

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

THAMIRES CARNEIRO ABREU DA SILVA

**TUDO QUE NÓS TEM É NÓS:**

O GRUPO DE AFINIDADE RACIAL E O ATO DE AQUILOMBAR-SE NO CENTRO  
ADMINISTRATIVO SICREDI PELO OLHAR DE PESSOAS PRETAS

Porto Alegre

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

THAMIRES CARNEIRO ABREU DA SILVA

**TUDO QUE NÓS TEM É NÓS:**

O GRUPO DE AFINIDADE RACIAL E O ATO DE AQUILOMBAR-SE NO CENTRO  
ADMINISTRATIVO SICREDI PELO OLHAR DE PESSOAS PRETAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2024

*Eles querem um preto com arma pra cima  
Num clipe na favela gritando: Cocaína  
Querem que nossa pele seja a pele do crime  
Que Pantera Negra só seja um filme  
Eu sou a porra do Mississippi em chama  
Eles têm medo pra caralho de um próximo Obama  
Racista filha da puta, aqui ninguém te ama  
Jerusalém que se foda, eu tô à procura de Wakanda.  
(Baco Exu do Blues)*

## AGRADECIMENTOS

Que desafiador foi ocupar este espaço. Quantas lágrimas foram derramadas nesse percurso. Quantos sorrisos eu ganhei nessa trajetória. A sensação de orgulho e vitória que sinto hoje, ao final dessa minha história com a UFRGS, não é só por mim, é pelos meus pais e seu amor incondicional, bem como, seu apoio sem medida; é pelas minhas irmãs, parceiras dessa vida; pela minha avó e mãe de santo que sempre me deu amor; pelos meus primos que estão crescendo com o exemplo do estudo e da importância dele nas nossas vidas.

É também pelas minhas vizinhas do lado, colegas de trabalho, colegas de escola, colegas da faculdade, por todas as mulheres pretas que um dia cruzaram meu caminho. É pelos homens pretos que fizeram sua passagem pela minha vida.

Hoje essa vitória é por estar viva, fora das ruas, longe das drogas, do crime, da vida fácil. É por ser uma estatística que as pessoas não costumam gostar, a de ser mais uma preta com graduação nesse país ainda tão racista.

Agradeço aos meus orixás por me guiarem até aqui, com força, com sabedoria, sendo alento nas horas em que parecia ser impossível concluir esse ciclo.

Agradeço aos meus pais, eu amo vocês. Obrigada por me permitirem sonhar mesmo dentro da nossa realidade, por me ensinar que a vida é enorme fora da vila e que a universidade é direito nosso. Obrigada mãe por sempre reforçar que COTA NÃO É ESMOLA.

Agradeço às minhas irmãs por serem quem são na minha vida, por dividirem as dores e as alegrias de viver. Por sonharmos, às vezes juntas, às vezes não, mas sempre sendo apoio umas para as outras. Amo vocês.

Agradeço a minha avó, Valdereza, filha de Iemanjá, minha mãe de santo, mulher forte que criou filhas fortes e que essas me moldaram para que eu também pudesse ser uma mulher forte.

Agradeço às minhas amigas, parceiras de vida que fiz no espaço acadêmico. Vocês foram essenciais para que eu trilhasse esse caminho. Obrigada pelo amor, apoio, abraços, palavras de força, pelas risadas, pelas trocas, pelo ombro amigo e por me darem um lugar seguro para onde ir. Obrigada por me abrirem os olhos para um mundo que me era tão despercebido, eu amo vocês. Obrigada por me escolherem. Agradeço em especial a Anna e a Carol, por serem minhas parceiras

nessa reta final. Obrigada por todos os áudios de surtos na madrugada e pelos de apoio também. Foi especial fazer essa travessia com vocês.

Agradeço às minhas amigas da escola que mesmo depois de tantos anos, ainda me apoiam e vibram por mim; as minhas amigas da SPOT e as minhas amizades do Sicredi. Obrigada por todos os ensinamentos e trocas.

Agradeço ao meu orientador por ser paz e sensatez nesse percurso, obrigada por entrar nesse trem, por comprar as minhas ideias e por acreditar no que fizemos.

Agradeço a Gabi, por me receber, por me apresentar ao grupo de afinidade racial, por me fazer pertencente, pelas nossas trocas, pelas cobranças. Sem saber, me deu um objeto de pesquisa que se tornou no trabalho mais importante da minha vida.

Agradeço ao grupo de afinidade racial do CAS por fazerem acontecer, em especial, agradeço às pessoas que gentilmente aceitaram participar desse momento. Obrigada pela animação e carinho durante as entrevistas.

Não é pelo negócio que se luta, é pelas pessoas, é por aqueles que vão ocupar um espaço lá dentro. Que possamos sempre nos ter, nos apoiar e nos aquilombar.

Agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida, a cada pessoa que torceu por mim, que me incentivou, que me apoiou, que me ouviu reclamar ou comemorar.

Por fim, agradeço a todas as mulheres negras que lutaram para que hoje eu possa ser uma graduanda de universidade pública.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a comunicação organizacional e os grupos de afinidade racial, no contexto das iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações. A partir do interesse nessas temáticas, o objeto de pesquisa é o núcleo racial do Centro Administrativo Sicredi (CAS), o qual se dedica a agir no avanço de desafios relacionados a esse grupo minorizado. Nosso objetivo geral é refletir a partir de percepções de pessoas negras, empregadas do CAS, sobre o grupo de afinidade racial e o ato de aquilombar-se na organização. A partir disso, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: 1) discutir questões relacionadas às pessoas negras, no Brasil, sobretudo sobre aspectos históricos, impactos do racismo e o sentido da expressão “aquilombamento”; 2) refletir acerca da perspectiva da diversidade e da inclusão, especificamente sob a ótica da comunicação organizacional; e, 3) compreender nuances em relação ao modo como pessoas negras, com diferentes níveis de envolvimento e vinculação percebem as contribuições e os desafios do grupo racial. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se configura como exploratória (Gil, 2019), de abordagem qualitativa (Duarte, 2005), desenvolvida a partir das técnicas bibliográfica e documental (Gil, 2019). Em termos empíricos, são realizadas sete entrevistas com empregados do Sicredi, sendo 4 (quatro) mulheres e 3 (três) homens, selecionados a partir de três categorias: a) diretoria do núcleo; b) participantes assíduos das iniciativas; e, c) pessoas negras que não participam do grupo e/ou das atividades. Isso decorre da preocupação em apreender diferentes pontos de vista sobre o grupo de afinidade racial. Os resultados sinalizam que as pessoas negras entendem como fundamental o movimento na organização. Inclusive, há entrevistados que relatam que não aceitariam atuar em uma organização que não possua grupo de afinidade racial. Contudo, chama atenção a pouca disponibilidade de tempo para alguns empregados participarem de mais ações do grupo. Ainda, há desafios sobre como tornar a pauta racial prioridade e assumir posição estratégica na realidade do negócio.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; grupo de afinidade; pessoas negras; aquilombamento; Sicredi.

## ABSTRACT

The present work addresses the theme of organizational communication and racial affinity groups within the context of diversity and inclusion initiatives in organizations. Focusing on these topics, the research object is the racial nucleus of the Sicredi Administrative Center (CAS), dedicated to addressing challenges related to this marginalized group. Our general objective is to reflect on the perceptions of Black individuals employed at CAS regarding the racial affinity group and the act of "aquilombar-se" within the organization. From this standpoint, we establish the following specific objectives: 1) discuss issues related to Black individuals in Brazil, particularly regarding historical aspects, the impacts of racism, and the meaning of the term "aquilombamento"; 2) reflect on the perspective of diversity and inclusion, specifically from the standpoint of organizational communication; and 3) understand nuances regarding how Black individuals, with different levels of involvement and attachment, perceive the contributions and challenges of the racial group. Methodologically, the research takes an exploratory approach (Gil, 2019) with a qualitative orientation (Duarte, 2005), employing bibliographic and documentary techniques (Gil, 2019). Empirically, seven interviews are conducted with Sicredi employees, comprising 4 (four) women and 3 (three) men, selected from three categories: a) the nucleus board; b) active participants in initiatives; and c) Black individuals who do not participate in the group and/or its activities. This selection is based on the intention to capture diverse perspectives on the racial affinity group. Results indicate that Black individuals consider the movement within the organization fundamental. Some interviewees even express that they would not be willing to work for an organization without a racial affinity group. However, the limited availability of time for some employees to participate in more group activities is noteworthy. Additionally, there are challenges regarding how to prioritize the racial agenda and assume a strategic position within the business reality.

