar de pessoas, gestão de pessoas. [...] quanto a gente olha para a fábrica ainda se tem uma visão muito forte de que o RH é a área que dissemina as ações, que tem que puxar as iniciativas. (E-3, Head de Inovação)

De fato, durante o período que atuei dentro do grupo de afinidade, com o tempo eu fui questionando essas responsabilidades sobre o tema. Porque, na minha visão, eu percebia que as discussões sobre diversidade acabavam sendo, praticamente, somente dentro do grupo de afinidade e que havia muito pouca participação do setor de Recursos Humanos. Quando fazíamos alguma ação que precisasse envolver o setor, na maioria delas, era muito burocrático aprovações e às vezes dependia de aprovações da alta liderança de fora da unidade

[...] infelizmente, o problema que percebi com o tempo é que a responsabilidade sobre os temas relacionados a diversidade e inclusão ficam muito sob os grupos de afinidades e o RH muito isento de toda essa discussão e movimento. (Diário de campo)

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

Observo, no decorrer deste estudo, a falta de integração da pauta de diversidade ao núcleo de Gestão de Pessoas, neste caso o setor de Recursos Humanos. Com isso, trago esse questionamento aos entrevistados sobre a participação do setor de Recursos Humanos nas atividades e ações de diversidade, e estes me trazem alguns posicionamentos.

Para o E-6 e a E-2, o setor poderia ser mais proativo na execução das atividades trazidas pelo pilar, e principalmente na aprovação de verba para realização das ações. E na visão de E-5, o setor de Recursos Humanos é muito amplo, deixando não colocando a temática de diversidade e inclusão como prioridade.

Deveria executar mais. Ser a referência de diversidade da empresa, isso não existe hoje. A referência de diversidade na empresa é o pilar cultura. O RH ele é protocolar assim, ele é burocrático, ele não tenta quebrar barreiras, ele não tenta inovar. [...] tem que ser mais inventivo, temos que ser mais pioneiros nessa questão, na agroindústria principalmente. (E-6, Estagiário)

[...]a gente mete o pau o RH, mas pelo menos, tinha a E1 que era sempre envolvida nas coisas. [...] poderia ser mais proativo em algumas coisas sabe? E principalmente em verba para a gente discutir as questões da diversidade. (E-2, Especialista de Projetos)

[...] o escopo ali é muito mais amplo, diversidade e inclusão é uma perna que eles trazem de arrasto de uma forma muito pesada, mas eles trazem. (E-5, Gerente de Base)

Já na visão do E-3, head de inovação e líder do pilar cultural, e do E-7, comprador de indiretos, eles veem o setor de Recursos Humanos alinhado e participativo.

Eu vejo o RH bem alinhado assim com as ações do Comitê, dos pilares e da estratégia do D&I⁴. Eles estão bem comprometidos, eles participam das ações, eles suportam as ações que os pilares têm. (E-3, Head de Inovação)

Então a gente tem o RH preocupado com a questão de trazer, de ser mais, de atrair mais pessoas negras, atrair mais pessoas LGBT's de atrair mais pessoas com deficiência. [...] a gente vê também o RH preocupado em desenvolver as pessoas de funções mais operacionais. [...] eu vejo realmente que o RH ele incorporou essas questões de diversidade e inclusão e são membros fundamentais pra que isso seja uma estratégia de longo prazo, não somente algo momentâneo. (E-7, Comprador de Indiretos)

No olhar do E-4, funcionário de chão de fábrica, o setor de recursos humanos é fundamental e centro para a tomada de decisões. Na visão do E-3, o que dificulta a tomada de decisões é a alta liderança, para ele o setor de Recursos Humanos da unidade dá um bom suporte mas tem falta autonomia para essas tomadas de decisões.

O RH é fundamental, o RH ele tem o papel extremamente importante. Eu diria que na minha visão é o coração de tudo que tange essa questão de diversidade e inclusão. Muito parte do RH, tudo parte do RH, eu sempre acho que o RH como um coração da empresa. O RH ele é extremamente importante porque é muitas vezes de lá que saem as decisões, de lá que saem as ideias, de lá que sai tudo aquilo que a empresa vai absorver para os outros colaboradores como diversidade e inclusão. (E-4, Funcionário de Produção)

⁴ Sigla retirada do termo em inglês *Diversity and Inclusion* para se referir a Diversidade e Inclusão.

[...] nosso RH local ele tem muito pouca ação e autonomia para mexer e fazer esses negócios mais mirabólicos assim, depende muito do Regional. Então no Regional ainda acho também que a gente está dando um passo. Não é nem culpa do gerente de D&I, ele tem ideias bem bacanas. Mas é um pouco da alta liderança que não suporta, que não apoia nessas ações mais, mas olhando assim do que a gente faz hoje, do que a gente procura fazer em relação a D&I a gente tem um bom suporte do RH local. (E-3, Head de Inovação)

No entanto na visão da E-1, consultora de Recursos Humanos, que inclusive participa de um dos pilares, ela aponta que hoje a participação dos funcionários do setor de Recursos Humanos nos pilares é de forma totalmente voluntária. E que a intenção é justamente tirar a ideia de que o tema sobre diversidade e inclusão fique sob responsabilidade do RH, pois é algo que deve ser tratado por todos dentro da organização. Segundo a consultora, o RH está mais voltado para atuar como um suporte nas ações de diversidade e inclusão promovidas pelo comitê.

[...] é tentar desmistificar essa questão de diversidade ser do RH. Então por isso que a gente ali como equipe, a gente faz parte de alguns pilares, mas de forma genuína, como algo voluntário mesmo. A gente tem um papel como Recursos Humanos que a gente busca [...]tirar esse peso assim de ser suporte de tudo. A gente precisa fazer com que as lideranças assumam cada vez mais suas responsabilidades e assim a gente consegue atuar como estratégico mesmo. [...] o nosso papel hoje dentro dos comitês está como voluntário, não como RH. [...] muitas das iniciativas dos pilares acabam sendo ações que envolvem o RH e a gente acaba assumindo algumas coisas como estrutura de área. (E-1, Consultora de RH)

Para a consultora a intenção do setor de desvincular cada vez mais a ideia de diversidade ser do RH, é para que as lideranças assumam suas responsabilidades na discussão, e o setor atuar como estratégico. Contudo, quando se trata de diversidade e inclusão, para trabalhar estratégias antes precisa-se debater e disseminar informação sobre o tema. No meu ponto de vista, diversidade não é algo que possa ser apenas gerenciado com estratégias e metas, é preciso lidar com a temática a partir das suas especificidades. A diversidade se trata de valores, sentimentos, desigualdades sociais e é preciso trabalhar os pré-conceitos das pessoas. Durante minhas experiências dentro da empresa, eu pude perceber que, por mais que eu nunca tivesse sofrido alguma discriminação verbal, eu podia sentir através de outras formas implicitamente. O setor de Recursos Humanos quer que as lideranças

assumam suas responsabilidades no debate de diversidade não isenta o RH, por um todo, na discussão do tema. Acredito que pelo contrário, o RH deva se fazer mais presente ainda, tanto no discurso, quanto na prática. Precisa estar explícito nos Recursos Humanos, enquanto um setor responsável pela gestão de pessoas.

O RH poderia trabalhar mais essa questão de treinamento, e eu cito também que essa supervisão como não tem esse diálogo, o RH não tem esse diálogo, acaba não transmitindo isso para a equipe. Porque raramente nas nossas reuniões mensais com gerência ou reunião de time a gente falava sobre diversidade. Era uma pauta que não entrava, entrava métrica, entrava como que estava a RM no mercado, mas a pauta diversidade que era uma das coisas que fazia parte do planejamento estratégico anual da empresa não estava. (Diário de campo)

Quando o assunto é liderança e diversidade, atualmente a empresa adota estratégias globais de diversidade e inclusão para trabalhar o tema, que inclusive vêm da liderança, porém é da alta liderança, da cúpula. Havendo uma lacuna dentro da empresa na média liderança, no “meio-campo”, que trabalha no dia a dia com os funcionários operacionais e funcionários administrativos que são a grande massa da empresa. Da alta liderança, por partir deles o discurso sobre diversidade, tanto o setor de Recursos Humanos quanto o pilar de diversidade conseguem enxergar um apoio.

[...] uma estratégia global, então a gente tem liderança seniores voltadas para estratégias de diversidade e inclusão. (E-1, Consultora de RH)

[...] eu sinto que a estratégia da empresa foi muito bem desenhada, [...] eu sinto assim um apoio grande da liderança, principalmente da alta liderança, quando a gente fala do tema. (E-3, Head de Inovação)

A ideia sobre a necessidade de debater diversidade e inclusão vir da alta gerência, vejo como uma forma de aprovação e carta branca da gerência para trazer o tema no dia a dia da organização. Contudo, a fala da alta gestão fica mais no discurso, porque não é algo efetivo como eu mencionei no “meio-campo”, onde existe essa lacuna.

Nas reuniões do meu time, e as nossas reuniões com a gerência, não se conseguia abordar sobre diversidade [...] não era abordado sobre o tema. Nas nossas reuniões quinzenais, semanais, mensais com gerência não era falado sobre as metas de diversidade ou então os projetos que tinham em andamento. Até uma vez que eu fui participar pela primeira vez de uma visita na escola, um projeto de D&I que eu participava e fui convidada para ir falar. Avisei muito em cima o meu time e acabei não marcando na agenda do *outlook*, aí quando eu voltei da visita minha supervisora me chamou em uma sala e disse “Thais a tua prioridade é o time”. Ela falou assim “Admiro tua vontade, mas tua prioridade é as tarefas do time”. “O time precisa de você.” E aquilo ali me deixou bem chocada assim, foi bem chocante no início, era logo no início que eu estava no pilar, mas mesmo assim eu não desisti de participar, tentei alinhar sempre o tempo antes. Essa conversa com a minha supervisora me chocou bastante, assim de ela não conseguir entender também e era uma pessoa que eu acreditava estar alinhada com os propósitos e necessidade sobre D&I. (Diário de Campo)

Mesmo com o apoio da alta liderança, a média liderança é a que ainda apresenta resistência e falta de engajamento para tratar da questão de diversidade. O que para o E-3 e para a E-2 se apresenta como um problema, pois são essas pessoas que deveriam tratar da questão com suas equipes e disseminar as práticas.

Eu vejo ainda uma necessidade, [...] de engajamento maior da média liderança, os supervisores de nível grade 7, 8. [...] a gente precisa um maior conhecimento desse público e um maior engajamento nas ações, porque eles são os disseminadores para todo restante da fábrica, ou seja, para maior parte do público. (E-3, Head de Inovação)

[...] as pessoas de grade 7 e 8, que são os grades de supervisão. [...] que eu acho que é o meio mais preconceituoso, é o meio que tem mais barreiras. (E-2, Especialista de Projetos)

Para a E-5, gerente da base, a forma que a gestão encontrou para de trabalhar dentro da indústria fabril é a partir de imposição de metas, e assim gerando informação e ampliado sobre o tema dentro da empresa, porque se não for assim o movimento não acontece.

[...] a gestão já entendeu que é assim que funciona dentro de uma fábrica, ou tu põe uma meta ou não acontece. Então eu gero a informação, e estabeleço uma meta, aí tu vai, e cada vez tu vai ampliando isso aí. Se não, não há movimentos. (E-5, Gerente de Base)

Silva (2019), nos traz que a simples imposição de metas e índices a serem cumpridos pelas organizações se não for acompanhada por um debate, pode não ficar perceptível a relação direta entre a estratégia do negócio e a diversidade. Segundo o autor, o cumprimento desses requisitos acaba não levando em consideração a promoção das diferenças no interior das organizações. Sendo, o racismo, por exemplo, produzido e reproduzido de forma implícita, em um discurso eufemizado que naturaliza as diferenças e que justifica as hierarquias e opressão na sociedade e nas organizações.

Sendo assim, quando se trata de estratégias globais de diversidade, implantadas a partir das matrizes americanas, há suas contradições. Se faz necessário entender, antes de tudo, o contexto brasileiro antes de aplicar as estratégias. Galeão-Silva e Alves (2004) no estudo de crítica à gestão da diversidade nos traz essa questão de transposições de práticas de matrizes estadunidenses como ideológicas, pois desconsideram a questão histórica e social do país.

De encontro com a fala dos autores, participando de uma reunião de planejamento estratégico dos pilares de diversidade e inclusão, observei se falava somente de metas, não se fazendo uma avaliação do contexto ou perfil dos funcionários da unidade. Lembro de ter me causado bastante estranhamento, inclusive quando eu ouvi um termo racista sendo utilizado pelos gestores que estavam apresentando para se referir a pessoas negras.

Na reunião de planejamento estratégico de D&I para o ano de 2020 questionei sobre os números e termos apresentados. Utilizaram o termo "*People Of Color*" para se referir à pessoas negras, falaram que é o termo que veio no arquivo do Global nas metas de D&I. Fica nítido que não há uma revisão das metas enviadas pela matriz antes de serem disseminadas nas fábricas do Brasil. (Diário de Campo)

Ao desconsiderar questão histórica e social do país, a empresa acaba reproduzindo o termo "*People of color*", que utilizado no contexto brasileiro é considerado racista, que traduzido para português fica "Pessoas de cor". Esse ocorrido, entre outros, só reforça o quanto a organização precisa ter a participação ativa do setor de Recursos Humanos nessa discussão, que até o momento deste estudo não era responsável pela questão. Acredito que entre as atividades do setor

de Recursos Humanos devam contemplar também a promoção de diálogo e trazer informação, aculturando as pessoas que são carentes de conhecimento sobre raça e racismo no Brasil.

Diante dessa lacuna, me debruço a compreender como a organização tem trabalhado o discurso sobre raça, mais especificamente negras e negros, dentro da organização em suas práticas de diversidade levantadas pelo pilar (grupo de afinidade).

5.3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL – ONDE ESTÃO AS PESSOAS NEGRAS?

Entre os estudos sobre diversidade e inclusão dentro das organizações, a discussão sobre étnica-racial é a que avança lentamente. O que, confesso, me causa espanto em um país como Brasil que tem em sua herança histórica raiz da escravização do povo negro e indígena. Foram 400 anos de mão de obra escravizada, a negação desse debate dentro das organizações reflete nos números relacionados ao mercado de trabalho apresentados nos últimos anos. No estudo do Instituto Ethos nas 500 maiores empresas do Brasil em 2016, os negros representam 35,7% no quadro funcional e decresce progressivamente quando sobe a hierarquia do cargo, chegando a 6,3% na gerência e 4,7% no quadro executivo. Isso sem fazer o recorte de gênero, quando se trata de mulheres negras o número é ainda menor 10,3% do nível funcional e 0,4% no quadro executivo.

O Brasil vem de uma raiz escravocrata, portanto, não podemos negar que reflexos desse período de escravização existem na sociedade, mais nitidamente do que nunca, quando olhamos para os números no ambiente corporativo. O mito da democracia racial mascarou esse debate por décadas e hoje precisamos pensar medidas que nos ajudem a reparar essa grande lacuna deixada por todo contexto histórico do país. A igualdade ocorre por meio de políticas públicas que garantam a promoção de oportunidade a todos e a segurança como uma consequência da ação estatal em suprir as desigualdades provenientes do sistema econômico vigente (SILVA, 2017). Contudo, além das políticas públicas propostas pelo estado em relação à questão da reparação social e em prol da igualdade, é necessário que as empresas também se envolvam ativamente na busca pela redução das desigualdades sociais.

Sendo assim, o debate sobre diversidade racial dentro da organização brasileira inicia-se pela autora Fleury (2000), em 1998, trazendo dentro do tema de gestão da diversidade cultural nas empresas. Onde a autora identifica que o Brasil é um país de sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial.

No ano de 2018, ao participar do processo seletivo da empresa para a vaga de estágio percebo na prática a falta de representatividade negra. Durante todo o processo seletivo me deparei em todas as dinâmicas somente com pessoas brancas participando, desde candidatos à recrutadores.

No dia 06 de agosto de 2018 iniciei minhas atividades na empresa como estagiária [...] neste dia dei início à minha primeira experiência dentro de uma empresa multinacional. [...] Eu comecei me analisar nesse “novo” espaço desde o processo seletivo onde eu fui a única pessoa negra na minha turma da entrevista coletiva, na turma da entrevista dinâmica e depois na entrevista individual. E chegando na empresa mais uma vez me deparei no auditório de integração a única pessoa negra naquele espaço. Começo então a olhar os folders entregues, a capa da agenda, os quadros expostos na sala, os slides das apresentações[...] olhar atento para tentar identificar alguma pessoa negra, mas não encontrei. Aí começava alguns de meus questionamentos e um sentimento de que eu teria que me adaptar mais uma vez a ser a única pessoa negra do espaço. Eu ficava me perguntando “Será que essas pessoas também param para contar quando brancos e quantos negros tem nos espaços que elas frequentam?” [...] horário do almoço e vamos para o restaurante da empresa. No restaurante começo a olhar ao redor pessoas servindo e pessoas sentadas à mesa, observo pessoas negras terceirizadas da empresa que servem no restaurante, e pessoas negras com uniforme da RM servindo e sentando nas mesas, são pessoas que trabalham na produção (chão de fábrica). Nas televisões do restaurante ficam passando canal interno de comunicação da empresa, com notícias, informações, receitas etc. Também começo olhar para TV e vou analisando se tem a presença de alguma pessoa negra durante a programação e não encontro. Enquanto faço a minha análise, na mesa os colegas estagiários novos vão se apresentando e identificando coisas em comum, viagens para o exterior, pessoas da empresa que já conheciam. Realmente me sentia um “peixe fora d’água”, pois o assunto da conversa também não me integrava. (Diário de campo)

Trago aqui trechos dos meus relatos escritos no diário de campo, relatos a partir da minha experiência de chegada na organização. Até o momento de participar do processo seletivo eu sequer me imaginava trabalhando na empresa, porque olhando

de fora já parecia que eu não me encaixava no perfil padrão que eu via. E, realmente, passar pelas entrevistas já me davam a noção do ambiente que esperava. Chegando lá, não foi diferente de outros espaços que já ocupei, comecei a analisar ao redor com olhar atento para ver se enxergava pelo menos mais uma pessoa negra para me ver, sentir que não estava sozinha e poder dar aquele sorriso de chegada. Não aconteceu, ao invés disso ao conhecer minha equipe de trabalho foram muitos olhares e uma certa indiferença. Uma sensação gritante de tentar ser o mais discreta possível, porque minha cor e meu cabelo já eram sinônimo de olhares. Sim, eu era única negra no ambiente de trabalho com mais de 100 pessoas. Depois de um tempo conheci mais uma mulher negra que ocupava um cargo executivo.

Então com o passar do tempo fui tentando me achar, me identificar com algo, conhecer as pessoas, a minha própria equipe, mas infelizmente era muito difícil. Parecia que nossas conversas não se cruzavam, em muitos momentos me sentia tendo que segurar minha personalidade para me adequar aquele ambiente. E isso em alguns meses foi me deixando insatisfeita, triste e desmotivada. Lembro de falar com uma outra colega negra da faculdade da Administração sobre meu descontentamento e ela me disse “Thais pelo menos está você lá e pode fazer alguma coisa”. Senti ao conversar com a Mari que eu deveria tomar aquele espaço como meu, passei por um processo seletivo, fui selecionada pela minha capacidade e experiência, estava ali porque era capaz e não por uma “cota”. (Diário de campo)

Com o passar do tempo, em um determinado momento, com uns três meses de estágio, cheguei a duvidar que me adaptaria. Eram diferentes sentimentos vindo à tona e eu não tinha com quem conversar dentro da empresa. Nesse momento, ainda não conhecia e não sabia dos grupos de afinidade, me questiono até hoje por que não nos foi apresentado pelo setor de Recursos Humanos em quatro dias de integração. Me incomodava muito, porque não era algo explicitamente visível, mas eu sentia. Era uma baixada de cabeça para não cumprimentar pelos corredores, o time não me dar tarefas com maior demanda de raciocínio, parecia que duvidavam da minha capacidade, por muitas vezes senti que seguravam as informações para me passar.

Na fala do E-4, funcionário de produção, ele traz essa questão, ele percebe que nunca foi tratado com racismo explícito, mas que ele não via negros nos cargos de destaque. O fato de não haver pessoas negras em cargos de destaque é racismo, só que racismo institucional.

[...] quando eu fui para lá as pessoas falaram “tu vai pra lá, aquele lugar só tem alemão, olha só o que vai acontecer contigo” Então foi falado muito mal para mim da companhia. Quando eu cheguei lá tive uma visão diferente, em termos de aceitação [...] Nunca fui tratado com racismo ou desrespeito de outra pessoa comigo. Porém eu sempre percebi que nós não tínhamos os negros em destaque. (E-4, Funcionário de Produção)

O racismo não se resume apenas no âmbito individual, o racismo pode ser institucional como o resultado do funcionamento das instituições, que atuam em uma dinâmica, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça (ALMEIDA, 2019).

[...] na semana do 20 de novembro, dia da Consciência Negra, a única pessoa negra além de mim no escritório era outra mulher negra em um cargo executivo. E no dia da consciência negra ela foi convidada para falar sobre sua trajetória de vida. E foi nesse momento, 3 meses após estar na empresa que senti um fio de representatividade na fala de outra mulher negra que foi única naquele espaço por muito tempo. Ouvir ela falar, trazendo a história dela e seu relato e posicionamento sobre racismo para um auditório cheio de pessoas brancas, me fortaleceu e eu comecei a acreditar que poderia fazer algo mais naquele espaço. Nesse dia Ceci durante sua fala, pediu para as pessoas do auditório fazerem o teste do pescoço, pedindo para que eles olhassem ao redor e perguntou quantas pessoas negras eles enxergavam naquele auditório de mais de 100 pessoas presentes. Neste momento a Ceci cita meu nome durante sua fala “Será que foi sorte que eu e a Thais Ferreira conseguimos chegar aqui na RM?” “Será que foi sorte nós termos conseguido trabalhar em uma multinacional?” Nesse momento meu coração dá um pulo, todos começam a olhar para mim, e o gerente da fábrica pergunta “Como que nós podemos mudar isso?” “Seria possível termos um grupo de pessoas negras aqui na RM para começar a trabalhar essas questões?” Eu lembro de ter falado algo, não lembro exatamente o que foi, mas sei que senti naquele momento que algo de mudança viria e eu iria fazer parte disso, senti que naquele momento saiu o peso de invisibilidade que eu estava sentindo desde o início quando cheguei na empresa. (Diário de Campo)

Dentro da organização que foi realizado este estudo a pauta de diversidade racial é muito recente, surgindo somente em 2018 a partir do grupo de afinidade Pilar Cultural, conforme relato do líder do Pilar. Descobri sobre o Comitê de Diversidade e Inclusão da empresa em novembro deste mesmo ano. Na semana da Consciência Negra quando o pilar de cultura foi apresentar o projeto de contratação de cinco imigrantes haitianos para trabalhar na fábrica. Projeto no qual considero uma das

práticas mais efetivas de diversidade racial dentro da empresa, pois trabalhou na inclusão destes funcionários desde o processo seletivo realizado de forma diferenciada. Segundo o líder do pilar cultura, a seleção desses funcionários foi realizada por uma consultoria terceirizada. Tomando todos os cuidados referente a diferença cultural dos candidatos, falta de fluência na língua portuguesa, entre outros quesitos. Após contratados, percebeu-se uma dificuldade na comunicação e se fez necessário a terceirização de um intérprete de francês (língua nativa dos imigrantes haitianos) para facilitar os treinamentos e integração dos funcionários estrangeiros. Outra ação tomada pelo setor de recursos humanos e o pilar cultural foi a adoção de padrinhos para cada um dos funcionários haitianos, ou seja, funcionários voluntários da empresa que acompanhavam o desenvolvimento dos imigrantes no dia a dia dentro da fábrica. Foi neste momento que me deparei com o movimento que vinha acontecendo pelo grupo de afinidade que até então eu não havia tido contato na empresa. Desde então começou meu contato com o líder e entrei no ano seguinte para o grupo de afinidade que até então não tinha nenhuma pessoa negra participando.

[...] em fevereiro de 2019 comecei a fazer parte do Comitê de Diversidade e Inclusão no Pilar Cultural. Nesse momento realmente comecei a levar para debate algumas pautas que percebia que eram importantes serem trabalhadas em relação a raça. O grupo de afinidade foi algo muito acolhedor e comecei a fazer parte dos projetos e atividade promovidos pelo Pilar Cultural. Comecei a ganhar visibilidade e espaço de fala, comecei com um projeto que visita escolas da periferia para conversar/palestrar para alunos do ensino médio sobre a empresa, sobre diversidade e inserção no mercado de trabalho. (Diário de Campo)

Vi no grupo a oportunidade de contribuir sobre as questões que eu vinha percebendo e, principalmente, as lacunas e discrepâncias relacionadas ao número de negros dentro da empresa. A falta de diálogo sobre o assunto e falta de representatividade inclusive nas campanhas de comunicação da empresa.

Segundo o E-3, que é líder do grupo de afinidade, o início do pilar foi de muitos medos, e que ainda tem, relacionados a abordagem sobre os temas de relacionados a raça.

A gente tinha muito esses medos, no início quando começou o pilar. “Meu Deus que ação que eu vou fazer?” “Como é que eu vou?” “O quê que eu posso abordar?” “Daqui a pouco eu não vou estar invadindo o espaço do outro?” “Até onde eu posso ir?” “O quanto tem que ser? O quanto tem que cutucar ou não?” Então a gente tem muito medo disso. (E-3, Head de Inovação)

O que agrava a discussão, quando não se tem representatividade de pessoas negras dentro da organização para falar sobre assunto, nem mesmo o setor de Recursos Humanos promovendo alguma atividade de discussão sobre o tema. Ao entrar no comitê comecei a trazer temas pertinentes, primeiramente o diálogo e debate. Pois sentia que o pessoal era cheio de receios quando o assunto era racismo, ou até mesmo para me chamar de negra. O racismo é tão naturalizado que as pessoas acham que chamar uma pessoa negra de “moreninha” vai amenizar algo. Fato observado também na fala da E-2 que é negra com tom de pele mais claro.

A questão de colorismo sempre pegou muito ali [...] Uma das coisas que eu tive, não dificuldade, mas as pessoas sempre tiveram muitos dedos para poder me perguntar se eu me considerava negra. Então lá em Montenegro, específico, eu senti principalmente na primeira vez que eu fui de turbante para trabalhar. As pessoas ficaram assim muito horrorizadas, porque foi tipo a Beyoncé quando lançou *Formation*, sabe? Descobriram que ela era negra ali. (E-2, Especialista de Projetos)

No início do ano de 2019, com grupo de afinidade melhor representando, agora comigo e a E-5 de mulheres negras no grupo. Surgiram projetos muito interessantes pensando diversidade de raça, além, claro, das outras temáticas que o pilar tinha responsabilidade. Um deles foi a realização de uma pesquisa censo com o intuito de identificar o perfil de colaboradores da empresa. Realizamos então pelo grupo de afinidade a primeira pesquisa censo em 2019 na unidade, o qual analiso alguns dados para este estudo. De um total de mais ou menos 1000 funcionários, responderam 635 funcionários, destes, 84% se autodeclararam brancos, e apenas 16% se autodeclararam negros e pardos, sendo especificamente 10% pardos e 6% negros.

O censo apresentou números muito expressivos referente à falta de pessoas do público de diversidade, principalmente de raça. Me atento para o número de pessoas negras e brancas e tento de alguma forma identificar onde está a lacuna para

a falta de representatividade negra dentro da organização. Seria nos processos de recrutamento e seleção? Seria a falta de interesse da empresa na discussão sobre o tema? Onde estão as pessoas negras? Ao questionar na entrevista sobre os funcionários negros e negras da empresa, E-5, que é a única negra em cargo de gerência da unidade, traz que é preciso primeiro entender o histórico da empresa.

[...] a gente precisa olhar para a história, a unidade, isso é uma política da empresa. Se eu entender a cultura e que agora se tá fazendo uma virada de chave. Quem foi a primeira fábrica? Horizontina. O que tem em Horizontina? Qual a essência da etnia de Horizontina? Isso é uma dinâmica da *RM*. Montou Horizontina, vamos montar Montenegro. O que eles vão fazer? Eles vão pegar pessoas experientes lá de Horizontina, vão trazer para Montenegro. Eu carrego essa cultura. Chega em Montenegro, aí a gente fala que tá à beira de Porto Alegre onde é centro. [...] eu tenho que começar a pensar diferente. Mas essa primeira leva de supervisores, de gerentes que vieram de Horizontina, vieram com essa mentalidade “Eu não conheço pessoas pretas”. Contrataram pessoas negras para a fábrica? Contrataram. Agora com essa gama que tu vai começar a fazer as primeiras viradas. (E-5, Gerente de Base)

A compreensão da história da fundação e o desenvolvimento da empresa permitem revelar as formas de controle social que atuam nos níveis objetivo e subjetivo. (FARIA; SCHMITT, 2007). Para compreender a estrutura da unidade da empresa estudada, é preciso voltar no contexto histórico de quando esta foi criada em 2008. A unidade da cidade de Horizontina, que a E-5 menciona, é a primeira filial da matriz estadunidense no Brasil. E é a partir dela que a organização expande em 2008 a fábrica de Montenegro (RS), onde realizo o estudo. É possível que a cultura oriunda dos funcionários, principalmente na liderança, venha da cultura da filial de Horizontina onde a população é majoritariamente branca de colonização europeia.