**Keywords:** organizational communication; affinity group; Black individuals; aquilombamento; Sicredi.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico de Crianças e adolescentes em situação de trabalho infantil	23
Figura 2 - Gráfico das Diversidades mais promovidas por organizações brasileiras	38
Figura 3 - Gráfico dos Grupos de maior presença dentro das empresas	46
Figura 4 - Estrutura organizacional do Sicredi	52



## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Cor ou raça versus rendimento mensal	24
Quadro 2 - Ocupação em cargos de lideranças a partir de gênero e raça	27
Quadro 3 - Detalhes sobre as pessoas entrevistadas	50
Quadro 4 - Quais os objetivos atuais do grupo?	55
Quadro 5 - Que atividades são realizadas?	57
Quadro 6 - Atividades e núcleo de sentido	58
Quadro 7 - Quais são os principais desafios e tendências na atuação do grupo?	60
Quadro 8 - Como foi sua experiência em outras organizações em relação a pessoas negras?	62
Quadro 9 - Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?	64
Quadro 10 - Se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?	66
Quadro 11 - Você é um praticante assíduo dos eventos/momentos que são propostos pelo núcleo?	67
Quadro 12 - Quais os impactos do trabalho realizado pelo núcleo na sua vida?	69
Quadro 13 - Dentre as pessoas pretas que trabalham aqui, você fez alguma amizade que ultrapassa o espaço do trabalho?	70
Quadro 14 - Como foi sua experiência em outras organizações em relação a pessoas negras?	71
Quadro 15 - Você é um praticante assíduo dos eventos/momentos que são propostos pelo núcleo? (Caso não, perguntar o porquê; caso sim, questionar o que leva a pessoa a participar)	72
Quadro 16 - Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?	74
Quadro 17 - Quais os impactos do trabalho realizado pelo núcleo na sua vida?	75
Quadro 18 - Se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte	

parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?

76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2 NEGROS NO BRASIL: CAMINHOS, CONTEXTOS E IMPACTOS DO RACISMO</b>	<b>16</b>
2.1 ESCRAVIDÃO, QUILOMBOS E AQUILOMBAMENTO	16
2.2 RACISMO NO BRASIL E O MOVIMENTO NEGRO	22
2.3 PESSOAS NEGRAS E ASSIMETRIAS NAS ORGANIZAÇÕES	29
<b>3 A PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>32</b>
3.1 VIDA LABORAL, O PAPEL DO TRABALHO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	32
<b>3.1.1 Diversidade e inclusão</b>	<b>35</b>
3.2 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	41
3.3 GRUPOS DE AFINIDADE	45
<b>4 GRUPO DE AFINIDADE RACIAL E O ATO DE AQUILOMBAR-SE NO CENTRO ADMINISTRATIVO SICREDI</b>	<b>50</b>
4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	50
4.2 SICREDI, CAS E O GRUPO DE AFINIDADE RACIAL	53
4.3 O OLHAR DE PESSOAS PRETAS	55
<b>4.3.1 Percepções de integrantes da diretoria</b>	<b>56</b>
<b>4.3.2 Percepções de participantes</b>	<b>63</b>
<b>4.3.3 Percepções de não participantes</b>	<b>72</b>
<b>Referências</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil do século XXI não conseguiu parear os abismos de oportunidades, deixadas pelos mais de trezentos anos de escravidão na nossa sociedade. Diante desse cenário, acreditamos e assumimos a perspectiva da diversidade e da inclusão como alternativa potente para tornar os ambientes mais igualitários para os diversos grupos minorizados (Almeida, 2021).

Em relação a esse tema, os cenários nas organizações são diversos. Há algumas que pregam a importância da pauta e tornam ela uma de suas frentes estratégicas de negócio e uma aliada à sua missão e a seus valores. Por vezes, unem-se a profissionais e consultorias especializadas no tema para adotar uma abordagem consistente e de fato capaz de enfrentar tantas assimetrias. Em contrapartida, há organizações que estão preocupadas unicamente em atrair e captar novos talentos e intencionam ganhos de imagem e reputacionais, na medida em que pareçam ser responsáveis e comprometidas. É provável que essas não compreendam as tantas possibilidades que envolvem a “gestão da diversidade” (Alves e Galeão-Silva, 2004), termo empregado na linguagem corporativa, suas implicações e quais são as mudanças que de fato precisam ser feitas (Maccali et al., 2018). Essas organizações podem ter o distanciamento entre discursos e práticas visibilizado, de modo a gerar uma série de impactos negativos.

A sociedade está passando por transformações, mesmo que de maneira gradual. Há uma demanda crescente, demandada pela sociedade e pelo mercado, para que as organizações expressem posicionamentos claros em relação à diversidade e inclusão no seu interior. Dentro dessas organizações, surgem grupos de afinidade, muitas vezes iniciados pelos próprios funcionários (Silva, 2022), que sentem a necessidade de se conectar e dialogar com seus colegas. Movidos pelo interesse em abordar essas questões, o foco de nossa pesquisa reside no núcleo racial do Centro Administrativo Sicredi (CAS).

Nessa ótica, é importante os levantamentos acerca da história dos negros no Brasil (Gomes, 2023), onde serviram para trabalhos de subserviências que até hoje, perpetua-se. Silenciados quando chegaram ao país, invalidados e sem direitos, os aquilombamentos serviram de refúgio contra a escravização de seus corpos, mas também, como retorno a sua identidade. Observando os movimentos feitos em criar grupos de afinidades nas organizações, somado à crescente das pautas de

diversidade e inclusão, o problema de pesquisa que nos inquieta está assim designado: quais as percepções das pessoas negras, empregadas do Centro Administrativo Sicredi (CAS), de Porto Alegre, sobre o grupo de afinidade racial e o ato de aquilombar-se na empresa? Frente a isso, propomos como objetivo geral refletir a partir de percepções de pessoas negras, empregadas do CAS, sobre o grupo de afinidade racial e o ato de aquilombar-se na organização.

Já os objetivos específicos são: 1) discutir questões relacionadas às pessoas negras, no Brasil, sobretudo sobre aspectos históricos, impactos do racismo e o sentido da expressão “aquilombamento”; 2) refletir acerca da perspectiva da diversidade e da inclusão, especificamente sob a ótica da comunicação organizacional; e, 3) compreender nuances em relação ao modo como pessoas negras, com diferentes níveis de envolvimento e vinculação, percebem as contribuições e os desafios do grupo racial.

Quanto à justificativa, julgamos a pesquisa relevante por dar visibilidade e por promover uma reflexão crítica acerca de uma iniciativa que pode representar avanços, ainda que pontuais, na temática da diversidade e inclusão de pessoas negras. Além disso, ao resgatar aspectos históricos, podemos contribuir para contextualizar necessidades enfrentadas ainda hoje pela população negra em áreas cruciais como educação, saúde, moradia e emprego. Ao encontro do que sugere Almeida (2019), a perspectiva histórica permite identificar quais elementos persistem e perpetuam-se.

Além disso, considerando as projeções do Instituto Ethos (202X) e a velocidade atual de tratamento da pauta e gestão da diversidade (Alves e Galeão-Silva, 2004), percebemos a urgência em aprofundar os estudos de comunicação organizacional sobre a temática da diversidade e inclusão. A compreensão de que as organizações abrigam diversos públicos que buscam identificação entre seus pares (Silva, Hall e Woodward, 2012) para se sentirem pertencentes ao ambiente é crucial. Esse entendimento não apenas contribui para interromper a retroalimentação do racismo, mas também caminha em direção à reparação histórica do país com a população negra.

Assim, em nosso entendimento, a pesquisa se mostra estratégica para ampliar o conhecimento de práticas que envolvem a busca pela equidade e a inclusão no contexto organizacional. A ausência de discussões, de produção de conhecimento, de atitudes sérias e a ausência de planos de ação nas organizações

para combater o racismo estrutural e institucional, conforme alertado por Almeida (2019), contribui para a manutenção de uma sociedade desigual, o que é notório quando nos deparamos com dados alarmantes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022; 2023).

Em nível pessoal, enquanto mulher negra que está inserida no grupo de afinidade racial do CAS e, como futura profissional de Relações Públicas, entendo que a pesquisa no campo da diversidade e com recorte racial, é extremamente importante para que nós, profissionais de Comunicação, possamos buscar alternativas e oportunidades para os temas de forma efetiva. A temática discutida na monografia está em evolução contínua, porém apresenta lacunas e falhas nas práticas de gestão, nas intervenções propostas e no acompanhamento e reflexão sobre os resultados. Assim, a investigação acerca de questões raciais, no contexto das organizações, se torna essencial para o aprimoramento profissional e o progresso em direção à equidade no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se configura como exploratória. Segundo Gil (2019), esse tipo de pesquisa visa trazer maior familiaridade com o tema de estudo, buscando o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Essa tipologia possibilita que sejam usadas diferentes técnicas para chegar até os resultados desejados. Já a abordagem é de cunho qualitativo. Segundo essa perspectiva, o pesquisador privilegia ideias, nuances e sutilezas, e vai em busca olhar atentamente as percepções das pessoas que estão inseridas ou que possuem ligação com o tema estudado, considerando todos os pontos de vista (Godoy, 1995).

Em relação às técnicas de pesquisa, utiliza-se a bibliográfica que se constrói na busca e análise de literatura acadêmica a partir de livros, artigos científicos e outros meios relevantes para o entendimento teórico do tema de estudo. Segundo Gil (2019, p.44), “boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas”. A segunda técnica utilizada é a documental, que recorre a materiais que ainda não foram tratados analiticamente ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos que estão sendo pesquisados (Gil, 2019).

No que diz respeito à parte empírica, foram realizadas entrevistas de caráter semi-aberto com sete (7) profissionais negros do CAS, sendo 4 (quatro) mulheres e 3 (três) homens. Para melhor tratamento das percepções, dividimos o grupo de respondentes em três categorias: 1) pessoas da diretoria do núcleo; 2) participantes assíduos; e, 3) pessoas que não participam do grupo ou das atividades. As

entrevistas contaram com o auxílio de um roteiro de perguntas que se encontra disponível no Apêndice B. Essa abordagem possibilitou uma troca entre as pessoas entrevistadas e a entrevistadora (Duarte, 2005) proporcionando compreensões pertinentes à discussão.

Quanto à estrutura do trabalho, a monografia está organizada em cinco capítulos. O primeiro deles é a introdução, a qual conta com a apresentação do tema, do problema de pesquisa e dos objetivos, geral e específicos, que norteiam o trabalho. Há uma breve justificativa e apresentação dos capítulos subsequentes.

Já no capítulo 2 propomos uma breve revisão dos contextos do Brasil escravocrata, para compreender como se constituiu a sociedade que temos hoje, tanto a sociedade privilegiada, quanto a sociedade que precisou aquilombar-se para conseguir o mínimo de direitos. Ainda nesse capítulo, abordamos as sequelas deixadas pelo período da escravidão. Acerca dessas questões, ancoramo-nos sobretudo em autores como Nascimento (1984), Baldwin (2017), Almeida (2019), Kilomba (2019), Ribeiro (2019) e Gomes (2023).

Na sequência, o capítulo 3 aborda a importância do trabalho, da representatividade e da diversidade e inclusão no contexto da comunicação organizacional. Discutimos conceitos de cultura e clima organizacional, encerrando com os grupos de afinidade enquanto estratégia. Acerca dessas questões, autores como Bookchin (1998), Fleury (2000), Figaro (2008; 2010), Baldissera (2008; 2009), Silva (2013), Kunsch (2017) e Silva (2022) nos subsidiam.

Seguindo a estrutura, no capítulo 4 abordamos a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, a partir de autores como Gil (2019) e Duarte (2005). Na sequência, contextualizamos o CAS e o grupo de afinidade. Por fim apresentamos as análises realizadas a partir das entrevistas, em diálogo com o referencial teórico. Nas considerações da pesquisa (capítulo 5), abordamos os resultados que atingimos, ao retomar os objetivos propostos. Ainda, ventilamos outras possibilidades de pesquisa aderentes à temática.

A investigação tem como expectativa servir de insumo para outros trabalhos que tenham como viés as questões raciais nas organizações. Além disso, que contribua com as reflexões de profissionais e estudantes sobre diversidade e inclusão, em perspectiva ampla, e acerca do tema do aquilombamento.

## 2 NEGROS NO BRASIL: CAMINHOS, CONTEXTOS E IMPACTOS DO RACISMO

Neste capítulo, discorreremos brevemente sobre a escravidão no Brasil e acerca da resistência negra que se deu desde o momento em os africanos estavam sendo sequestrados, ainda em solo africano, até a formação dos quilombos. Tratamos sobre o quilombo de maior importância e apresentamos em números, como os mais de trezentos anos de escravidão influenciaram e influenciam até hoje a vida em sociedade das pessoas negras. Em termos de referenciais teóricos, debruçamo-nos em contribuições de Almeida (2019), Ribeiro (2019), Nascimento (1984), Baldwin (2017) e Kilomba (2019), dentre outros autores.

### 2.1 ESCRAVIDÃO, QUILOMBOS E AQUILOMBAMENTO

Neste tópico abordamos a escravidão no Brasil e como os negros foram resistência desde o primeiro momento. Além disso, tratamos sobre o surgimento dos quilombos e como eles foram incansáveis na missão de libertar seu povo, de modo que se constituem no primeiro movimento negro que tivemos. Nesse ponto, destacamos o Quilombo dos Palmares e sua grandiosidade. Por fim, relatamos brevemente como ocorreu a abolição em nosso país e aspectos que demarcam os contextos daquela época.

O Brasil foi morada da escravidão por mais de trezentos anos. Segundo Nascimento (1984), inicialmente os portugueses foram à África para buscar minério precioso em Angola, o que resultou em frustração logo de início. Possuíam também a intenção de repetir o que já havia sido feito no Brasil, ou seja, fixar terras e formar colônias. Contudo, perceberam que a maior fonte de riqueza era o tráfico escravista. Assim começaram os ataques e capturas de negros que eram trazidos e vendidos no Brasil, como mercadorias nos portos, expostos como carnes em açougues – “este tem todos os dentes”; “estes aqui são fortes, ótimos para o serviço pesado”.

Trazidos no porão dos famosos navios negreiros, muitos negros morriam na travessia por conta das péssimas e absurdas condições as quais eram submetidos: passavam fome, sede, eram mau-tratados. Esses são só alguns exemplos do que os negros viviam no percurso até o Brasil. De acordo com Gomes (2023), a estimativa de vida dos escravizados era baixa por conta da vida que levavam, caracterizada



por trabalho pesado, falta de alimentação e castigos físicos. Era comum que os negros não chegassem até a velhice.

Todo trabalho braçal era feito pelos cativos escravizados. O objetivo de mão de obra lucrativa e em alta quantidade, visava sustentar a produção de açúcar no Nordeste. Porém, logo essa mão de obra tornou-se a oficial no país em todos os segmentos econômicos e da sociedade. Os negros movimentaram e deram vida aos “engenhos, fazendas, minas, plantações, fábricas, cozinhas e salões” (Reis e Gomes, 1996, p.19) e, ainda, presentearam a sociedade com sua cultura, danças, ritos e religião. Mattos (2007, p.13) reitera que:

No entanto os africanos não contribuíram apenas no âmbito do trabalho, mas marcaram a sociedade brasileira em outros aspectos: na forma como se organizavam em “nações”, na constituição de famílias (muitas vezes simbólicas), nas manifestações de religiosidade (catolicismo, islamismo e candomblé e da cultura (língua, lundu, batuque e capoeira).

Ou seja, existe uma herança cultural que foi presenteada ao país pelos negros escravizados que, forçados a deixar suas terras, famílias, religião, precisaram achar meios, dentro de um novo país, para não perderem sua identidade. No entanto, foram repreendidos em cultuar a religião que não condizia com o que era pregado pelos portugueses, à época, do mesmo modo que eram forçados a falar exclusivamente em português. Hoje somos um Brasil miscigenado e multicultural graças a esse povo que foi coisificado e desumanizado.

De acordo com Gomes (2023), assim como a escravidão, a resistência dos povos negros também foi intensa, agressiva e longa. Engana-se quem pensa que os negros entraram nos navios portugueses de bom grado, sem lutar. Os sequestros feitos na África tiveram lutas e resistência da população. Ao longo da travessia, os escravos lutavam como podiam para libertar-se. Em solo brasileiro a resistência continuou, com a formação de quilombos e ataques aos senhores. O movimento de cultuar sua própria religião, falar sua língua nativa e manter viva sua cultura era, igualmente, uma forma relevante de resistência.