O contexto histórico da organização reflete diretamente no perfil de funcionários que compõem o quadro funcional e, principalmente, dos cargos de média e alta liderança onde tem apenas uma pessoa negra entre os cargos de supervisão e gerência. A fala da E-5 traz que a empresa como um todo tem mostrado um movimento, mas ela vê que a gestão pode não enxergar da mesma forma, por ser um tema muito novo dentro da unidade.

Se tu me perguntar “Isso é um problema da empresa?” “A empresa não seleciona?” Eu acho que não. Não é a empresa, vou corrigir, a empresa tem essa mentalidade, agora a gestão pode ser que não consigam enxergar desta forma, isso do lado da empresa. Do outro lado acho que os profissionais negros, porque pelo menos por uma outra proximidade, hoje a gente tá vendo que isso está acontecendo mais, tinha tu, tinha o E6. [...] esse tema é muito novo nem todo mundo entende as vezes até eu tenho dificuldade, eu tenho que voltar e ler, mas é uma coisa muito nova, mas eu vejo que tem um movimento. (E-5, Gerente de Base)

Na visão da E-1, consultora de Recursos Humanos, ela destaca dois pontos que podem interferir na falta de diversidade racial de pessoas negras dentro da empresa. O primeiro é baixa rotatividade, pois se não tem pessoas saindo não há contratações e, conseqüentemente, não conseguem renovar o quadro funcional. E segundo, os pré-requisitos exigidos pelos gestores, que muitas vezes pedem nível de inglês fluente para cargos de estagiário.

[...] eu acho que tem dois fatores, o primeiro é essa questão da baixíssima rotatividade que a gente tem, então a gente tem pouca rotatividade, poucas pessoas saindo. E o segundo entra essa questão talvez dos requisitos [...] essa questão de as lideranças serem mais flexíveis nos requisitos. Eu acho que enquanto a gente não conseguir mudar isso a gente vai ter dificuldades ainda. (E-1, Consultora de RH)

Segundo a consultora no intuito de amenizar a questão dos requisitos nos processos de estagiários, houve uma tentativa de recrutamento às cegas, onde os gestores não tinham acessos aos currículos antes das entrevistas coletivas.

No ano passado a gente fez pela primeira vez na entrada dos estágios, [...] de não entregar os currículos previamente para os gestores nas coletivas. Então a gente não quis entregar currículo nem nada. A gente quis que nas coletivas eles tivessem o parecer deles ali naquele momento de comportamento, aquelas coisas. (E-1, Consultora de RH)

Outra tentativa apresentada para desenvolver os funcionários de produção, que em sua maioria são negros, foi a de fazer um programa mentoria com uma consultoria externa para que os funcionários de produção se desenvolvessem, o que não foi possível por corte de gastos.

[...] o ano passado a gente queria fazer mentoria, principalmente com os negros que já trabalham conosco, por exemplo, para que eles se desenvolvessem. Na ocasião o nosso corte de orçamento não entrou permitiu. (E-1, Consultora de RH)

Devido ao corte de gastos apresentado pela empresa, um dos pilares do comitê conseguiu elaborar um programa de mentoria para os funcionários de produção com liderança da empresa. O que para o E-4 ele vê como algo bom, mas que poderia ser melhor se não houve a falta de representatividade negra na liderança,

Meu mentor é o gerente da minha área. Só que uma coisa que a gente até discuti no BERG sobre a questão do *mentoring*, nós não temos referencias negras na gerência, na supervisão, raríssimo. O processo de mentoria eu vejo com muito bons olhos, mas infelizmente [...] não tem em cargos importantes negros. [...] ia deixar o negro mais à vontade, por exemplo eu, se tivesse negro, meu mentor ia ser um mentor negro provavelmente, se eu pudesse escolher, eu escolheria. (E-4, Funcionário de Produção)

O programa de mentoria é uma prática para desenvolver carreira do funcionário, apresentar *insights* que possam ajudá-lo no seu desenvolvimento. Quando se trata de pessoas negras no ambiente corporativo, a questão da representatividade é muito importante para que o funcionário possa se enxergar naquele espaço de liderança, por exemplo.

Para E-1, as lideranças são capacitadas para trabalhar a questão da diversidade dentro dos seus times, mas o que ainda impacta é a inflexibilidade quanto aos pré-requisitos quando vão discutir uma nova posição.

As lideranças, eles são capacitados pensando nessa questão de valor em cima das diversidades, dentro dos seus times e tudo mais. O que impacta isso é quando a gente vai abrir uma vaga, por exemplo. A gente vai discutir uma posição nova, vem muitos requisitos [...] a inglês? Aí tu começa, mas o teu inglês é pra que exatamente? Tu precisa? [...] é porque somos uma empresa americana ou por que ele vai ter na sua atividade que se comunicar com alguém, fazer ligações, receber ligações participar de reuniões? [...] em alguns casos a gente consegue mudar em outros não. Porque em muitos casos vem a questão de - Eu preciso porque agora ele vai falar pouco, mas pra ele crescer ele precisa estar com o fluente. (E-1, Consultora de RH)

A maior porta de entrada hoje na empresa é na base, no programa de estágios que todos os anos a empresa abre processo seletivo com alta demanda. E também no operacional, quando há alta demanda de produção, para a qual já chegaram fazer recrutamento de mais de 50 funcionários de uma só vez. Para E-2, é preciso ação dos Recursos Humanos para os gestores desse público, pois são eles que irão trabalhar com esses funcionários.

[...] é função também do RH trazer essa informação, promover treinamentos e tal. Eu vejo que precisa assim uma ação do RH relacionado principalmente com esses grades, porque, por exemplo, tem entrada de negro sempre nas bases, nos níveis operacionais, no nível de estagiário. Então como que a gente vai fazer essas pessoas subirem? (E-2, Especialista de Projetos)

Já para o E-3, além de promover treinamentos para as lideranças de “meio-campo”, ele acrescenta a necessidade de um processo exclusivo para pessoas negras e reforça a questão da mentoria para retenção dos talentos negros.

[...] processo seletivo exclusivo para negros, eu colocaria isso assim. Nós iríamos dar uma reviravolta, por questão de atrair. E na questão de reter, essa questão de mentoria. E também eu adicionaria um treinamento para a lideranças, acho que também para questão tanto de atração, quanto de retenção, de preparação da liderança média. (E-3, Head de Inovação)

Olhando para essas oportunidades de porta de entrada, o grupo de afinidade desenvolveu alguns projetos pensando na atração de talentos não só negros, mas também pensando nas demais diversidades não representadas na empresa. Um dos projetos foi revisar os processos de seleção juntamente com as consultorias terceirizadas responsáveis pelo recrutamento dos funcionários operacionais e estagiários. E também identificar no mercado consultorias voltadas para diversidade racial que pudessem nos auxiliar com as demandas relacionadas a raça dentro da empresa. Criação de palestras, treinamentos, workshops e fazer realmente uma consultoria para identificar as lacunas na empresa e que comesçassem a serem trabalhadas. Estive envolvida no projeto, juntamente a uma equipe formada pelo comitê. Conseguimos marcar reunião com o setor de Recursos Humanos para alinhar as ideias e necessidades, o setor concordou e deu sugestões. Mas tudo ficou por

conta do grupo de afinidade: contatar as empresas, agendar reuniões, solicitar orçamentos etc. Foi desgastante, pois era um trabalho voluntário, minhas demandas de trabalho eram outras, mas queríamos ver a mudança acontecer. Conseguimos contato com as Consultorias Empregue Afro, Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) e Negras Plurais, ambas com foco para consultoria de diversidade racial, entre os serviços que ofertavam era de palestras de conscientização, mentoria, treinamento focado nas lideranças, banco de currículo de pessoas negras e recrutamento e seleção.

O grupo de afinidade não tem poder de decisão e tem muito pouca influência para colocar em ação práticas mais agressivas voltadas exclusivamente para o público de pessoas. Nós tínhamos a ideia, montamos o projeto e apresentamos para as lideranças de Recursos Humanos e gerência, o resultado foi que a empresa não tinha *budget*, ou seja, que a empresa não tinha recursos para investir no projeto. O ideal para o E-3 seria se tivéssemos o setor de Recursos Humanos liderando essas ações e o grupo de afinidade dando suporte, assim as aprovações das ações seriam mais efetivas.

Hoje acho que a gente tem um pouquinho, muito pouco influência em relação a isso, se a gente tivesse o RH liderando umas ações mais agressivas, o RH local, a gente poderia alavancar mais essas ações. Acho que a gente dentro do nosso poder de alcance a gente tem pouco ação sobre isso. Pelo menos como está desenhado isso hoje. Então se o RH estivesse engajado mais, o pilar cultura poderia suportar. (E-3, Head de Inovação)

Durante o período deste estudo, a empresa não apresentava nenhum programa específico para o desenvolvimento e capacitação de pessoas negras funcionários da empresa. Segundo a E-1, consultora de Recursos Humanos, não é algo que está em discussão, pois primeiro querem atrair mais talentos e assim poder trabalhar.

[...] hoje em específico a gente não tem nenhum programa de desenvolvimento relacionado a raça, hoje a gente não tem e não é uma coisa que esteja em pauta. [...] a gente precisa primeiro aumentar talvez esse número de profissionais dentro, fazer eles entrarem enxergar esse número mais expressivo ali dentro e ai sim talvez a gente consiga ter volume para ter uma ação mais direcionada. (E-1, Consultora de RH)

Na visão do funcionário de produção E-4 a empresa deveria começar a trabalhar e desenvolver a pessoas negras de dentro da organização, antes de atrair mais pessoas. Segundo ele para atrair mais pessoas negras o ambiente precisa estar preparado.

Então a gente percebe que o trabalho estava sendo muito, ao meu ver, de fora para dentro. [...] trazer mais negros de fora para dentro. Para o ambiente ficar mais misto, mais diverso. Do que propriamente trabalhar os que estavam lá dentro [...] não adianta trazer esse monte de gente aqui para dentro se o ambiente não é preparado, se as pessoas não estão preparadas. Eu acredito muito no de dentro para fora, então na minha visão hoje é, acredito que poderia trabalhar mais na interna e as pessoas que estão lá dentro elas deveriam se deixar trabalhar também. (E-4, Funcionário de Produção)

Quando nos deparamos com a questão de diversidade racial, precisamos observar tudo que permeia a questão de raça, não é somente contratar pessoas negras para ocupar determinados cargos para ajustar um número de pessoas brancas e negras que está desfalcado.

A diversidade racial, quando falamos de Brasil, devemos olhar minuciosamente para o fator histórico para poder trabalhar as políticas que serão tomadas dentro da empresa. Conforme traz Fleury (2000) a falta de preocupação das organizações em relação à gestão da diversidade e à discriminação, bem como o preconceito, afetam e atrasam a própria gestão das organizações.

As tentativas de práticas de diversidade e inclusão de pessoas negras identificadas na empresa são levantadas a partir do grupo de afinidades do Pilar Cultural. Com a criação Comitê de diversidade e inclusão as temáticas relacionadas à diversidade ficaram de fora da responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Com base nos estudos sobre gestão da diversidade, para que as discussões de diversidade sejam realmente efetivas, se faz necessário que a organização tenha práticas, entre elas também práticas de Recursos Humanos. Por práticas organizacionais entende-se o conjunto de ações desenvolvidas e implementadas pelas organizações. As práticas organizacionais de recrutamento, socialização/sensibilização e treinamento foram identificadas como as principais atividades de Recursos Humanos relacionadas à inclusão (MARTINEZ, 2008).

Cox (1993), o gerenciamento da diversidade implica em planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens. Diferentes práticas são apresentadas por Kalev, Kelly, & Dobbin, (2006), entre elas destacam-se políticas de Recursos Humanos com foco nas minorias, adaptando processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e avaliação do desempenho; tutorias (*mentoring*) para acompanhar o desenvolvimento dos diversos grupos; grupos de discussão (*diversity councils*) para elaborar e aprimorar as políticas e compensações específicas para valorização da diversidade.

No entanto, a organização precisa desenvolver práticas que divulguem sua política organizacional e, com isso, revelar seus valores culturais como forma de tornar as relações com os indivíduos mais produtivas. Para Myers (2003), a gestão da diversidade está ligada tanto a interesses econômicos como sociais. Organizações que adotam este tipo de políticas são vistas como tendo maior responsabilidade social, o que acaba por ser uma boa promoção para elas, tanto na ótica da competitividade, como espaços apelativos e procurados para trabalhar (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Ao encontro dessa responsabilidade social e com o intuito de reparar os grupos socialmente marginalizados, muitas organizações brasileiras já estão trabalhando com medidas de discriminação positiva, que tem como objetivo conter mecanismos de discriminação em grupos sujeitos de marginalização social, dando um tratamento desigual para igualar o acesso de oportunidades desses mesmos indivíduos discriminados, independentemente da sua vontade (GLUZ, 2010).

Todavia, as estratégias voltadas para a discriminação apresentam alguns obstáculos. Conforme Alves & Galeão-Silva (2004), o bom funcionamento das estratégias de discriminação positiva, mais conhecidos como planos de ações afirmativas ou sistema de cotas, começa logo nos processos de recrutamento e seleção. A justificação dada pelas organizações para não aplicarem mecanismos de contratação de minorias é que eles não são justos e poderão afetar o sistema da meritocracia. Sendo assim, tratando-se de sistema meritocrático, levanto essa discussão na próxima subseção sobre representatividade.

5.4 REPRESENTATIVIDADE NEGRA IMPORTA?

A representatividade é um passo importante na luta contra o racismo e outras formas de discriminação. Para algumas pessoas, ter representantes de minorias em posições de poder seria a comprovação da meritocracia e do resultado de que o racismo pode ser combatido pelo esforço individual e pelo mérito (ALMEIDA, 2019). Entretanto, como apresenta o autor, o problema de representatividade não é tão simples a ponto de se esgotar no discurso meritocrático.

Tudo começou na Universidade, o ano era 2012, ano em a lei nº 12.711/2012 fora aprovada garantindo a reserva de vagas para cotistas autodeclarados negros, pardos e indígenas nas universidades federais. Neste mesmo, me inscrevi para o concurso vestibular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e no ano de 2013 ingressei no curso de Graduação em Administração.

Os debates sobre raça começaram a surgir dentro da Universidade e, aos poucos, fui percebendo o que esse movimento de ingresso por cotas raciais significava. Tanto para a Universidade, quanto para minha família que até então não havia nenhum membro com curso superior. Aos poucos a Universidade foi permitindo despir-me do embranquecimento, o qual fui submetida pela sociedade racista brasileira.