O surgimento dos quilombos está intrinsecamente ligado ao contexto da escravidão e à busca incansável pela liberdade por parte dos africanos trazidos à força para o país. O termo “quilombo”, de origem bantu, região da África onde hoje localiza-se a Angola, significava “local de descanso” ou “local para acampamento”, pois boa parte da população que vivia na região na época do período pré-colonial,

eram nômades. Segundo a Coordenação Nacional de Articulação dos Quilombos (Conaq, 202X), a expressão também pode significar o conceito de uma sociedade formada por jovens guerreiros que pertenciam a grupos étnicos desenraizados de suas comunidades.

Segundo Nascimento (1985), a primeira referência de quilombo no Brasil foi datada em 1559 nos documentos oficiais portugueses, mas foi só em 2 de dezembro de 1740 que as autoridades portuguesas definiram seu significado. Assustados com todas as guerras e movimentos dos quilombos, principalmente o de Palmares, as autoridades portuguesas definiram os quilombos como “toda a habitação de negros fugidos que passem de cinco, em parte desprovida, ainda que não tenham ranchos levantados nem se achem pilões neles” (Nascimento, 1980, p.281). Cunha Júnior (2012) entende que os quilombos foram a maior força de resistência contra a escravidão, sendo uma forma alternativa para causas sociais e econômicas. Porém, segundo o autor, os quilombos eram vistos como “rebeldes individuais e desprovidos de potencial transformador” (Cunha Júnior, 2012, p.159).

Assim, o quilombo tornou-se o meio de resgatar “[...] a liberdade e a dignidade através da fuga ao cativeiro e da organização de uma sociedade livre” (Nascimento, 1980, p.255). Para além disso, o quilombo serviu como alternativa e espaço para que o povo negro pudesse resgatar as suas origens, tiradas deles à força quando chegaram no Brasil, sendo obrigados não só a abdicar de sua liberdade mas, também, de sua religião, língua e cultura. Foram muitas as formas extremas de violência.

Ao longo do período da escravidão, que de acordo com Gomes (2023) tem seu primeiro registro no país em 1535, encerrando apenas em 1888, o país foi ganhando diversos grupos quilombolas espalhados pelos seus estados, começando pela Bahia, onde havia o maior número de pessoas negras, tendo em vista que se constituía como a porta de entrada dos navios negreiros no Brasil. Conforme os demais estados foram desenvolvendo suas plantações e seus garimpos, foi surgindo a necessidade de maior quantitativo de mão de obra, o que resultou no avanço da escravidão em outros estados.

Dentre esses quilombos que foram sendo formados, destaca-se o Quilombo dos Palmares que, segundo Oliveira (2017), é o maior quilombo da América Latina. Seu terreno foi palco para batalhas, histórias e representação da consciência de

uma raça. Na obra *Zumbi dos Palmares – a afroresiliência*, Oliveira (2017) ratifica como o Quilombo dos Palmares tornou-se um grande símbolo de resiliência de um povo para resistir às diversas adversidades sofridas.

Com o surgimento no século XVI, Palmares abrigava escravos fugidos das capitais da Bahia e do Pernambuco, chegando a reunir 30 mil pessoas no seu auge no século XVII. De acordo com Nascimento (1980), a área territorial equivalia a cerca de um terço do tamanho de Portugal. Ainda segundo o autor, os palmarinos, como eram chamados os negros que se abrigavam no Quilombo dos Palmares, eram proprietários das terras e também de tudo que produziam. A produção agrícola diversificada era um diferencial, pois conseguiam permutar seus frutos com os vizinhos brancos e indígenas. “Eficientemente organizados tanto social quanto politicamente, em sua maneira africana tradicional, foram também altamente qualificados na arte da guerra” (Nascimento, 1980, p.47). Os negros dividiam-se em pequenos povoados chamados de mocambos, uma espécie de república na qual questões políticas eram decididas em reuniões realizadas por líderes em conjunto com o chefe supremo.

Ainda em sua obra, Oliveira (2017) conta que, mesmo sofrendo vários ataques, Palmares resistiu a 25 guerras e serviu de local para abrigar a princesa congoleza Aqualtune. Depois de vendida para um dono de engenho de cana-de-açúcar como escrava reprodutora, ela organizou uma fuga com mais alguns escravos nos últimos meses de gestação para o quilombo, e teve sua linhagem real reconhecida. Deu à luz ao herdeiro Ganga Zumba que, ao se tornar adulto, assumiu a liderança do Quilombo dos Palmares e resistiu a várias investidas de destruição contra o quilombo. Ganga Zumba foi morto por dissidências internas após acordo de paz com o governador de Pernambuco, em 1678, que dizia respeito a Ganga Zumba garantir a liberdade e direito às terras para escravos nascidos no quilombo, enquanto os demais escravos seriam entregues às autoridades coloniais. Deste modo, o acordo foi considerado pelo povo uma traição, levando ao seu assassinato.

Após a morte de Ganga Zumba, Zumbi passou a assumir a liderança do quilombo, tornando-se o mais famoso dos guerreiros e servindo de símbolo de luta contra o sistema colonial. Em 1690 foi dado ao bandeirante Domingos Jorge Velho a missão de exterminar os focos de resistência. Ocorreram diversos ataques fracassados até 1694, quando com 9 mil homens e, após duas semanas de

combate, Domingos conseguiu ultrapassar as muralhas. Zumbi fugiu com alguns homens e juntos mantiveram viva a rebelião, mas em 20 de novembro de 1695, após capturarem um de seus homens, e através de longas torturas conseguiram identificar o paradeiro de Zumbi, ele foi morto. Sua cabeça decapitada foi levada à Recife para ser exposta em praça pública, servindo como amedrontamento para os negros e sinal de premiação para os brancos adeptos à perseguição (Oliveira, 2017)<sup>1</sup>. Zumbi, portanto, foi um herói negro que lutou incansavelmente até seus últimos segundos de vida à favor dos negros, por liberdade, dignidade, políticas e terras.

De acordo com a Conaq (202X), a luta dos quilombos diz respeito não só a liberdade e resgate de cultura e identidade, mas está ligada ao territorialismo das florestas, as quais serviram de abrigo para os negros fugidos. Lá cultivaram símbolos, ritos e identidade. Essas terras não foram dadas ou facilitadas para que os negros pudessem adiquiri-lás. Ainda hoje os povos descendentes de quilombolas lutam para serem reconhecidos e terem seus espaços legitimados.

Para Duque, Vieira e Souza (2019), o quilombo histórico já não existe mais no Brasil. O que há hoje, são descendentes lutando para manter viva a memória de luta e de resistência. Em complemento, Cunha Júnior (2012) reflete que a partir dos feitos dos quilombos, poderíamos usá-los para estudar a história do país. “Se cada cabeça é um quilombo”, como anuncia Nascimento (1989), “aquilombar-se é o movimento de buscar o quilombo, formar o quilombo, tornar-se quilombo. Ou seja, aquilombar-se é o ato de assumir uma posição de resistência contra-hegemônica a partir de um corpo político” (Solto, 2020, p.141).

Os movimentos feitos pelos quilombos em prol da liberdade de seu povo foram extremamente importantes para que a coroa fosse pressionada a sancionar a abolição de 1888, ainda que conturbada e sem qualquer compromisso e preocupação com os negros. A Lei Áurea foi sancionada em 13 de maio de 1888, declarando extinta a escravidão no Brasil, mas é importante percorrer que o abolicionismo não se deu por motivos de compaixão ou heroísmo da princesa, mas

---

<sup>1</sup>A autora optou por recorrer apenas à Oliveira (2017) para contar um pouco sobre a história do maior quilombo da América Latina, a fim de valorizar a consistência histórica apresentada em sua obra.

sim por muita pressão, externa e interna. Em 1845 o parlamento Inglês aprovou a Lei de Suspensão do Comércio de Escravos que tinha por finalidade autorizar a Marinha Britânica a apreender qualquer navio que atravessasse o oceano atlântico transportando escravos. Com isso, o Brasil enfrentou dificuldades em continuar escravizando africanos, tornando a prática inviável economicamente, já que desde que a lei foi aprovada, diversos navios brasileiros foram apreendidos (Ferreira, 2021)<sup>2</sup>.

Além dessa situação externa que impedia os navios negreiros de chegarem até o Brasil, de acordo com Gomes (2023), as elites brasileiras temiam que as revoluções feitas pelos negros escravizados no Haiti, chamada de Revolta dos Escravos, influenciassem os escravos brasileiros, que compunham a maioria da população, e que, a partir de fugas e rebeliões, unificassem país afora e acabassem por dominar o cenário sociopolítico. Além disso, o Estado Império buscava preservar sua própria existência (Leite, 2017). Complementando, Ferreira (2021) alerta que, com as pressões internas ganhando força dos movimentos abolicionistas e dos quilombos, somados às rígidas vigílias aos navios, às epidemias que ocorreram ao longo dos anos matando milhares de negros, aos levantes de fugas em todo país e ao grande número de libertos e mortos durante a Guerra do Paraguai, entre 1864 e 1870, tornava-se cada vez mais preocupante para os grandes senhores e escravagistas manter a escravidão como mão-de-obra, visto que nesses episódios o país já havia perdido mais da metade de seus escravos.

É a partir desse cenário que a Lei Áurea é então sancionada libertando o que ainda havia de escravos no país. Segundo Costa (2010), a supremacia branca que foi instaurada após a abolição, quando o governo brasileiro, após transição de 1888 a 1889, criou mecanismos por meio de políticas de apoio e incentivo para atrair europeus para ocuparem vagas de trabalho assalariado no país, fortaleceu a continuidade da desumanização dos corpos negros e o movimento de descarte da população. Os negros libertos não encontram um cenário que fosse minimamente acolhedor com eles. Sem emprego e terras, precisaram refugiar-se para as favelas e subúrbios, ficando às margens de uma sociedade que não os queria e que não os via como seres humanos.

---

<sup>2</sup>Colunista no site Mundo Negro.

Embora a abolição tenha sido realizada de forma a preservar os senhores e o Estado Imperial, a luta incansável dos quilombos foi de fato um grande fator para que, ainda que com suas várias ressalvas, a abolição fosse possível. Essa foi uma conquista do povo negro, uma vitória para todos aqueles que morreram lutando pelo mesmo ideal, para os que morreram antes mesmo de chegar ao Brasil. Contudo, os reflexos da má condução da Lei Áurea e o racismo estrutural enraizado no país, impactam diariamente na vida de milhares de pessoas negras. No tópico a seguir abordamos como o racismo se faz presente na sociedade atual e quais são as cicatrizes que todas as chibatadas, torturas, maus tratos e desumanização feitas por mais de trezentos anos, deixaram no país.

Como vimos, o conceito de quilombamento no passado referia-se a união dos povos negros para buscar liberdade e construir uma sociedade próspera, deslocada da vigente na época. Referia-se a resgatar as origens africanas. Hoje, quilombar-se representa manter vivas as conquistas que foram garantidas no passado. Sob o olhar de Santos Junior<sup>3</sup> (2019, grifo do autor), trata de “*estabelecer o autocuidado, construir espaços coletivos de afeto, de acolhimento, de escuta, de sociabilidade, de sentidos coletivos, de fortalecimento de laços, memórias e constituição de uma identidade*”. É ainda, organizar-se política e culturalmente, é se fazer presente nos espaços e trabalhar em união para que os que vierem depois sintam-se pertencentes.

## 2.2 RACISMO NO BRASIL E O MOVIMENTO NEGRO

Neste tópico abordamos como os mais de trezentos anos de escravidão e sua (má) abolição refletiram no racismo como marca da nossa sociedade e os impactos nas questões sociais do povo negro. Ainda, tratamos sobre como o movimento negro foi fundamental para conquistas sociais, como as políticas de cotas raciais para democratizar o ingresso nas universidades e em concursos públicos do país e a lei que prevê o ensino da história afro-brasileira nas escolas. Para o desenvolvimento das reflexões, ancoramo-nos em autores como Almeida (2019), Baldwin (2017) e em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023; 2022) e Instituto Ethos (202X).

---

<sup>3</sup>Matéria produzida pelo jornalista, presidente estadual do PSOL-SP e militante da entidade do movimento negro Círculo Palmarino, Joselicio Freitas dos Santos Junior, para Revista Fórum.

Os vestígios dos anos de escravidão e do abolicionismo sem assistência, ainda permeiam de forma ativa o país. De largada, nesse contexto, soa oportuno diferenciar racismo de discriminação. A discriminação, de acordo com Baldwin (2017), refere-se à negação de atos igualitários a pessoas que fazem parte de determinado grupo. Na perspectiva racial, Cavalleiro (2010) assegura que o processo de discriminação ocasiona inúmeras desvantagens para a comunidade negra e, conseqüentemente, para toda a sociedade brasileira.

Ao tratar sobre o racismo, Almeida<sup>4</sup> (2019) afirma que há três concepções de racismo: a individualista, a institucional e a estrutural. A primeira diz respeito ao comportamento das pessoas, a maneira como fomos ensinados a sermos racistas. Então, com educação, conscientização e cultura, é possível combatermos o racismo, declara o autor. Essa concepção vem atrelada a frases como “racismo é errado”, “somos todos humanos”, “como se pode ser racista em pleno século XXI?”, “tenho amigos negros” etc. – e uma obsessão pela legalidade” (Almeida, 2019, p.25).

A institucional diz respeito à funcionalidade das instituições que “[...] passam a atuar em uma dinâmica que confere, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça” (Almeida, 2019, p.26). Ou seja, muitas instituições seguem propagando o racismo para impor interesses políticos e econômicos. Nessa concepção, o poder é decisivo para montar e legitimar o que será considerado aceito ou não, uma vez que a raça que estiver no poder, mantendo seus benefícios em hegemonia, “[...] faz com que a cultura, os padrões estéticos e as práticas de poder de um determinado grupo tornem-se o horizonte civilizatório do conjunto da sociedade” (Almeida, 2019, p.27). Esse racismo pode ser considerado tão fatal quanto o da concepção individualista. Ainda que não possa ser registrado e direcionado a uma única pessoa responsável pelo ato, o fortalecimento dele, ao privilegiar determinado grupo, tende a ocasionar a “destruição” mental e física de um grupo que não consegue enxergar-se e sentir-se representado em diferentes espaços.

Por fim, a terceira concepção de Almeida (2019) diz respeito à ordem e à estrutura social, ou seja, reflete sobre o racismo como um pilar já fixado na sociedade. Sob essa perspectiva, “as instituições são racistas porque a sociedade é racista” (Almeida, 2019, p.31). O autor aborda que a partir desse pensamento e sem

---

<sup>4</sup>Por sua relevância e contribuição na literatura negra, a autora escolheu abordar apenas a visão do autor sobre as concepções de racismo.

uma ação efetiva das instituições, o racismo estará sempre sendo retroalimentado entre a sociedade e as intuições que nela estão inseridas e, os padrões jamais serão quebrados. Desta forma, Almeida (2019, p.32) propõe ações que devem ser tomadas por instituições que de fato se preocupam com a questão racial, são elas:

- a) promover a igualdade e a diversidade em suas relações internas e com o público externo – por exemplo, na publicidade;
- b) remover obstáculos para a ascensão de minorias<sup>5</sup> em posições de direção e de prestígio na instituição;
- c) manter espaços permanentes para debates e eventual revisão de práticas institucionais;
- d) promover o acolhimento e possível composição de conflitos raciais e de gênero.

Essas iniciativas, certamente, não garantem 100% de efetividade no combate ao racismo. No entanto, acreditamos que elas podem contribuir à promoção de um espaço digno e de igualdades para as pessoas negras, o que pode resultar em benefícios às pessoas, ao convívio, ao grupo e às organizações como um todo.

Kilomba (2019, p.78) traz luz à concepção de racismo cotidiano que refere-se "a todo vocabulário, discursos, imagens, gestos, ações e olhares que colocam no sujeito negro". Torna, desta forma, o sujeito negro o oposto do sujeito branco, na ótica de que o negro não possui o direito de existir como um igual ao sujeito branco. Rocha (2022) compartilha em seus estudos uma situação simples que exemplifica como se expressa, cotidianamente, o grande abismo de direitos que existe até hoje entre a comunidade branca e a comunidade negra. A autora conta que por diversas vezes já foi impedida de usar o elevador social dos prédios de luxo em que seus amigos moravam, pelos porteiros. Só podia de fato subir quando os próprios amigos intervinham.