[...] representatividade refere-se à participação de minorias em espaços de poder e prestígio social, inclusive no interior dos centros de difusão ideológica como os meios de comunicação e a academia.” (ALMEIDA, 2019, p. 109)

Falar de representatividade é voltar na minha infância rodeada por paquitas brancas da Xuxa na televisão, que mesmo que eu tentasse com uma toalha de banho no cabelo fazer de conta que tinha cabelo comprido e ser uma paqueta, a realidade é que eu nunca seria e que eu não via meu tom de pele no palco da Xuxa. Ou então na minha adolescência baseada em auto ódio nos meus traços negros, meu cabelo crespo, meu nariz e meu tom de pele escuro. Já na fase adulta, representatividade era tentar me ver no curso, no qual eu tinha ingressado na Universidade. Escola sem nenhum professor negro, na sala de aula colegas elitizados e majoritariamente brancos, e no mercado de trabalho me deparo com a empresa estudada onde ingresso

em 2018 como estagiária. A única negra entre os quase 40 estagiários que a empresa tinha. O processo de busca por representatividade segue comigo e hoje se tornou parte de mim, tanto na busca, quanto no ser representatividade. Porque de onde eu vim tem muitos ainda que buscam por uma oportunidade.

Estudar sobre diversidade racial é uma forma que encontrei de questionar a falta de representatividade no ambiente corporativo. Não só questionar, mas, principalmente, poder propor algo para a mudança. Falar de representatividade de pessoas negras nas organizações é algo novo, a discussão acerca das relações raciais entrou para a pauta recentemente. As estatísticas mostram a realidade racial dos funcionários das grandes empresas no Brasil. O que na indústria estudada não é diferente, entre o quadro total de funcionários, apenas 16% são negros e pardos. O não questionamento desses números, é negligenciar os problemas culturais, étnicos e raciais numa sociedade nacional tão heterogênea (FERNANDES, 1965).

Uns meses antes de eu entrar no comitê, eu me sentia muito deslocada, as pessoas me respeitavam, eu sentia empatia por parte das pessoas, mas eu não conseguia me ver. Faltava representatividade, por exemplo nas campanhas nas propagandas da televisão. Uma propaganda de venda de trator não tem uma pessoa negra lá vendendo um trator da empresa. Sabe? Então eu não me via também, essa tal da representatividade que eu não enxergava. As pessoas me respeitam e tudo mais, eu sinto isso muito respeito, mas aquela questão da representatividade conta muito quando a gente vai almejar cargos acima por exemplo, ou ver uma carreira dentro da empresa. Se tu não vê uma pessoa negra lá em cima, ou na supervisão ou na gerência tu diz: “bah como é que, será que eu vou ser a primeira a chegar lá?” Eu me questionava muito durante tempo de estágio. (Diário de Campo)

Não ver representatividade negra na empresa também me remeteu à minha infância no interior, nós nunca tivemos um trator da marca. O contato com a marca que sempre tive foi a partir dos vizinhos alemães. E olhando dentro da empresa e para os clientes da empresa, realmente não havia pessoas negras como vendedor e muito menos como comprador. Eu ficava me perguntando, será que eles pensavam que pessoas negras não compram tratores?

Com o passar do tempo dentro da empresa, fui percebendo que a falta de representatividade me fazia querer trabalhar para que mais pessoas negras pudessem estar naquele espaço comigo. Uma forma de desconstruir narrativas

discriminatórias, que colocam sempre os negros em locais de subalternidade. Se eu consegui, os outros dos meus também podem estar.

Eu cheguei sentir uma época aquele peso de “bom eu sou a negra que consegui chegar aqui, bom eu tenho que trazer todo navio”, como a Nina Silva falou aquela síndrome de ter que trazer todo navio negreiro nas costas. Pensei, calma aí, vamos com calma preciso me concentrar numa coisa, depois a outra. Eu estou aqui para fazer meu tempo de estágio, pegar experiência e tal. Vou participar do comitê, vou fazer o possível pra conseguir trabalhar as questões aqui dentro, mas eu também tenho que me cuidar. Cuidar da minha carreira, cuidar do meu ambiente, do meu momento de trabalho. Porque eu já queria fazer aquela mudança extraordinária, próximo processo seletivo tem que entrar mais pessoas negras no estágio. E as coisas têm que ser passo a passo, e as vezes em cima de nós negros é colocado “Tu é o negro, tá ali representando todos os outros negros”. (Diário de campo)

A representatividade é sempre institucional e não estrutural (ALMEIDA, 2019). Pessoas negras ocupando determinados espaços não significa que tenhamos poder. A posição de destaque pode não ser de um representante, no sentido de vocalizar demandas por igualdade grupo racial, por exemplo.

A gente acaba se colocando ali naquele lugar e achando que vai conseguir fazer mais. Quando eu cheguei lá eu perguntei para única negra além de mim que trabalha no escritório “Ceci tu não conseguiu trazer nenhuma outra pessoa negra mais aqui para dentro?” Ela disse “Eu estou aqui há 5 anos, mas eu preciso também conquistar o espaço, conquistar o espaço de fala também até tu se apegar da confiança.” Tu está numa cadeira com a gerência por exemplo, tu não pode sair falando também as coisas que tu pensa ou daquela forma tão explícita. Então tu tem que ter tempo de casa e também saber o momento de falar e de trazer.” (Diário de Campo)

Entrar para o grupo de afinidade do comitê de diversidade da empresa estava longe de significar poder de vocalizar demandas raciais. No entanto, eu teria um espaço de visibilidade, eu poderia dessa forma mover algumas estruturas com a minha presença. A partir do grupo de afinidade, comecei a participar e ser convidada para atividades, reuniões com a gerência para apresentar projetos de diversidade, campanhas de diversidade aparecendo nos murais e televisões da empresa. A partir do grupo de afinidade, eu me sentia segura para trazer minhas questões, apresentar

medidas e trabalhar nos projetos voltados para diversidade de raça dentro da empresa.

Entretanto, infelizmente, ter visibilidade e estar sozinha nesses espaços é muito desgastante. A falta de representatividade e de outras pessoas negras no meu dia a dia na empresa faziam me sentir com uma “cota” da diversidade “*Não podem falar que não temos diversidade, temos até uma estagiária negra.*” Como o E-4 menciona em sua fala, o sentimento de exclusão por ser único naquele espaço, tanto na questão de raça, quanto de gênero ou LGBT.

A gente percebe que a pessoa, quando ela está no lugar por exemplo ela é negra [...] está em um lugar que só ela tem aquela posição, ela se sente excluída muitas vezes, se sente não aceita. Falo de negro, falo de LGBT, eu falo do PcD, eu falo de todas as pessoas que se incluem nesse tema da diversidade. (E-4, Funcionário de Produção)

Uma das características apresentadas nas organizações atuais é de se reformar os conflitos internos na tentativa de responder os externos. Por isso é comum que algumas organizações passem a contar com representantes de minorias, mesmo que seja um, em seus quadros sempre que pressões sociais coloquem em legitimidade o poder institucional. Hoje em dia, cada vez mais, as organizações são questionadas sobre a ausência de diversidade, e assim querendo demonstrar que são socialmente responsáveis, colocam um número mínimo representando uma minoria marginalizada.

[...] eu sou único negro desde sempre, então isso eu já estou acostumado, já estou acostumado com o racismo. Eu não digo com o racismo, mas com um pré-conceito, então a gente tem que sempre se proteger, eu estou sempre armado, infelizmente. A gente não consegue se desarmar em lugar nenhum. Aqui, principalmente, no Rio Grande do Sul, então eu vejo que tem aquela resistência, isso acontece e vai continuar acontecendo. [...] infelizmente as pessoas ainda não normalizaram a questão racial aqui. No Brasil principalmente. (E-6, Estagiário)

A única forma de combater o racismo é através de práticas antirracistas efetivas, uma organização que realmente se preocupe com a questão racial deve investir em adoção de práticas internas. Promovendo a igualdade e diversidade racial,

mantendo espaços permanentes de debates e removendo obstáculos de ascensão de minorias em posições de prestígio dentro da organização.

Conforme aponta Almeida (2019), a representatividade pode ter dois efeitos importantes no combate à discriminação: (a) propiciar a abertura de um espaço político para que as reivindicações das minorias possam ser repercutidas, especialmente quando a liderança conquistada for resultado de um projeto político coletivo; e (b) dismantelar as narrativas discriminatórias que sempre colocam minorias em locais de subalternidade.

A representatividade é resultado de anos de lutas políticas e de intensa elaboração intelectual dos movimentos sociais que conseguiram influenciar instituições. Entretanto, visibilidade nem sempre é sinônimo de poder, o fato de uma pessoa negra estar em espaço de liderança, não significa que esteja no poder. O racismo não se resume em um problema de representatividade, mas é uma questão de poder real.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou novas narrativas sobre relações raciais no campo da Administração a partir do negro enquanto sujeito através de um estudo autobiográfico. Neste estudo, busquei discutir a diversidade e inclusão racial, através de uma ótica voltada para gestão da diversidade como prática de reparação social, especialmente devido à necessidade e relevância da compressão da estruturação das relações raciais no Brasil. As organizações não são isentas dos conflitos existentes na sociedade, portanto são reflexos do contexto social no qual estão inseridas.

Com base em Almeida (2019), enfatizo que as sociedades não são homogêneas, pois apresentam diversos conflitos, antagonismos e contradições que não são eliminados, mas absorvidos e mantidos sob controle por meios institucionais.

Através da organização estudada pode-se perceber as diferentes facetas do racismo, por mais que não haja racismo individual de forma explícita. A organização carrega um racismo institucional, que se apresenta na falta de representatividade nas posições de poder. E também de forma sutil, barrando ascensão de funcionários negros dentro da empresa sob a justificativa da meritocracia. Em um discurso de empresa conservadora e tradicional, os funcionários naturalizam esse discurso negando a existência do racismo.

Respondendo à pergunta central que regeu este trabalho, a pauta de diversidade racial é apresentada na organização a partir do Comitê de Diversidade e Inclusão, dentro de um grupo de afinidade Pilar Cultural. Percebe-se uma tentativa de disseminar práticas de diversidade racial na organização. No entanto, por não ser uma discussão cuja iniciativa provém do setor de Recursos Humanos, há muita dificuldade de se colocar em prática as ações que promovam atração e retenção para profissionais negros. Consigo identificar durante o período deste estudo apenas uma prática efetiva, que foi a contratação de imigrante haitianos, contudo a empresa não apresenta nenhum programa de desenvolvimento voltado para os funcionários negros, nem mesmo está em pauta. Entre as barreiras identificadas estão a falta de verba para realização das ações e falta de poder de decisão do grupo de afinidade.

Quanto aos objetivos específicos conseguiu-se atingir em parte as expectativas, onde foi possível identificar que a temática de diversidade racial é abordada na empresa, porém de forma rasa dado a relevância do tema. Há iniciativas

práticas puxadas pelo grupo de afinidade, no entanto, devido à falta de poder decisório o grupo não consegue tomar ações efetivas relacionadas ao tema. Quanto a participação dos grupos tradicionalmente hegemônicos e dos grupos minorizados na pauta de diversidade racial, percebe-se uma resistência no debate sobre as questões raciais. Ficando a discussão assídua somente dentro do grupo de afinidade, se fazendo, assim, necessário maior debate dentro da organização como um todo, para além do grupo.

O estudo autobiográfico permitiu resgatar a apropriação do eu/sujeito, corroborando ricamente nos resultados deste estudo. Através da autonarrativa é possível observar que houve uma aproximação da história de vida da autora com a temática deste trabalho. O estudo autobiográfico tem cumprido papel importante nos estudos do campo das Ciências Humanas e Sociais, e trazer para o campo da Administração foi um grande desafio de grande responsabilidade por ainda não termos produções com esse método de pesquisa nos Estudos Organizacionais.

A partir dos resultados deste estudo, reforço a necessidade de continuidade de pesquisa sobre as relações raciais e o discurso da meritocracia nos ambientes organizacionais brasileiros. Proponho um aprofundamento nas práticas de gestão de diversidade enquanto estratégias de gestão e também de reparação social.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990
- ALEXIM, J. A diversidade no âmbito da educação profissional e do mercado de Trabalho. **Revista Internacional do Trabalho**. Brasília, Ed. Projeto OIT/TEM, 1999.
- ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen; 2019
- BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In CARONE, I.; BENTO, M. A. S. **Psicologia social do racismo**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BLEIJENBERGH, I.; PETERS, P.; POUTSMA, E. Diversity management beyond business case. Equality, **Diversity and Inclusion Journal**, v. 29, n. 5, p. 413-421, 2010.
- BRUNER, J. **Atos de Significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- CAVALCANTI-PEREIRA, J. B.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.
- CONCEIÇÃO, E. B. da. A negação da raça nos Estudos Organizacionais . **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, set. 2009.
- COX, T., Jr. **Cultural diversity in organizations**: theory resource & practice. San Francisco: Berret-Koehler, 1993.
- COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5, n.3, p.45-56, ago, 1991.
- DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004 .
- FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O Controle Social a Serviço das Organizações. In: FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Editora Nacional, 1965.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, jul.- set. 2000.
- FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, Claudia et al. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. São Paulo: Artmed Editora S.A., Cap.18, p.335-351, 2010.

GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme; ALVES, Mario Aquino. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2, 2002, Recife Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme; ALVES, Mario Aquino. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.3, p. 20-29, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GLUZ, N. Discriminação positiva. In D.A. Oliveira, A.M.C. Duarte & L.M.F. Vieira. **Dicionário**: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, 35, n.2, p. 57-63,1995.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil**. 2.ed, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. Relatório de pesquisa. São Paulo, 2016. Disponível em <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 26 de março de 2019.

KALEV, A., KELLY, E.; DOBBIN, F. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. **American Sociological Review**, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

MACHADO, Daniel da Silva. **Entre o lugar cativo e o lugar sonhado: o negro organizador em nosso meio e o negro pleno em nossa busca**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2019.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência**: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais , v. 1, Atlas. p. 334-360, 1998.

OBAMA, Michelle. **Minha história**. Título original: *Becoming*. Rio de Janeiro, Objetiva, 2018.

OLIVEIRA, V. M. de; SATRIANO, C. R. Narrativa autobiográfica do próprio pesquisador como fonte e ferramenta de pesquisa. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v.23, n.51, p. 369-386, jun./set. 2017.

PRESTES MOTTA, F.C., ALCADIPANI, R. E BRESLER, R.B., Valorização do estrangeiro como segregação organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 59-79, 2001.

ROMANELLI, G. A entrevista antropológica: troca e alteridade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto**, Ribeirão Preto, p. 119-133, 1998.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 49, n. 3. São Paulo. p. 337-348, 2009.

SILVA, Elisângela de Jesus Furtado. Enfrentando uma dívida histórica: a UFMG aprova cotas na pós-graduação. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v.4, n.9, p.428-456, 2017.

SILVA, Elisângela de Jesus Furtado. Racismo nas empresas: até quando? **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. v.6, n.15, p.399-415, 2019.

SILVA, F. C. R.; MENDES, B. M. M. (Auto)biografia, pesquisa e formação: aproximações epistemológicas. GT 2. **V Encontro de Pesquisa em Educação. Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação**. 18 a 20 de março de 2009. Universidade Federal do Piauí, 2009.

SOARES, Lissandra Vieira; MACHADO, Paula Sandrine. “Escrevivências” como ferramenta metodológica na produção de conhecimento em Psicologia Social. **Psicologia Política**, 17(39), p. 203-219, 2017.