Almeida (2019) também comenta que nos ambientes em que estava inserido, na advocacia e depois em ambientes educacionais, ocupava o espaço de negro único<sup>6</sup> nas cadeiras de destaque. Outras pessoas negras ocupavam cargos de subserviência. Em relação a esta segregação não oficial, o autor apresenta dois pontos a serem considerados: 1) com base em fatores históricos, pessoas negras possuem menos acesso à educação e, conseqüentemente, tendem a ocupar funções menos qualificadas e que remuneram pior; 2) além disso, vivemos sob uma

---

<sup>5</sup>Segundo Ferreira (2006, p.82) trata-se de "sentido conceitual de segmentos sociais que, independente da quantidade, têm pouca representação social, econômica e política."

<sup>6</sup>Segundo Ribeiro (2019, p.51), este termo é utilizado para referir-se a situações em que há apenas um/menos de cinco negros ocupando determinado espaço.



supremacia branca que foi politicamente construída e que detém os espaços de poder e prestígio.

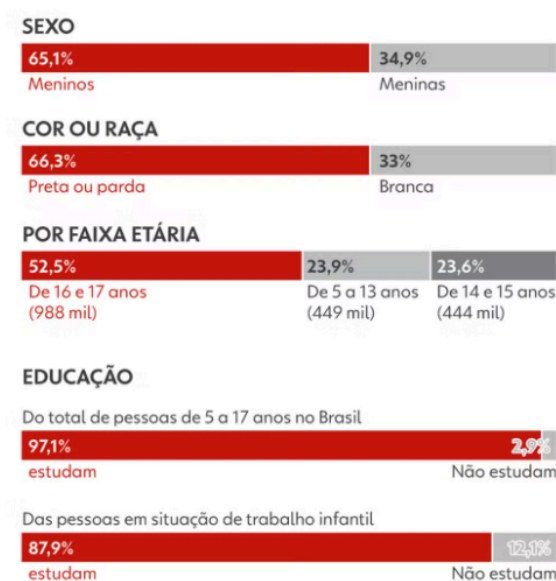
É possível corroborar esses pontos quando olhamos para os existentes dados que comprovam que pessoas negras apresentam menores índices de escolaridade e que o sistema político e econômico privilegia pessoas brancas. No entanto, só podemos compreender o porquê dessas situações serem “naturalizadas” tanto por pessoas negras como por pessoas brancas, quando entendemos que “o racismo, enquanto processo político e histórico, é também um processo de constituição de subjetividades, de indivíduos cuja consciência e afetos estão de algum modo conectados com as práticas sociais” (Almeida, 2019, p.40).

No tópico anterior, abordamos que a abolição foi conduzida sem auxílio aos negros, sem terras, educação e oportunidades, levando os negros a ocuparem as periferias e subúrbios e a atuarem em subempregos. Após tantos anos da escravidão e da abolição, é palpável as sequelas dessa história.

De acordo com estudos do IBGE de 2022, a taxa de analfabetismo em 2016 foi de 9,9% entre pretos e pardos contra 4,2% em pessoas brancas. Já em 2018, a pesquisa apontou que houve uma queda de 7% de pessoas pretas na linha do analfabetismo. De acordo com estudo realizado pela PNAD Contínua divulgado pelo IBGE (2023) apresenta a situação de ingressos no ensino superior no ano de 2022. Em recorte por cor ou raça apresenta-se uma desigualdade marcante. 29,2% das pessoas brancas na faixa dos 18 a 24 anos, estavam cursando uma graduação, enquanto entre pretos e pardos o percentual foi de 15,3%.

Ainda no estudo de IBGE, foi mapeado o perfil das crianças e jovens que estiverem submetidos ao trabalho infantil do ano de 2022, apresentado na imagem a seguir.

Figura 1 - Gráfico de crianças e adolescentes em situação de trabalho infantil



Fonte: Imagem retirada do site do G1, a partir de dados do IBGE (2022)

Como exposto na Figura 1, no ano de 2022, apresentou-se um alarmante índice de jovens negros em situação de trabalho infantil. Foram 988 mil jovens na faixa dos 16 e 17 anos nessas condições, e 12,1% dessas pessoas não estavam estudando, ou seja, tratam-se de crianças que estão abdicando do estudo, do conhecimento, da perspectiva de sonhar e realizar sonhos, para ajudar financeiramente em casa, o que nos relembra as condições apresentadas aos negros recém aforriados. A condição dessas crianças e jovens, em pleno 2022, ainda está relacionada aos vestígios dos anos de escravidão. É geracional, uma vez que não há incentivo, não há apoio, não há representatividade de pessoas negras ocupando todos os espaços. A tendência, assim, é que sigamos vivendo em um país onde a igualdade racial inexistente e não há perspectiva de uma mudança efetiva. Trata-se de crianças que na vida adulta possivelmente ocuparão empregos de subserviência, posto que a retroalimentação das concepções de racismo seguem ativas (Almeida, 2019). Ao menos esse é o prognóstico mediante iniciativas de reparação pouco promissoras.

A pesquisa ainda avaliou os rendimentos mensais per capita observando cor ou raça, dispostos no Quadro 1:

Quadro 1 - Cor ou raça *versus* rendimento mensal

<b>Cor ou Raça</b>	<b>Rendimento mensal</b>
Pessoas brancas	R\$ 3.099,00
Pessoas pardas	R\$ 1.814,00
Pessoas pretas	R\$ 1.764,00

Fonte: quadro elaborado pela autora com base em dados do IBGE (2022).

Os dados apresentados corroboram para as discussões que vêm sendo feitas ao longo da pesquisa. São dados que expõem um rendimento extremamente desproporcional entre os grupos. É possível afirmar, através deles, que pessoas brancas são beneficiadas, no ambiente escolar, no ambiente organizacional, na renda, nas oportunidades. Este fato está ligado diretamente com o grupo que detém o poder, grupo esse que ocupa tal espaço desde a chegada dos portugueses. Como veremos mais à frente, a dignificação do homem através do trabalho, está direcionada apenas a um homem, a um trabalho.

Importante refletirmos que remuneração está ligada a qualidade de vida. Uma vez que as pessoas negras estão recebendo menos, então elas estão ocupando menos cinemas, menos lojas, menos livrarias, menos teatros, menos mercados. Ou seja, as pessoas negras não estão ocupando espaços de lazer, de sustento básico.

Ainda que os números apresentados sejam atuais, os negros obtiveram conquistas ao decorrer dos anos. Com o fim da escravidão e a nova vida pós-liberdade, os povos negros seguiram unidos e lutando pelos seus direitos, formando assim o movimento negro que, de acordo com Santos (1994, p.157), pode ser entendido como:

Todas as entidades de qualquer natureza, e todas as ações, de qualquer tempo, aí compreendidas mesmo aquelas que visavam à autodefesa física e cultural do negro, fundadas e promovidas por pretos e negros. Entidades religiosas como terreiros de candomblé, por exemplo; assistenciais como as confrarias coloniais; recreativas como “clubes de negros”; artísticas como os inúmeros grupos de dança capoeira, teatro, poesia; culturais como os diversos “centros de pesquisa” e políticas como o Movimento Negro Unificado; e ações de mobilização política, de protesto anti-discriminatório, de aquilombamento, de rebeldia armada, de movimentos artísticos, literários e ‘folclóricos’ – toda essa complexa dinâmica, ostensiva ou encoberta, extemporânea ou cotidiana, constitui movimento negro.

No movimento negro são realizadas as ações de combate ao racismo. Segundo (Leite, 2017, p.76), “essas ações se traduzem, historicamente, num

movimento de construção ou valorização de uma identidade, que mesmo após a abolição continuou sendo negada." Ainda, segundo a autora, "é também um espaço onde pessoas negras, excluídas do processo social, econômico e educacional, encaminham suas lutas por políticas públicas de ações afirmativas, tentando reverter a situação de marginalização a que estão submetidas desde a abolição" (Leite, 2017, p.76).

Leite (2017) aborda que, no Brasil, havia apenas movimento negro em São Paulo e Rio de Janeiro. A partir dos anos 1930 ganharam mais amplitude ocupando outros estados. Porém, em 1937, com a decretação do Estado Novo por Getúlio Vargas, ele tornou-se ilegal, fazendo com que os negros voltassem a reenviatar suas lutas apenas de forma cultural. É só a partir de 1950 que o movimento volta, lentamente, a se rearticular e ter seu grande marco em São Paulo, com a fundação da Associação Cultural do Negro (ACN), em dezembro de 1954.

Além do Estado Novo, o movimento negro enfrentou uma ditadura militar que aniquilava qualquer ato que fosse no desencontro do que os militares pregavam em suas campanhas, ou seja, a democratização racial. Apesar de todas as situações que foram encontradas ao longo de cada novo sistema vigente de poder, o movimento sempre se fez resistente, assim como os quilombos, e se manteve existindo e lutando. Ribeiro (2000, p. 90) afirma que:

No final dos anos 70, o movimento negro, que esteve desmobilizado desde a implantação do governo militar, o governo Médici, ressurgiu no Brasil e passa a se constituir uma nova fase do processo histórico das mobilizações negras. Apesar de ser o período mais repressivo do regime militar, nele começa a retomada dos negros contra o preconceito e a discriminação racial, principalmente influenciados por acontecimentos em nível nacional e internacional como a abertura política, os movimentos de libertação dos países africanos, a radicalização da luta pelos direitos civis no Estados Unidos e a libertação de Angola.

Leite (2017) diz que, inserido no movimento negro, encontra-se o movimento social quilombola que tem suas particularidades em relação ao restante do movimento. Este luta por direitos gerais, que devem ser estendidos a toda população, mas, também, por direitos específicos das comunidades quilombolas, como as posses de terras que está previsto no Artigo 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), da Constituição Federal de 1988. Essa é a maior luta dessa comunidade e o seu maior embate com conflitos agrários ao longo dos anos.

Por fim, após toda trajetória abordada neste tópico, podemos entender que é a partir do movimento negro que muitas pautas sociais foram conquistadas. Tomemos como exemplo a reparação educacional através do sistema de cotas. Almeida (2019) entende essa ação como um dos exemplos de conquistas que o sistema construiu para combater o próprio sistema e que vem gerando impactos positivos na vida das pessoas pretas. Também podemos apresentar como exemplo das conquistas do movimento negro, a Lei n.º 10.639, que prevê o ensino da história e cultura afro-brasileira e a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, como inafiançáveis e imprescritíveis. Assim como há outros movimentos que serviram como um primeiro passo para a longa jornada que o país tem no combate ao racismo, e a igualdade de raça.

Os levantamentos feitos pelo IBGE (2022, 2023) com recorte de classe, cor e sexo servem para que possamos olhar o real problema em números, torná-los palpáveis e visíveis, para desta forma, buscar meios para transformar efetivamente o cenário brasileiro. Ainda na intenção de estabelecer marcadores contextuais, no tópico a seguir apresentamos como o reflexo de anos de escravidão e a visão de que, o corpo negro era propriedade do senhor branco, afeta a vivência e ocupação de pessoas negras nas organizações.

### 2.3 PESSOAS NEGRAS E ASSIMETRIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Iniciamos a discussão a partir de Meireles (2021), o qual abordou em matéria para CNN Brasil que mesmo com os avanços de pessoas negras nas universidades, ainda há uma diferença expressiva quanto à ocupação de homens e mulheres negras na posição de lideranças nas empresas, comparados com homens e mulheres brancas. O levantamento tomou como base dados do IBGE. Para melhor visualização, observemos o Quadro 2.

Quadro 2 - Ocupação em cargos de lideranças a partir de gênero e raça

<b>Gênero</b>	<b>Raça</b>	<b>Percentual</b>
Mulher	Branca	5,4%
Mulher	Negra	2,4%
Homem	Branco	7,6%

Homem	Negro	2,6%
-------	-------	------

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados de Meireles (2021).

Importante apresentar aqui que, segundo Almeida (2019, p.95), é possível notar que “há pessoas que recebem salários menores do que outras, ainda que com a mesma formação, exercendo as mesmas funções e com jornadas superiores”. Em um estudo realizado em 2021 pelo Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (Ipea), em parceria com ONU Mulheres, Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) e a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), demonstrou-se que a taxa de desemprego para mulheres negras, é a maior, representando 12,5% em comparação a 5,3% de homens brancos desempregados. De acordo com o estudo, “para a população negra, o acesso ao mercado de trabalho é pressuposto para enfrentar uma realidade de pobreza e privação a que historicamente foi relegada” (IPEA, 2021, p.26). Em dados mais recentes, divulgados em maio de 2023, pelo IBGE, o desemprego para pretos foi de 11,3% e pardos, 10,1%. Os dados referem-se ao primeiro trimestre de 2023. Desta forma, para o Instituto Ethos (202X), no ritmo em que o país está, para alcançarmos uma igualdade racial no ambiente de trabalho, serão necessários 150 anos.

Os dados apresentados permitem refletir sobre questões abordadas por Almeida (2019), que trata da desigualdade racial enfrentada pela comunidade negra, que reflete na pobreza, desemprego e privações materiais. Essa desigualdade é resultado tanto do racismo estrutural, quanto do racismo institucional. O autor oferece exemplos concretos, como oportunidades mais baixas, empregos precários e taxas de desemprego mais altas entre indivíduos negros. Essa realidade evidencia o fracasso da sociedade e das organizações no combate ao racismo, o qual permeia tanto as estruturas quanto as instituições.

Na visão de Almeida (2019, p.32), “homens brancos não perdem vagas de emprego pelo fato de serem brancos, pessoas brancas não são “suspeitas” de atos criminosos por sua condição racial, tampouco têm sua inteligência ou sua capacidade profissional questionada devido à cor da pele”. O Brasil hoje é considerado o país, depois do continente africano, que concentra mais pessoas pretas. Segundo levantamento do IBGE (2018), mais da metade da população (56%) se autodeclarou preta ou parda, e os números apresentados demonstram como a

falta de assistência na abolição, e aqui entendemos essa falta no campo do trabalho, do ensino, social, na saúde básica e nas moradias, afeta dia após dia essa população.

De acordo com Ribeiro (2019), a branquitude sempre obteve meios que os fizessem dominar os espaços trabalhistas e assegurar, de forma politicamente correta, a reserva de espaço no ambiente organizacional para as pessoas pretas, ao que a autora chama de “negro único”. “Veja só, não somos racistas, temos Fulano, que é negro, trabalhando em tal departamento e, inclusive, ele adora trabalhar aqui, não é mesmo, Fulano?” (Ribeiro, 2019, p.51). Essa é uma estratégia encontrada para assegurar que a organização é diversa e inclusiva, mas como a autora salienta, uma única pessoa negra não pode representar todas as pessoas negras. É preciso um quadro de funcionários negros maior para poder começar a considerar a organização diversa. Ribeiro (2019) acrescenta que um ambiente com baixa adesão de pessoas negras, na empresa ou em cargos de liderança, tornam o lugar altamente suscetível à violências racistas.

Olhando para o Brasil, hoje ele é considerado o país, depois do continente africano, que concentra a maior população negra, segundo levantamento do IBGE de 2018. Mais da metade (56%) da população se autodeclarou preta ou parda (IBGE, 2018). Porém, mesmo sendo a maioria, os números apresentados até aqui demonstram como esse grupo segue sendo desvalorizado e colocado em segundo plano, não só na relação de trabalho e renda, mas também, como vimos no tópico anterior, no desenvolvimento dos níveis de escolaridade.

De acordo com Almeida (2019, p.54), o “racismo é uma questão de poder que se manifesta em circunstâncias históricas”, ou seja, enquanto não encaramos de fato que o Brasil é sim um país racista, que propaga até hoje os resquícios da escravidão, jamais será possível chegar perto de igualar ou melhorar a situação de vida das pessoas negras, seja no âmbito organizacional ou fora dele.

### **3 A PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, discorreremos brevemente sobre o percurso da diversidade e inclusão nas organizações e a importância de saber conduzir, com profissionalismo e consistência, a gestão dessas diversidades. Ainda, refletimos sobre comunicação, clima e cultura organizacional. Por fim, adentramos os grupos de afinidade e acerca de como podem contribuir para o avanço da temática racial nas organizações. Em termos de referenciais teóricos, debruçamo-nos em contribuições de Silva (2022), Kunsch (2017), Silva (2013), Figaro (2008; 2010), Baldissera (2008; 2009), Fleury (2000) e Bookchin (1998), , dentre outros autores.