SOUZA, E.C. de (Org). **Autobiografias, história de vida e formação: pesquisa e ensino**. Salvador/Bahia: EDUNEB – EDIPUCRS, 2006.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; CARRIERI, A. P. Por que falar sobre raça nos Estudos Organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.15, n.1, p.46-70, jan./abr. 2020.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual seu cargo e quanto tempo de empresa?
2. Me conta um pouco como você chegou no Comitê de Diversidade e Inclusão e há quanto tempo você faz parte do Comitê?
3. O que você acha sobre o tema Diversidade nas empresas?
4. Como você vê o tema Diversidade dentro da RM?
5. O que você acha da participação do RH da unidade sobre o tema Diversidade?
6. Tem algo que o RH poderia estar fazendo a mais pelo tema?
7. Entre os públicos de Diversidade, quais você vê que mais teve avanço desde que você chegou na empresa?
8. Você faz parte de algum Pilar do Comitê de Diversidade e Inclusão na empresa?
9. Por que escolheste este ou estes Pilares?
10. Entre os temas abordados no Pilar Cultural (etnias, religião, gerações e cultura) tem algum que você mais se identifica? Explique.
11. Tem algum projeto do Pilar Cultural que você está liderando ou participando?
12. Na sua opinião, como que o Pilar Cultural tem trabalhado em relação ao tema etnias?
13. Como você acha que o Pilar Cultural tem abordado as questões de etnias em relação aos negros e negras na empresa?
14. O que você acha da forma como o Pilar Cultural tem trabalhado essas questões?
15. O que você acha que o Pilar Cultural já fez ou está fazendo em termos inserção/inclusão de negros e negras na empresa?
16. O que você acha que o pilar cultural tem a fazer referente a inserção/inclusão de negros e negras na empresa?
17. Você viu os dados do Censo realizado em 2019 pelo Pilar Cultural?
18. Você lembra de algum dado referente a negros e negras? Qual(is) e por quê?
19. Quais são os temas que já estão bem debatidos e trabalhados pelo Pilar Cultural em relação a etnias?
20. Quais os temas que você acha que ainda temos para debater?
21. O tema racismo é uma pauta que deve ser abordada no Pilar? Por quê?
22. O que você acha da criação do grupo de afinidade étnico BERG (Black Employee Resource Group)?
23. De que forma o Pilar Cultural pode contribuir para ter profissionais negros e negras na liderança da unidade?
24. Você acha que o RH poderia ter uma participação mais ativa referente ao tema de Diversidade e Inclusão de pessoas negras?

APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DO RECURSOS HUMANOS

1. Qual seu cargo e quanto tempo de empresa?
2. Você faz parte do Comitê de Diversidade e Inclusão? Há quanto tempo você faz parte do Comitê?
3. O que você acha sobre o tema Diversidade nas empresas?
4. O RH da unidade tem alguma estratégia para trabalhar o tema de diversidade e inclusão?
5. Como você vê o tema Diversidade e Inclusão dentro da RM?
6. O que você acha da participação do RH da unidade sobre o tema Diversidade?
7. Tem algo que o RH poderia estar fazendo a mais pelo tema?
8. Entre os públicos de Diversidade, quais você vê que mais teve avanço desde que você chegou na empresa?
9. Você faz parte de algum Pilar do Comitê de Diversidade e Inclusão na empresa?
10. Por que escolheste este ou estes Pilares?
11. Entre os temas abordados no Pilar Cultural (etnias, religião, gerações e cultura) tem algum que você mais se identifica? Por quê?
12. Tem algum projeto do Pilar Cultural que você está liderando ou participando?
13. Na sua opinião, como que o Pilar Cultural tem trabalhado em relação ao tema etnias? E o RH?
14. Como você acha que o Pilar Cultural tem abordado as questões de etnias em relação aos negros e negras na empresa?
15. O que você acha que o Pilar Cultural já fez ou está fazendo em termos inserção/inclusão de negros e negras na empresa?
16. O que você acha que o pilar cultural tem a fazer referente a inserção/inclusão de negros e negras na empresa?
17. Você viu os dados do Censo realizado em 2019 pelo Pilar Cultural?
18. O RH fez plano de ação com algum dos resultados que saiu no Censo?
19. Você lembra de algum dado do censo referente a negros e negras? Qual(is) e por quê?
20. Quais são os temas que já estão bem debatidos e trabalhados pelo Pilar Cultural em relação a etnias?
21. O tema racismo é uma pauta que devemos abordar no Pilar? Por quê?
22. O que você acha da criação do grupo de afinidade étnico BERG (*Black Employee Resource Group*)?
23. De que forma o Pilar Cultural e o RH podem contribuir para ter profissionais negros e negras na liderança da unidade?
24. Você acha que o RH poderia ter uma participação mais ativa referente ao tema de Diversidade e Inclusão de pessoas negras?

APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS - ANÁLISE

Entrevistado E-1 Cargo/Função: Consultora de Recursos Humanos

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>Acho que as empresas têm falado muito sobre isso, eu tenho uma preocupação se a fala é puro momento ou se realmente é uma coisa que veio para ficar.</p> <p>Eu faço parte do grupo do G20, que são empresas do Rio grande do Sul de RH's. [...] várias empresas muito grandes fazem parte do grupo, a gente conversa bastante sobre isso. Então eu acho que é um medo assim em conjunto. Se isso realmente a gente vai conseguir em algum momento fazer com que isso seja mais natural ou se a gente ainda vai percorrer por muito e muito tempo ainda em alguns momentos tendo que brigar, digamos assim.</p> <p>[...] vejo que existe pessoas que estão engajadas em que isso faça parte da cultura, que as lideranças se apropriem e usem isso como uma causa. E ao mesmo tempo, com o início, em algum momento isso vai se tornar intrínseco. Em algum momento, tipo assim, não vai precisar ter comitês, talvez, vai ser coisas naturais.</p>	<p>Eu vejo isso como uma estratégia global, então a gente tem liderança sêniores voltadas para estratégias de diversidade e inclusão.</p> <p>[...] a RM já deu alguns passos importantes, pensando o quanto ela é tradicionalista assim, sabe? Ela tem uma questão de cultura muito forte, mas a gente tem uma jornada grande [...]</p> <p>Então a gente reconhece que é um passo grande para nós, de novo, por toda essa questão de sermos tradicionais e não sei o que, mas só que até quando a gente vai usar isso como uma desculpa.</p>	<p>[...] é tentar desmistificar essa questão de diversidade ser do RH. Então por isso que a gente ali como equipe, a gente faz parte de alguns pilares, mas de forma genuína, como algo voluntário mesmo.</p> <p>[...] o nosso papel hoje dentro dos comitês está como voluntário, não como RH.</p> <p>[...] muitas das iniciativas dos pilares eles acabam sendo ações que envolvem o RH e a gente acaba assumindo algumas coisas como estrutura de área.</p> <p>A gente tem um papel como recursos humanos que a gente busca [...]tirar esse peso assim de ser suporte de tudo. A gente precisa fazer com que as lideranças assumam cada vez mais suas responsabilidades e assim a gente consegue atuar como estratégico mesmo.</p> <p>[...]as pessoas se assumirem mais como responsáveis da sua carreira tira esse peso do RH e a gente faz com que as coisas acontecem sem ter uma responsabilidade tão grande do outro e sim a minha. Então eu acho que nesse</p>	<p>[...] pensando na estrutura ali que fala de diferentes culturas, gerações, e sabendo que para olhar num processo de seleção que eu faço parte, eu achei que eu podia sim unir o útil ao agradável assim né, me desenvolver como pessoa, mas como profissional também. Então estar dentro ali do pilar [...] me traz olhares que me conectam para as minhas atividades ali dentro. Na hora que a gente vai fazer um recrutamento, na hora que a gente vai pensar em novas estruturas.]</p>

		sentido dá sim para fazer acontecer da forma que tá, mas a gente tem uma mudança de comportamento ainda com os profissionais de forma geral, lideranças e funcionários.	
--	--	---	--

Entrevistado E-1 Cargo/Função: Consultora de Recursos Humanos

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e racismo
<p>Tenho o de acompanhamento com as consultorias, de poder trazer um pouco mais de estratégia da diversidade. [...]alinhamento de estratégia de diversidade com as consultorias de contratação de mão de obra.</p> <p>No ano passado a gente fez pela primeira vez na entrada dos estágios, [...]de não entregar os currículos previamente para os gestores nas coletivas. Então a gente não quis entregar currículo nem nada. A gente quis que nas coletivas eles tivessem o parecer deles ali naquele momento de comportamento, aquelas coisas.</p> <p>[...]o ano passado a gente queria fazer mentoria, principalmente com os negros que já trabalham conosco, por exemplo, para que eles se desenvolvessem. Na ocasião o nosso corte de orçamento não entrou permitiu.</p>	<p>[...]acho que a gente fez avanços assim no sentido de alinhamento, de conversas com parceiros externos, de ouvir um pouco mais assim o mercado. Como que o mercado está agindo? Como que outras empresas...acho que esse network é importante.</p> <p>[...]eu acho que tem dois fatores, o primeiro é essa questão da baixíssima rotatividade que a gente tem, então a gente tem pouca rotatividade, poucas pessoas saindo. E o segundo entra essa questão talvez dos requisitos[...]essa questão de as lideranças serem mais flexíveis nos requisitos. Eu acho que enquanto a gente não conseguir mudar isso a gente vai ter dificuldades ainda.</p> <p>[...]hoje em específico a gente não tem nenhum programa de desenvolvimento relacionado a raça, hoje a gente não tem e não é uma coisa que esteja em pauta. [...]a gente precisa primeiro aumentar talvez esse número de profissionais dentro, fazer eles entrarem enxergar esse número mais expressivo ali dentro e aí sim talvez a gente consiga ter volume para ter uma ação mais direcionada.</p>	<p>As lideranças, eles são capacitados pensando nessa questão de valor em cima das diversidades, dentro dos seus times e tudo mais. O que impacta isso é quando a gente vai abrir uma vaga, por exemplo. A gente vai discutir uma posição nova, vem muitos requisitos [...] a inglês? Aí tu começa, mas o teu inglês é pra que exatamente? Tu precisa? [...]é porque somos uma empresa americana ou por que ele vai ter na sua atividade que se comunicar com alguém, fazer ligações, receber ligações participar de reuniões?</p> <p>[...]em alguns casos a gente consegue mudar em outros não. Porque em muitos casos vem a questão de - Eu preciso porque agora ele vai falar pouco, mas pra ele crescer ele precisa estar com o fluente.</p>	<p>Então a gente reconhece que é um passo grande para nós, de novo, por toda essa questão de sermos tradicionais e não sei o que, mas só que até quando a gente vai usar isso como uma desculpa. Então a gente de alguma forma leva isso para discutir um pouco mais e poder realmente tornar isso real. Eu não vejo hoje Thais como eu te falei, está tudo muito adormecido em todos os pilares sabe? Então hoje não é uma coisa que esteja em pauta, mas é uma coisa que já veio para pauta, e que em algum momento quando as coisas se reestruturarem a gente espera poder retomar.</p>

Entrevistado: E-2 Cargo/Função: Especialista de Projetos

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>Eu acho que é mais do que necessário e demorou muito tempo para tomarem esse indício. [...] é totalmente vital para a organização e os estudos comprovam que isso tem lucratividade, produtividade, esse tipo de coisa.</p>	<p>[...]tem as iniciativas que vem do Regional, mas que ainda ela engatinha perto de outras empresas do porte da RM.</p>	<p>[...]a gente mete o pau o RH, mas pelo menos, tinha a E1 que era sempre envolvida nas coisas. [...] poderia ser mais proativo em algumas coisas sabe? E principalmente em verba para a gente discutir as questões da diversidade.</p> <p>[...]no primeiro momento, poderia trabalhar mais assim com informação e treinamento específico principalmente para as pessoas de grade 7 e 8, que são os grades de supervisão. [...]são os grades que vão lidar diretamente com o tipo de pessoas que a gente quer atrair, nas posições. [...]tem que estimular o meio da cadeia, que eu acho que é o meio mais preconceituoso, é o meio que tem mais barreiras. [...]tem que ser bem estimulado para poder estar receptivo para de fato incluir.</p> <p>[...]é função também do RH trazer essa informação, promover treinamentos e tal. Eu vejo que precisa assim uma ação do RH relacionado principalmente com esses grades, porque, por exemplo, tem entrada de negro sempre nas bases, nos níveis operacionais, no nível de estagiário. Então como que a gente vai fazer essas pessoas subirem?</p>	<p>Foi através de um convite para poder palestrar sobre a cultura de Minas e aí logo em seguida eu gostei da ideia e conversei e o E3 me chamou para fazer parte do grupo D&I.</p> <p>[...] rolou essa identificação assim de acolhimento apesar que as pessoas sempre me trataram muito bem. Mas na hora que eu pude contribuir mesmo e trazer um pouco de cultura também, as pessoas são sempre muito carente de cultura. [...] nossa me ajudou muito também sabe? E me fazia trabalhar mais assim. É legal porque isso te motiva muito, te engaja muito no trabalho em si.</p>

Entrevistado: E-2 Cargo/Função: Especialista de Projetos

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade
<p>Eu acho que a gente conseguiu fazer coisa que não tinha sido feita ainda sabe? [...]o dia da consciência negra mesmo foi um dia bem especial, porque o que a gente fez foi demais assim. Acho que não fizeram nada parecido onde realmente atingisse as pessoas. Principalmente em relação a cultura negra.</p> <p>Porque a gente sabe que tem diferença da mulher negra e mulher branca, muita diferença. [...] em nenhum momento que eu participei das reuniões e discussões, eu não presenciei debate sobre inclusão de mulheres trans, lésbicas, mulher negra.</p>	<p>Precisa falar mais, precisa tratar mais. Sempre precisa de mais. Não sei como que vai ficar as ações sem a gente lá. Não sei qual que vai ser o rumo, mas sempre precisa falar mais assim. E a gente falou coisa que não tinha acontecido até então. Isso já é um passo importante, mas precisa sempre estimular as pessoas tratar disso.</p> <p>[...] não fomentar somente a entrada, mas reter esses talentos negros na instituição. Requer um trabalho maior com o pessoal, por exemplo que nem eu te falei, de meio de cadeia que é grades de supervisão que é quem vai supervisionar na pele. Para poder conseguir reter, para depois que conseguir reter e ter um meio enegrecido conseguir subir com o pessoal.</p> <p>Então acho que a política de reter é bem importante, a entrada e a retenção do público negro, no meu ponto de vista, é que precisa de acontecer até para poder atingir os objetivos da instituição.</p>	<p>[...]quanto mais vai subindo o cargo, mais branco vai ficando. A gente tem que nivelar a régua de alguma forma.</p> <p>Eu na verdade sempre me enxerguei em cargo de liderança independente da RM. [...]é uma coisa que realmente é meu objetivo de carreira. Eu tenho buscado preparação para isso não somente técnica, mas preparação psicológica também. E dentro da RM, é que assim Thais, de onde eu venho não tem muito líder preto não. Então isso sempre foi uma vontade independente da empresa graças a Deus. Mas na RM sim, sempre me enxerguei e me enxergo ainda em cargo de liderança [...] talvez o caminho seja um pouco mais alto dos demais a gente não desiste não.</p>	<p>Eu sempre sinto necessidade, porque eu sou negra. Eu acho que na engenharia ali, mulher e engenheira negra em Montenegro eu acho que eu era a única que se considerava negra, a Ingrid se considera parda.</p> <p>E se as pessoas também não sentirem representatividade é muito difícil. É muito difícil você se enxergar, você se sentir naquele lugar, sabe? Comigo aconteceu também algumas vezes. É bem necessário assim, ter políticas de desenvolvimento para pessoas negras, em separado.</p> <p>A questão de colorismo sempre pegou muito ali [...]. Uma das coisas que eu tive, não dificuldade, mas as pessoas sempre tiveram muitos dedos para poder me perguntar se eu me considerava negra.</p> <p>Então lá em Montenegro, específico, eu senti principalmente na primeira vez que eu fui de turbante para trabalhar. As pessoas ficaram assim muito horrorizadas, porque foi tipo a Beyoncé quando lançou <i>Formation</i>, sabe? Descobriram que ela era negra ali.</p>

Entrevistado: E-3 Cargo/Função: Head de Inovação

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>As empresas precisam ir por esse caminho, não tem mais espaço para as empresas que não apostam em diversidade inclusão. E isso não por causa dos resultados ou só dos negócios, é uma questão de posicionamento. É uma questão de inclusão, é uma questão de oportunidade.</p> <p>[...]diversidade é o necessário, diversidade é o diferencial pro negócio, pra sociedade. Então se eu quero me sustentar, eu preciso da diversidade.</p>	<p>Hoje eu sinto que a estratégia da empresa foi muito bem desenhada, [...] eu sinto assim um apoio grande da liderança, principalmente da alta liderança, quando a gente fala do tema.</p> <p>[...] eu sinto que a RM está com bons projetos, boas ações, muito à frente de outras empresas. Mas eu sinto uma falta de ousadia, falta isso para as ações ainda.</p> <p>A gente ainda é muito conservador. E se a gente quiser dá o próximo passo em diversidade e inclusão a gente tem que ser mais ousado, ações mais diretivas, mais ousadas, mais agressivas.</p> <p>A gente quis começar devagar para o pessoal ir experimentando. Já começamos. Já estamos no ponto, agora vamos lá galera! Vamos ser ousados!</p>	<p>Eu vejo o RH bem alinhado assim com as ações do Comitê, dos pilares e da estratégia do D&I. Eles estão bem comprometidos, eles participam das ações, eles suportam as ações que os pilares têm.</p> <p>[...] nosso RH local ele tem muito pouca ação e autonomia para mexer e fazer esses negócios mais mirabólicos assim, depende muito do Regional. Então no Regional ainda acho também que a gente está dando um passo.</p> <p>Da forma como a gente estruturou os comitês [...] muitas ações ficaram nas mãos do Comitê e aí elas saíram um pouco do RH.</p> <p>[...]quanto a gente olha para a fábrica ainda se tem uma visão muito forte de que o RH é a área que dissemina as ações, que tem que puxar as iniciativas.</p> <p>Acho que quando criou-se os pilares, todo peso, “todas as ações vão para o pilar”. E acho que essa gestão deveria ser compartilhada. É uma visão.</p> <p>[...]isso mais para tipo poder atingir as pessoas, não que esteja errado. Acho que de uma certa forma faz sentido a gente engajar todas essas pessoas, o RH não são a Carla, a E1, é todo mundo que tem que cuidar de pessoas, gestão de pessoas. [...] talvez a gente foi muito agressivo assim de passar toda responsabilidade para o pilar e o RH ficar só como uma área de apoio.</p>	<p>Por sentir uma afinidade pelo tema e por achar que eu podia defender a causa. E também conhecer mais, buscar mais conhecimento e é o que eu acredito muito, por isso que eu escolhi o pilar cultura.</p> <p>Eu acho que é bem positivo a questão do BERG, também para a gente poder alavancar mais ações. Eles também estão bem no início, então eles estão bem conservadores. Então falta um pouquinho ainda sangue no olho, mas acho que é normal pro processo.</p> <p>A pessoa está entrando, se acostumando, um pouco com medo. A gente tinha muito esses medos, no início quando começou o pilar. “Meu Deus que ação que eu vou fazer?” “Como é que eu vou?” “O quê que eu posso abordar?” “Daqui a pouco eu não vou estar invadindo o espaço do outro?” “Até onde eu posso ir?” “O quanto tem que ser? O quanto tem que cutucar ou não?” Então a gente tem muito medo disso.</p> <p>[..]o grupo é praticamente de negros, talvez 90% deles de negros, formado por negros. Estão realmente trazendo suas dores e alavancando ações. Estão um pouco tímidos ainda, mas eu acho que ano que vem, vem com mais força.</p>

Entrevistado: E-3 Cargo/Função: Head de Inovação

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e racismo
<p>Então as pessoas enxergam muito isso, um peso maior numa ação talvez feita pelo RH do que uma ação feita pelo Comitê.</p> <p>[...]acho que todos os pilares avançaram, cada um na sua velocidade, porque os temas também eles demandam uma certa cautela, talvez um pouco maior ou menor, tem assuntos que já estão mais disseminados. Tipo a questão de mulheres, o Woman Reach é algo que já vem sendo construído há alguns anos, então ele já está no patamar diferente de evolução</p> <p>[...] acho que a gente conseguiu avançar bem alguns temas assim, talvez não na velocidade que a gente gostaria, porque são dois anos, os primeiros projetos. A gente praticamente continuou com os mesmos projetos nesses dois anos, então hoje a gente já sabe o que deu certo e o quê que poderia ser diferente</p> <p>[...]dos haitianos acho que foi uma ação grande assim. Porque a gente trouxe tanto a questão de outras culturas, mas nós queríamos também ter mais negros dentro da empresa, dentro da companhia. Claro que tem a questão de imigrantes, que é um outro tópico dentro do pilar cultural, mas a gente pegou bem forte dentro de etnias.</p>	<p>Dentro dessa questão de etnias também a gente começou essa questão do <i>mentoring</i> para negros, conseguimos colocar vários negros dentro do processo de mentoria, acabou parando com a pandemia.</p> <p>Em questão de atrair eu colocaria um programa específico para contratação de negros, de estágio, de efetivo, “<i>whatever</i>”. E para desenvolvimento, uma mentoria específica, com uma consultoria para negros com foco em desenvolvimento de carreira.</p> <p>[...]processo seletivo exclusivo para negros, eu colocaria isso assim. Nós iríamos dar uma reviravolta, por questão de atrair e na questão de reter, essa questão de mentoria. E também eu adicionaria um treinamento para a lideranças, acho que também para questão tanto de atração, quanto de retenção, de preparação da liderança média.</p> <p>[...]foi a questão do percentual de negros que a gente tem na fábrica, distante ainda de onde a gente quer chegar acho que a gente tem um caminho longo e a gente está sendo muito pouco agressivo para a gente chegar lá. Esse dado me chamou bastante atenção.</p>	<p>Eu vejo ainda uma necessidade, [...] o engajamento maior da média liderança, os supervisores de nível grade 7, 8.</p> <p>[...]a gente precisa um maior conhecimento desse público e um maior engajamento nas ações, porque eles são os disseminadores para todo restante da fábrica, ou seja para maior parte do público.</p> <p>[,,,] na RM acho que são poucos tá? [...] Talvez menos de 5% dos líderes que puxam suas ações e iniciativas de D&I dentro dos seus grupos. Depende ainda muito das ações dos pilares.</p> <p>[...]Não é nem culpa do Gerente de D&I, ele tem ideias bem bacanas. Mais é um pouco da alta liderança que não suporta, que não apoia nessas ações mais, mas olhando assim do que a gente faz hoje, do que a gente procura fazer em relação a D&I a gente tem um bom suporte do RH local.</p> <p>Hoje acho que a gente tem um pouquinho, muito pouco influência em relação a isso, se a gente tivesse o RH liderando umas ações mais agressivas, o RH local, a gente poderia alavancar mais essas ações. Acho que a gente dentro do nosso poder de alcance a gente tem pouco ação sobre isso. Pelo menos como está desenhado isso hoje. Então se o RH estivesse engajado mais, o pilar cultura poderia suportar.</p>	<p>[...]um por ser de uma família alemã branca, então desde criança eu sempre escutando muitas questões de preconceito em relação aos negros assim, na minha família, com avós e até com meu pai. Foi uma desconstrução e eu sempre já no sangue acreditando ao contrário.</p> <p>A gente nunca vai conseguir ser empático suficiente a não ser que tu tenha vivido aquilo. A gente pode falar eu tenho empatia, não, se tu não viveu tu não consegue entender ou conhecer a dor.</p> <p>A gente abordou talvez pouco, porque até a gente tinha medo de como abordar. Eu, até minha sugestão[...]o assunto de raças dentro do pilar cultura, acho que é o mais forte. Da gente ter um negro liderando, porque tu traz, por mais que eu sou um defensor, as vezes as ações que eu acho que eu vou estar liderando, puxando para trazer são as melhores, mas só que está na pele consegue sentir.</p>

Entrevistado: E-4 Cargo/Função: Funcionário de Produção

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>Eu acho um tema extremamente necessário. É comprovado que um ambiente diverso, que um ambiente incluso, ele é bom, ele é ótimo. Para a o crescimento da companhia, um ambiente diverso e incluso hoje ele é a tendência.</p> <p>E muitas vezes as empresas acabam perdendo grandes profissionais grandes colaboradores em virtude de não ter, essa mente aberta para um ambiente mais diverso e incluso.</p>	<p>A empresa tem cada vez mais aberto as portas e permitido que a gente trate do assunto com mais clareza, com mais franqueza. A gente sabe que ainda há muita resistência vamos dizer assim.</p> <p>[...]por ser uma empresa muito tradicional, vamos dizer assim.</p> <p>A empresa, ela abre as portas, à medida que a empresa abre para esse debate, isso torna o ambiente mais saudável, muito melhor para todo mundo.</p>	<p>O RH é fundamental, o RH ele tem o papel extremamente importante. Eu diria que na minha visão é o coração de tudo que tange essa questão de diversidade e inclusão. Muito parte do RH, tudo parte do RH, eu sempre acho que o RH como um coração da empresa.</p> <p>O RH ele é extremamente importante porque é muitas vezes de lá que saem as decisões, de lá que saem as ideias, de lá que sai tudo aquilo que a empresa vai absorver para os outros colaboradores como diversidade e inclusão.</p> <p>O RH na minha visão está trabalhando o quanto pode trabalhar, nós sabermos que, por ser como eu falei um ambiente ainda... a gente vem de uma era muito tradicional[...]</p> <p>A gente sabe que há muita resistência de muitas pessoas. Então o RH, ele trabalha a diversidade, todas as frentes da diversidade, mas eu percebo que ele trabalha bem e de forma conectada. Ele trabalha através de murais, através de lives, através de anúncios. Procura trabalhar através das datas importantes, cada data importante eles procuram abordar o tema de alguma forma, de forma que as pessoas vêm se adaptar e elas possam entender que não é só o fato de fazer que o ambiente seja diferente</p>	<p>[...]a gente percebe que a companhia se voltou para questões de diversidade, e muito mais forte para questões de raças. E lá existe um grupo de afinidade que foi criado inicialmente nos Estados Unidos e a companhia resolveu dissipar para as outras regiões onde ela atua e assim cada unidade da companhia precisava de um representante.</p> <p>Entre os colaboradores que tem na companhia eu fui escolhido pelo time de RH, pelo time da gerência.</p> <p>Eu sou uma pessoa que trago sempre que para participar de um comitê de diversidade e inclusão tem que ter a mente aberta.</p> <p>Então eles acabaram me escolhendo como participante para que eu pudesse ser o representante da minha unidade na questão racial, principalmente a questão dos negros. É um grupo de afinidade que cuida dos colaboradores negros, da inclusão de outros de fora e adaptação daqueles que já estão dentro, da gente promover.</p> <p>Representante Regional do BERG na unidade</p>

Entrevistado: E-4 Cargo/Função: Funcionário de Produção

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e racismo
<p>[...]foi promovido algumas lives aí já, e a gente vai promover mais. Aos poucos a gente está começando, como começamos agora então a gente está trabalhando de forma gradual um projeto após outro.</p> <p>[...]agora a gente está elaborando um calendário, inclusive a colega E2 está me ajudando na elaboração do calendário racial dos eventos do BERG. Paralelo a isso a gente também vai construir um calendário afro afirmativo com datas importantes, para que a gente possa mais a frente divulgar em murais, nas TVs algumas pílulas.</p> <p>Então a gente percebe que o trabalho estava sendo muito, a meu ver, de fora para dentro. [...] trazer mais negros de fora para dentro. Para o ambiente ficar mais misto, mais diverso. Do que propriamente trabalhar os que estavam lá dentro.</p> <p>Meu mentor é o gerente da minha área. Só que uma coisa que a gente até discuti no BERG sobre a questão do mentoring, nós não temos referências negras na gerência, na supervisão, raríssimo.</p> <p>[...]eu penso que sem base nada é nada. Então a gente percebe que</p>	<p>[...] na questão dos negros, falando em termos de raça, acredito que a empresa está entrando nesse momento e é um momento novo, é um momento diferente. Onde a gente percebe que as coisas estão...hoje o foco é voltado justamente para isso, essas questões raciais, questão de racismo. Então hoje falando em termos de Brasil é voltado para isso, a gente percebe que isso tem sido cada vez mais constante.</p> <p>[...]eu vou ser honesto, eu nunca fui assim muito afundo dessa questão, entendeu? Porque, por muitas situações assim, porque é algo que incomoda. Querendo ou não, incomoda. [...]então eu sempre, eu procuro tratar o tema dentro da companhia da forma mais equilibrada possível. Se não acham que a gente vai fazer uma militância.</p> <p>[...]Não estamos promovendo uma militância, promovendo cotas, não é. Não tem nada a ver uma coisa com a outra.</p> <p>O objetivo, eu faço sempre questão de falar até na reunião do BERG, a gente vai tratar do tema as pessoas têm que entender que o que a gente está fazendo aqui é alinhar junto com os colaboradores uma estratégia da companhia.</p> <p>Então trabalhar, trazer o negro de fora para dentro eu acho muito bom, mas também tem que trabalhar a aceitação [...] o</p>	<p>[...] preparar a casa, a gente vai trazer essas pessoas negras aqui pra dentro e o ambiente não está pronto. Eu tive conversando com uma pessoa da liderança da empresa, a gente estava conversando sobre essa questão racial. Ele é uma pessoa importante da companhia ali, e essa pessoa dizia o seguinte "Olha a gente precisa trabalhar essa questão de raça aqui dentro, porque ainda tem muitas pessoas que não estão preparadas pra isso, tem muitas pessoas que ainda, não que tem preconceito contra os negros, mas elas ainda não estão preparadas para ter um ambiente diverso."</p> <p>[...] tem muitas pessoas que hoje ocupam cargos importantes, ainda não estão preparados. Não que não aceitem a questão da diversidade, mas elas ainda relutam em ter um ambiente diverso, e isso que é inteligente na hora da equipe, dos pilar da diversidade e inclusão trabalhar. Trabalhar equilibrado, porque sabe que existe essa resistência.</p>	<p>A gente percebe que a pessoa, quando ela está no lugar, por exemplo ela é negra, é LGBT e ela está em um lugar que só ela tem aquela posição, ela se sente excluída muitas vezes, se sente não aceita. Falo de negro, falo de LGBT, eu falo do PcD, eu falo de todas as pessoas que se incluem nesse tema da diversidade.</p> <p>E dentro ainda do tema racismo, eu percebo ainda muito forte a questão do LGBT aliando com a questão racial do negro, o racismo com LGBT. São coisas praticamente interligadas, então a gente percebe que existe muita exclusão do LGBT, se o LGBT for negro então é pior ainda vamos dizer assim.</p> <p>A gente percebe que tem mulheres na companhia, mulheres negras são poucas, tu era das únicas que nós tínhamos ali. [...]</p> <p>É verdade, e aí tu vai lá para onde eu trabalho no chão de fábrica, eu vejo uma pessoa, eu vejo uma colaboradora negra. Uma colaboradora negra de um setor, depois a gente tem outra, mas não é aquele insumo.</p> <p>Mas ainda a gente tem pouca densidade demográfica de menina negra dentro da companhia. E no escritório, que nem a gente estava falando, muito menos.</p> <p>Então acho que isso é uma coisa que tem que ser trabalhada tem que ser tratada. E também uma coisa, as pessoas</p>

<p>trabalhando com estagiário, trabalhando com estudantes, a gente está trabalhando a base, então se tu inclui a base, lá na frente daqui alguns anos tu já tem alguém que entra alinhado nos teus pensamentos, nas tuas ideias, aquilo que a companhia defende deseja. [...] Porém é o que a gente fala, a base é bom, mas a gente tem veteranos. Então a gente precisa também fazer com que os veteranos, principalmente, porque são pessoas as vezes mais calejadas que tem vamos dizer assim que nem a gente fala “mais cancha” de fábrica. Já tem o pensamento feito, então abrir a mente dessas pessoas as vezes é um pouco difícil.</p> <p>O processo de mentoria eu vejo com muito bons olhos, infelizmente [...] não tem em cargos importantes negros.</p> <p>[...] ia deixar o negro mais à vontade, por exemplo eu, se tivesse negro, meu mentor ia ser um mentor negro provavelmente, se eu pudesse escolher, eu escolheria.</p>	<p>negro que está dentro da companhia hoje ele tem que se sentir que ali também é o lugar dele.</p> <p>A gente percebe que parece que tem muitas pessoas ainda que, negros que parece que estão ali, mas sabe, se acontecesse vamos botar um exemplo grosseiro assim, alguma coisa, uma pessoa não gosta dele, a também negro “eu sou negro”. Sabe? Então as pessoas tem que entender que ali também é o lugar delas, assim como eu tive essa impressão, e assim como eu me coloquei que ali é o meu lugar, as pessoas também tem que, tem que se trabalhar um pouco mas nessa questão com os nossos que estão lá dentro.</p> <p>[...] eu já me sentia à vontade dentro da companhia, eu já me sentia em casa, eu já sabia que era o meu lugar ali. Eu fiquei à vontade. Aqui é o meu lugar! Então muitas pessoas não crescem, não desenvolve, não buscam porque elas acham que ainda não é o lugar delas, elas não se sentem como eu, em casa.</p> <p>[...] não adianta trazer esse monte de gente aqui para dentro se o ambiente não é preparado, se as pessoas não estão preparadas. Eu acredito muito no de dentro para fora, então na minha visão hoje é, acredito que poderia trabalhar mais na interna e as pessoas que estão lá dentro elas deveriam se deixar trabalhar também.</p>		<p>também, elas têm que olhar para si e enxergar o seu valor, e buscar isso. Porque a empresa ela vai abrir a porta, mas a pessoa tem que dar o passo para entrar por aquela porta. Eu acho que isso é uma coisa muito importante.</p> <p>[...] quando eu fui para lá as pessoas falaram “tu vai pra lá, aquele lugar só tem alemão, olha só o que vai acontecer contigo” Então foi falado muito mal para mim, da companhia. Quando eu cheguei lá tive uma visão diferente, em termos de aceitação de quem eu sou. Nunca fui tratado com racismo ou desrespeito de outra pessoa comigo. Porém eu sempre percebi que nós não tínhamos os negros em destaque.</p> <p>[...] na comemoração que eu estive nos 5 anos da empresa a E5 estava lá. [...] na fala dela, ela disse que ela não se sentia representada ali. Ela estava ali e depois ela só enxergava uma pessoa negra que era eu.</p> <p>Só enxerga ela e mais eu, estava fazendo 5 anos de empresa. Ela não via dentro daqueles colegas de 10, 20 anos nenhum negro.</p> <p>[...] é uma pressão que tipo ninguém me colocou, mas quando tu é colocado em uma posição vamos dizer assim de “destaque” de alguma forma. Tu percebe que é esperado mais de ti, então [...] gente tem que lidar com as armadilhas, as ameaças que possam vir.</p>
--	--	--	--

Entrevistado: E-5 Cargo/Função: Gerente de Base

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>[...]é muito novo isso no mercado.</p> <p>[...]eu vejo a diversidade e inclusão como, eles fazem um movimento, eu faço, todo mundo se movimentando junto.</p> <p>[...]esse tema é muito novo nem todo mundo entende as vezes até eu tenho dificuldade, eu tenho que voltar e ler, mas é uma coisa muito nova, mas eu vejo que tem um movimento.</p>	<p>[...]acho que começou em 2015, e ele aí era voltado só para gênero. Começou assim, a gente trabalhava isso dentro do Woman Reach na unidade e no final de 2015 entrou como uma meta dentro do planejamento estratégico, mas as pessoas não sabiam o que era diversidade</p> <p>[...] foi 2017 que se falou em diversidade e inclusão, aí se abriu pra gênero, raça, e aí numa reunião do planejamento estratégico, veio que era um dos “core” dentro do suprimentos.</p> <p>Os gestores em as maioria são pessoas de anos, isso não está errado, e trazem o histórico, trazem todo <i>background</i> que deixou eles meio fechados, e sempre funcionou assim.</p> <p>[...]tentando criar um ambiente diverso, dentro da empresa de diversidade e inclusão ótimo, mas é preciso começar a renovar esse <i>core</i> pra que realmente ele tenha uma fala.</p> <p>Porque tu ficar falando de diversidade e inclusão pro mesmo público sempre sem ter pessoas novas entrando, sem ter mais mulheres, sem ter mais pessoas realmente diversas fica só assim nós falamos sobre o assunto.</p>	<p>Acho que esse olhar do RH é entender, não é que o RH não faz porque não quer. Se a gente for olhar o guarda-chuva de atividades dele esse não é o core.</p> <p>E nesse fazer o bem estar eu sei que no meio eles procuram trazer parceiros que fomentem a diversidade e inclusão, mas o escopo ali é muito mais amplo, diversidade e inclusão é uma perna que eles trazem de arrasto de uma forma muito pesada, mas eles trazem</p> <p>[...] o foco delas parece que não é diversidade e inclusão, porque realmente falar disso dentro da fábrica, tu falar disso numa área administrativa muda totalmente a cabeça e o objetivo das pessoas. Então eu vejo lá em Montenegro com tudo isso e com o pessoal que se engajou eles fazem um trabalho muito legal, mas a gente não pode esquecer dessa diferença entende?</p> <p>[...] o RH tem que trabalhar isso mas o foco da empresa é produzir o produto pra entregar, pra vender para ter dinheiro, pra ter lucro, pra continuar virando interesse dos acionistas, pra aumentar o negócio, pra ampliar, pra eu poder contratar mais pessoas e fazer essa roda girar. Então eu preciso ter um pouco de equilíbrio né? E eu acho que lá contudo elas conseguem fazer um belo de um trabalho.</p>	<p>O comitê de diversidade ele está sendo usado como professor, ele está fazendo a educação daquele povo que está lá dentro, ele está fazendo a cultura das pessoas enxergarem o diferente, só como diferente.</p> <p>Então ajuda quando o RH vai conversar com gestor lá da fábrica para contratar uma pessoa que seja das classificações LGBT. [...] ajuda o comitê a quebrar paradigmas e trazer a informação. Mas a consciência e o entendimento cabe ao outro, o RH pode fazer quantas palestras quiser, ele é responsável de entregar a informação, de fazer disseminar e se transformar em conhecimento para gerar resultado cabe ao outro lado que é o indivíduo né.</p> <p>A empresa ela tem que ter movimentos claros para demonstrar que realmente ela está comprometida com diversidade e inclusão, ela tem que aculturar as pessoas, ela tem que criar essa cultura, essa coisa natural para que no momento em que haja um processo seletivo o gestor esteja muito preocupado com aquilo que a pessoa está apresentando na capacidade que ela tem de te entregar.</p>

Entrevistado: E-5 Cargo/Função: Gerente de Base

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e Racismo
<p>Eu preciso ter nessas posições um transgênero, eu preciso ter. Apesar que a gente já está vendo muito colegas que são LGBTs mas eu preciso ter a variedade do LGBT, eu preciso ter as etnias, eu preciso ter de gênero, diferentes formações para que eu comece a fazer esse meu “core”, e comece a girar se não fica em torno do mesmo. Apesar de ter um programa, apesar de ter uma gestão, uma área que faz exatamente a administração da diversidade e inclusão. Se eu não trouxer o material para fazer estes movimentos, fica só sendo aula.</p> <p>O RH nos últimos tempos dizia assim “Vamos contratar 50 pessoas, 20 tem que ser mulher.” Convence uma mulher de Porto Alegre ou que seja, que tenha que fazer um tempo de, tu vai conseguir, claro que tu vai conseguir mas as que são mais próximas dali. E pode ser que essas mais próximas dali não tenha um grupo tão diverso até com negras ou índias, que seja, para ir trabalhar contigo. Tu vai atender então uma ponta da diversidade que é de gênero.</p> <p>Então falar de diversidade e inclusão no administrativo é uma coisa, tu falar de diversidade e inclusão pro pessoal da fábrica é outro tema.</p>	<p>[...]o primeiro ano foi bem difícil, porque eu passei por situações [...] ali para me firmar eu durante um ano, um ano e meio mais ou menos eu tive que andar, cada vez que eu abria a boca tinha que botar meu currículo na mesa para informar o que eu já tinha passado. Ai depois no segundo ano a coisa foi mais fácil, mas o primeiro foi bem difícil.</p> <p>Vi, teve muito movimento, nós ainda estamos dentro da área muito tímidos porque até hoje eu sou, com a exceção que tinha tu, eu sou a única mulher negra, dentro da área que eu trabalho nós éramos dois, eu e um outro colega que saiu.</p> <p>Se tu me perguntar “Isso é um problema da empresa?” “A empresa não seleciona?” Eu acho que não. Não é a empresa, vou corrigir, a empresa tem essa mentalidade, agora a gestão pode ser que não consigam enxergar desta forma, isso do lado da empresa. Do outro lado acho que os profissionais negros porque pelo menos por uma outra proximidade, hoje a gente tá vendo que isso está acontecendo mais, tinha tu, tinha o E6.</p>	<p>[...]a gestão já entendeu que é assim que funciona dentro de uma fábrica, ou tu põe uma meta ou não acontece. Então eu gero a informação, e estabeleço uma meta, aí tu vai, e cada vez tu vai ampliando isso aí. Se não, não há movimentos.</p> <p>[...] a gente precisa olhar para a história, a unidade, isso é uma política da empresa. Se eu entender a cultura e que agora se tá fazendo uma virada de chave. Quem foi a primeira fábrica? Horizontina. O que tem em Horizontina? Qual a essência da etnia de Horizontina? Isso é uma dinâmica da RM. Montou Horizontina, vamos montar Montenegro. O que eles vão fazer? Eles vão pegar pessoas experientes lá de Horizontina, vão trazer para Montenegro. Eu carrego essa cultura. Chega em Montenegro, aí a gente fala que tá à beira de Porto Alegre onde é centro. [...] eu tenho que começar a pensar diferente. Mas essa primeira leva de supervisores, de gerentes que vieram de Horizontina, vieram com essa mentalidade “Eu não conheço pessoas pretas”. Contrataram pessoas negras para a fábrica? Contrataram. Agora com essa gama que tu vai começar a fazer as primeiras viradas.</p>	<p>Porque na minha cabeça lá muito muito tempo atrás não era uma empresa que estivesse no meu mapa para eu querer trabalhar, parecia inatingível. Mas só que eu tava carregada de crença limitante lá e eu achava que não era o lugar pra mim.</p> <p>[...] uma pessoa limitada de área, uma mulher negra, foi uma composição bem explosiva e o primeiro ano foi bem difícil, muito difícil. Essa pressão que tinha da empresa né só tinha... o que é valor, só tinha voz quem vinha, quem foi criado dentro da empresa[...]</p> <p>[...]comecei a fazer estratégia, comecei a fazer alguns processos e um deles principalmente terapia, busquei muito autoconhecimento para entender quem eu era dentro daquele contexto, porque até então eu baixei bem a minha cabeça e fui trabalhar para adquirir conhecimento e tudo mais. [...] eu queria atingir objetivos. Então as vezes me perguntam “Tu não viu questão de racismo?” “O que aconteceu no teu primeiro ano tu acha que foi questão de racismo?” Sim, acho que um pouco sim. Mas exatamente ali quando aconteceu esses incidentes eu coloquei na mesa “Se eu fosse homem, e se eu não fosse uma mulher negra talvez isso não estivesse acontecendo.” Eu acho que essa fala gerou alguns tremores que também gerou outros movimentos, mas como a gente sabe é difícil de evidenciar.</p>

Entrevistado: E-6 Cargo/Função: Estagiário

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>Eu acho interessantíssimo[...] bom se tu pegar minha opinião assim mesmo, eu sou em crítico em relação a isso porque nós trazemos uma carga histórica muito grande, então o Brasil é um país atrasado. Carrega, assim, um atraso no dia a dia e isso se estende para as empresas. Então as empresas também são atrasadas nesse ponto em relação a diversidade, tanto de gênero como racial.</p> <p>Precisou acontecer um fato bem triste que foi com o George Floyd para as pessoas conseguirem enxergar que o negro tem vez e que o negro está aí no dia a dia das pessoas.</p> <p>E nós com uma sociedade maioria negra no Brasil a gente não enxerga os negros nas grandes organizações os negros empreendendo, os negros na linha de frente. Então isso é uma coisa muito atrasada e as organizações elas refletem a sociedade. [...]infelizmente é um reflexo. [...] eu não culpo as organizações por serem assim, a sociedade é assim e as organizações apenas refletem o que acontece na sociedade.</p>	<p>A RM Montenegro não tem diversidade, não tem diversidade. Infelizmente eu tenho que dizer isso, a gente participa, você participava de um comitê e eu ainda participo. [...] e infelizmente eu acho que é uma bolha assim. O propósito é muito válido, as ideias são muito válidas, mas assim isso não tem um reflexo efetivo na organização, as pessoas em geral não compram a ideia da diversidade.</p> <p>Mas assim é melhor ter do que não ter. Então acredito que a gente deva plantar essa sementinha e ir colhendo de grão em grão, daqui a pouco tem uma grande colheita. [...] mas é uma proposta de longo prazo não vejo assim num curto prazo coisas tão efetivas acontecerem</p> <p>Então “como que é a RM?” “A RM é uma empresa diversa?” Não, não é uma empresa diversa, porém tem pessoas, poucas pessoas, um percentual muito baixo de pessoas que lutam por isso e que batalham por isso. Então, melhor do que não ter.</p> <p>As pessoas ali têm diferentes criações, mas tudo dentro de um padrão elitista. Então fazer com que essas pessoas visualizem que as coisas estão mudando, que o mundo está mudando, que as empresas estão mudando vai gerar uma resistência obviamente, mas elas devem ser mostradas.</p>	<p>O RH ele é protocolar assim, ele é burocrático, ele não tenta quebrar barreiras, ele não tenta inovar. [...] tem que ser mais inventivo, temos que ser mais pioneiros nessa questão, na agroindústria principalmente.</p> <p>Eu acredito que o RH deveria fazer mais e falar menos, deveria executar mais.</p> <p>Deveria executar mais. Ser a referência de diversidade da empresa, isso não existem hoje. A referência de diversidade na empresa é o pilar cultura.</p> <p>Por exemplo selecionar profissionais negros, selecionar estagiários negros, não tem estagiários negros. Eu acho que na área de RH eu acho que é mais fácil isso, área de comunicação daqui a pouco, administração. Acho que a gente consegue contemplar mais profissionais. A engenharia é um pouco mais restrito infelizmente, então acredito que seria com o RH.</p>	<p>[...]foi o que eu mais me identifiquei porque eu poderia abordar principalmente as questões raciais, de tentar mudar, não digo tentar mudar, mas tentar mostrar para as pessoas uma visão diferente do negro.</p> <p>[...]o BERG é fantástico, eu acho que é uma iniciativa principalmente porque é liderada pelo gerente de RH da América Latina, importantíssimo ter isso de um cara também em um nível tão alto e estar presente e debater e discutir com as pessoas os temas, e colocar as pautas e disseminar para todas as unidades e ter esse poder. A gente enxergar que tem poder ali, que tem uma referência, e a referência é negra. Então isso é essencial para mim.</p>

Entrevistado: E-6 Cargo/Função: Estagiário

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e Racismo
<p>Com certeza, disparado que o grupo de diversidade que está mais avançado na empresa é o de mulheres. Com certeza. O próprio SWE faz um trabalho bem interessante, mas aquilo tudo bem a proposta é muito válida, a ideia é sensacional mas assim e a mulheres negras ? O que elas fazem pelas mulheres negras?</p> <p>[...] é muito interessante, é muito importante ter mulheres no chão de fábrica, mulheres engenheiras, mulheres na linha de frente da operação, isso é extremamente importante hoje. Mas assim e as mulheres negras?</p> <p>[...]eu estava liderando aquele projeto em relação a captação e seleção de funcionários negros para a unidade. [...]pela questão da pandemia, esse projeto ele vai ser alongado para o ano que vem, vai ser implementado mesmo no ano que vem.</p> <p>Eu acredito que eu nem vá estar mais na empresa, mas a gente tentou fazer alguma coisa.</p>	<p>Porque não tem negros na empresa, então eles não sabem como lidar com isso. Claro que tem negros na empresa, [...] um número muito pequeno. Então as pessoas não sabem lidar as vezes com os negros, [...] Porque aquilo ali não está no dia a dia deles, no dia a dia normal delas. Mas assim, as pessoas são muito empáticas, isso que é importante.</p> <p>[...] eu sou único negro desde sempre, então isso eu já estou acostumado, já estou acostumado com o racismo. Eu não digo com o racismo mas com um pré-conceito, então a gente tem que sempre se proteger, eu estou sempre armado, infelizmente. A gente não consegue se desarmar em lugar nenhum. [...]infelizmente as pessoas ainda não normalizaram a questão racial aqui. No Brasil principalmente.</p>	<p>Acho que o processo de mentoria é um processo interessante, mas assim eu não vejo a RM com processo de sucessão de lideranças, entendeu? As lideranças estão a muito tempo lá e vão ficar muito tempo lá. Essa é a impressão que me dá. Acredito que em outras unidades isso seja possível, mas em Montenegro. Em outras unidades vai ser mais fácil, em Montenegro vai demorar.</p> <p>[...]é que por mais que tivesse, que exista esse processo de mentoria, vai chegar um momento que esse rapaz vai ser um engenheiro sênior, ele vai querer ser supervisor e não por motivos técnicos, mas assim por motivos de que não vai acontecer, porque tem pessoas lá, tem bloqueios, tem barreiras que serão muito difíceis de serem quebradas.</p>	<p>[...]a gente conseguiu fazer isso de uma maneira bem legal no último dia da consciência. De tirar aquela parte negativa que tem os negros, não digo a parte negativa que tem os negros, a parte negativa que as pessoas enxergam. Do cara marginalizado, um cara malandro, um cara sempre querendo tirar vantagem, os estereótipos que foram construídos. Então eu queria mostrar que tem o outro lado também, que os negros podem querer estudar, que por incrível que pareça querer estudar é uma coisa tão básica, só que as pessoas as vezes não enxergam.</p> <p>[...]a gente tem que sempre provar duas vezes, provar que a gente é duas vezes melhor, três vezes melhor. E que a gente está tentando fazer um bom trabalho e que a gente não está dentro daquele estereótipo besta que as pessoas colocam na gente. A gente está bastante cascado em relação a isso e vai continuar levando a vida. Mas sempre tem aquela carga da auto cobrança, me auto cobro muito para fazer os trabalhos lá, porque a gente sabe muito bem como é que funciona.</p>

Entrevistado: E-7 Cargo/Função: Comprador de Indiretos

Diversidade nas empresas	Diversidade na RM	Participação do RH na Diversidade	Participação no Pilar
<p>Eu acho que é algo que nunca, que nunca deixou de existir. A diversidade sempre, sempre existiu. [...] as empresas não viam valor nisso, não consideravam como massa de valor. [...] as empresas no geral, elas perceberam que tem muito valor. Então quando tu tem essas trocas, essas discussões as pessoas se desenvolvem e as pessoas crescem. Há oportunidade para pessoas que até então não tinham oportunidade, de falar ou de até mesmo entrar na empresa. Então eu considero extremamente importante.</p> <p>Óbvio tem um cunho capitalista aí, então no final das contas a empresa que ela quer fazer mais dinheiro e viu nisso, começou investir nisso. Porque ela viu que realmente estava dando retorno, mas esquecendo esse lado capitalista da coisa eu vejo com muito bons olhos e é algo necessário e algo que precisa estar presente em todas as companhias. E não só nas companhias, precisa estar presente na comunidade, precisa estar presente nas nossas casas, em tudo. Porque a diversidade existe, ela só não é dado o foque necessário.</p>	<p>Desses trabalhos que acontecerem nos últimos dois anos eu percebo que ouve uma grande melhora. Então a gente começou a falar de vários assuntos, como inclusão de negros, inclusão de PcD's, a visibilidade dos LGBT's. Então foram criando ambientes seguros para todas essas pessoas poderem se expressar, sem medo, sem receio. Eu vejo que as coisas melhoraram, só que eu tenho uma visão interna.</p> <p>Como eu faço parte do D&I, como um todo, tá muito vivo. Então a gente está sempre discutindo disso, a gente tem que sempre estar puxando alguma ação. Eu receio para as pessoas que estão fora [...] elas não estejam tão imersas nisso. [...] então talvez eu não vejo ainda que a gente consegue atingir todo mundo da melhor forma possível.</p> <p>[...] pra nós que participamos é muito vivo porque a gente gosta, a gente quer tratar aquilo, a gente quer trazer informação, a gente quer, a gente vive aquilo a gente gosta de viver aquilo. Mas as pessoas que não gostam, eu ainda acho que não é tão efetivo.</p>	<p>O RH, pelo menos algumas pessoas do RH eu vejo que tão muito engajadas elas participam. Participam de vários pilares e trazem sim muito peso no que acontece ali nos pilares, e acredito que isso acabe escorrendo até em decisões que acontecem. Então eu vejo o RH como membros ativos dentro da causa. E que bom porque quando o RH tem essa participação é mais ativo a gente consegue, não diria disseminar, mas consegue garantir que as coisas ali estão acontecendo como deveria acontecer o mais próximo do que a gente quer que aconteça. Então a gente sabe que pelo menos no setor que cuida das pessoas está acontecendo a coisa como a gente quer que aconteça.</p>	<p>Dentro do cultura eu encontrei os temas que mais me agradavam. Óbvio eu poderia ir pelo LGBT, por afinidade, por ser LGBT. Mas também não é uma coisa que eu já estava acostumado no dia a dia. Então eu queria falar de outras coisas que me interessavam, mas que poderiam me agregar conhecimento.</p>

Entrevistado: E-7 Cargo/Função: Comprador de Indiretos

Diversidade na prática	Diversidade racial	Liderança e Diversidade	Representatividade e Racismo
<p>É eu acho que a vontade de fazer algo, a vontade de mudar é muito grande, então a gente discute. A gente teve aquela conversa, [...]foi inclusive tu que trouxe pra nós vários temas bem pertinentes.</p> <p>Então acho que a vontade, a vontade de discutir sobre o tema, aprender mais, todos os membros muito dispostos a se tornarem pessoas melhores. [...], porém a gente ainda é barrado em algumas, se não todas, iniciativas pela burocracia.</p> <p>[...] como a gente não tem negros em cargos mais altos na unidade, [...]não tinha muito com quem fazer a mentoria. Então não tinha, ou faria com pessoas brancas, que deturparia um pouquinho, ou não faria. Acho que optaram pelo não fazer pelo menos agora.</p> <p>No regional, como eu trabalhava lá antes, eu sei que tem mais, daqui a pouco é algo mais plausível lá. Só que não tem muitas pessoas de grades menores lá, porque o regional tem pessoas com cargos mais alto geralmente. [...] daqui a pouco o que eu acho que dá para fazer é um <i>cross United</i>.</p> <p>[...]a gente não tem nessa unidade, mas a gente tem em outras pessoas disponíveis, que se disponibilizariam para mentorar os nossos funcionários de produção, por exemplo.</p>	<p>Talvez abrir um processo só para pessoas negras, eu acho que sim é uma coisa que daqui a pouco vai ser necessário fazer se a gente não está conseguindo trazer essas pessoas, nós vamos ser mais incisivos.</p> <p>[...] e também a gente quer atrair pessoas negras, porém a gente não tem vagas. Então tipo a gente quer fazer, tem a vontade mas a gente não tem todas as ferramentas necessárias pra tornar aquele nosso desejo, aquela nossa vontade de fato numa realidade concreta.</p> <p>Chego na RM no escritório ali onde que eu trabalhava só tinha uma pessoa negra. Eu vim para outra unidade também não tinha muitas, tinha algumas que eu via que era de produção, mas no escritório também tinha uma pessoa.</p> <p>É uma coisa que a gente está em 2020, eu vejo tantos casos de empresas na internet onde o quadro é tão mais diversos, inclusive agora eu trabalhando com fornecedores, um dos fornecedores meus tem tanta diversidade tanta riqueza. Por que a gente é assim?</p>	<p>Eu acho que um dos métodos disso, obvio não é algo que vai acontecer da noite pro dia, mas é desenvolvendo nossos próprios talentos que sejam negros. Então desenvolver essas pessoas, reter essas pessoas, que nem a gente falou. A questão de reter, desenvolver essas pessoas que é algo que precisa ser feito, e no momento que tiver uma oportunidade. Os cargos de liderança geralmente eles não são de contratação externa, mas se tiver contratação externa procurar profissionais negros. Então acho que sim, a partir do momento que há oportunidade aproveitar essa oportunidade, quase nunca tem, então aproveitar e fazer diferente.</p> <p>Foi algo muito salientado também para os processos de estágio, quando aconteceram, que eram pros gestores observar todas essas questões de diversidade cultural. Diversidade como um todo, não só de pessoas negras, mas de todos os tipos diferentes de pessoas, LGBT's, deficientes, todos os tipos, mulheres também.</p>	<p>Porque só no momento que se tornar, não natural, mas ser consciente, ser uma coisa consciente para todas as pessoas vai poder ter um avanço, vai poder ter um salto. Enquanto, se a gente não falar disso, as coisas vão continuar como elas estava nos últimos séculos</p> <p>É o que é mais louco é porque em número absoluto no país não são, não é a minoria. É um contraste que eu sempre fiz Thais, se é a maioria no país porque só vejo pessoa branca em qualquer lugar que eu esteja? Tipo, todo shopping, pessoas brancas. Tô numa sala de aula, pessoas brancas. No trabalho, pessoas brancas. Tô no mercado, pessoas brancas.</p>

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, natural de _____, no estado de _____, e atualmente residente na cidade de _____, _____ (país), declaro que participei da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso: Um Estudo sobre Diversidade Racial em uma Indústria do Ramo Agrícola, de THAIS FERREIRA, brasileira, CPF 020913950-13, residente em Av. João Pessoa 41, Apartamento 728, Bairro Centro, Porto Alegre/RS.

Estou ciente de que esta pesquisa servirá unicamente para fins acadêmicos e informativos, e que como tal poderá ser constar em artigos científicos e livros, apresentada em encontros acadêmicos ou veiculada em matérias de jornais, revistas, rádio, televisão e internet.

Pela parte da pesquisadora, essa se compromete a citar toda e qualquer declaração feita pelo (a) entrevistado (a), sem alterar nenhuma declaração, nem cortá-la de forma a tirá-la do seu contexto original. Compromete-se também a omitir a identidade do (a) entrevistado (a), se essa for a sua vontade. Da mesma forma, a pesquisadora compromete-se a enviar o material editado ao entrevistado (a) para aprovação prévia a sua publicação.

Data: __/__/2020

Assinatura Entrevistado (a)

Thais Ferreira
Pesquisadora

Fernanda Tarabal Lopes
Orientadora