#### **3.1 VIDA LABORAL, O PAPEL DO TRABALHO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO**

Desde de seu “descobrimento”, o Brasil foi um país que se ergueu através do trabalho braçal/manual que fora destinado aos negros escravizados. De acordo com Fleury (2000), a partir da industrialização e urbanização, surgiu, no cenário brasileiro, uma classe média mais heterogênea, advinda da miscigenação de casais inter-raciais. Porém, o trabalho manual seguiu sendo desvalorizado e, prioritariamente, delegado aos negros e à população de baixa renda. Segundo a autora, a população brasileira orgulha-se de ser uma sociedade diversificada valorizando “as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor” (Fleury, 2000, p.19). No entanto, mesmo com a aparente valorização da diversidade, é uma sociedade em que os acessos à educação e às oportunidades que envolvem posições de destaque no mercado de trabalho costumam ser definidas pela origem econômica e racial.

Silva (2013) detalha como ocorreu a resignificação do trabalho livre e do trabalhador em um Brasil pós abolição. De acordo com o autor, "o trabalho que durante quase quatro séculos de escravidão foi percebido como a mais vil das atividades, inscrita no corpo do mais indigno dos trabalhadores (o trabalhador negro escravizado) precisava mudar de sentido" (Silva, 2013, p.241). Essa mudança era necessária para constituir o progresso e modernização, além de um novo modelo



político, já que na época o trabalho escravo “[...] passava a significar atraso, latifúndio, monocultura, baixa produtividade” (Silva, 2013, p.241).

Vinculado a tudo isso, os trabalhadores negros também eram percebidos de forma similar: insuficiência e baixo conhecimento técnico, indisciplina, ausência de espírito de poupança, etc.” (Silva, 2013, p.241). Ainda segundo o autor, essas características referentes ao trabalhador negro eram intrínsecas e imutáveis, ou seja, todos os negros escravos as possuíam e não havia forma de transformá-las. Silva (2013) ressalta que o desenvolvimento do mercado de trabalho capitalista obteve ocupação majoritariamente branca em seus postos, principalmente nos postos de destaque, sobrando para a população não-branca os serviços que ninguém queria fazer como, por exemplo, trabalhos domésticos, trabalhos informais, dentre outros.

É importante resgatarmos a obra de Weber (1920), na qual o autor aborda que é a partir do trabalho que um homem é honrado, enobrecido e, sem ele, a vida não teria honra. Essa abordagem nos leva à famosa expressão “o trabalho que dignifica o homem”, ou ao versículo bíblico “comerás o pão com o suor do seu rosto” (Gênesis, 3:19). Ambos assumem a centralidade do trabalho e indicam que esse é um meio de reconhecimento de uma pessoa. Entretanto, quando olhamos para os números apresentados nesta pesquisa, é possível percebermos que a dignificação do homem é só a do homem branco, uma vez que, nenhum dos trabalhos/funções destinados à população negra foi considerada, no atravessar da história, como algo digno, de real importância ou valia.

Para além da dignificação através do trabalho, há a dignificação a partir da remuneração, que possibilita a aquisição de suprimentos básicos (aqui entendendo que acesso a cultura e lazer também são acessos básicos). Além disso, Figaro (2008) ressalta que no mundo do trabalho também são “criadas e transformadas as formas e os temas presentes em outras esferas institucionais tais como a família, a escola, os meios de comunicação etc.” (Figaro, 2008, p.93). Essas construções se dão pois, de acordo com a autora (2010), trabalhar é, antes de tudo, trabalhar em conjunto, onde o outro está sempre presente nas relações sociais de trabalho, seja como parceiro, como superior hierárquico ou pelo conhecimento técnico. Ou seja, o trabalho é um condutor primordial na vida da sociedade em diversos âmbitos.

A invisibilidade na qual o negro é posto constantemente não se fixa apenas no mercado de trabalho, ela acontece também nas escolas, nas universidades, nas

relações interpessoais. No Brasil é comum o fenômeno de negar sua negritude, enquanto o sujeito branco valoriza e empodera cada dia mais da sua ancestralidade europeia. De acordo com Ferreira e Camargo (2011), há diversos fatores que contribuem para essa negação. Pessoas mestiças com traços negróides que estejam em uma posição social mais elevada, são consideradas brancas; no entanto, a mesma pessoa com as mesmas características só que em uma posição socioeconômica adversa, será considerada negra. Ou seja, o poder econômico influencia na percepção que o sujeito tem de si e que o outro tem desse sujeito.

Castells (1999) aborda a identidade como algo construído a partir de atributos culturais e esses estão inter-relacionados. Então, um indivíduo pode ter identidades múltiplas, e essa pluralidade pode ser fonte de contradição em sua autorrepresentação. Outro aspecto importante reside na dinâmica dos papéis sociais e conjuntos de papéis estabelecidos pelas instituições da sociedade, uma vez que moldam as diversas ações dos indivíduos, que podem selecionar múltiplos papéis, como trabalhador, pai, vizinho, jogador de futebol, entre outros. Com isso, o autor afirma que “identidades são fontes mais importantes de significado do que papéis, por causa do processo de autoconstrução e individualização que envolvem” (Castells, 1999, p.55). Sendo assim, a identidade trata do significado e os papéis das funções. A construção da identidade se dá através dos indivíduos, grupos sociais e sociedades que processam materiais e saberes que se dão através da história, geografia, biologia e por fantasias pessoais.

Silva, Hall e Woodward (2014) afirmam que a identidade é formada através das diferenças e que essa “marcação da diferença ocorre tanto por meio de sistemas simbólicos de representação quanto por meio de formas de exclusão social” (Silva; Hall; Woodward; 2014, p.40). Complementam alertando que a identidade depende da diferença. Essas formas de diferença proporcionam a criação de um sistema classificatório capaz de dividir a população em ao menos dois grupos opostos “nós/eles”, que podem ocorrer como formas simbólicas de representação ou em formas de exclusão social.

De acordo com Munanga (2006) toda construção racista é baseada nas diferenças reais ou do imaginário. “As diferenças unem e desunem tanto ao nível do macrocosmo quanto ao do microcosmo. Elas são fontes de conflitos e de inúmeras manipulações socioeconômicas e político-ideológicas” (Munanga, 2006, p.17). O autor comenta que a identidade sempre esteve presente na sociedade e que os

grupos humanos escolhem alguns aspectos pertinentes de sua cultura para distinguir-se do alheio. O racismo e a identidade são fenômenos que se renovam conforme a evolução da sociedade, da história e dos grupos.

### 3.1.1 Diversidade e inclusão

É a partir dos notáveis abismos que existem entre oportunidades para pessoas brancas e para pessoas negras, que as questões de diversidade e inclusão entram em ação nas organizações. De acordo com Rossato (2022) a partir da II Guerra Mundial a sociedade sofreu diversas transformações que desencadearam os movimentos sociais que visaram lutar pelos direitos dos negros, mulheres, LGBTQIAP+, pessoas com deficiência (PCDs), entre outros. Sobre isso, Rossato (2022, p.35) comenta que:

Nota-se, assim, que a crescente inserção do tema das diversidades na pauta das grandes organizações está em estrita relação com a agenda multilateral global e com as iniciativas legais e políticas de diferentes países no mundo, além de ser resultado de pressões de movimentos sociais e de parcela da sociedade civil. As décadas de 1960 e 1970 significaram também o início da discussão sobre sustentabilidade, tendo como preceito a necessidade de repensar o desenvolvimento econômico desenfreado, atentar para suas implicações socioambientais e para as desigualdades sociais que esse modelo produz.

De acordo com Torres e Pérez-Nebra (2014) os estudos sobre diversidade possuem mais de 150 anos no âmbito da antropologia. Já nas organizações e enquanto objeto do campo da Administração, faz apenas 40 anos<sup>7</sup> que surgiu na literatura. Ainda de acordo com os autores, “a diversidade tem sido definida de diferentes formas, além de tomada como sinônimo para tantos outros conceitos (cota, ação afirmativa, inclusão)” (Torres e Pérez-Nebra, 2014, p.479).

Não há consenso sobre o termo diversidade. É um tema complexo desenvolvido em diversas perspectivas e de acordo com Nkomo e Cox Jr. (1998), o conceito de diversidade carece de desenvolvimento teórico e especificidade histórica. Alves e Galeão-Silva (2004) demonstram que nos periódicos acadêmicos da Administração, naquele período, a diversidade “refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos” (Alves e Galeão-Silva, 2004, p.22). Para os

---

<sup>7</sup>Temporalidade atualizada, considerando que o texto foi publicado em 2014 e a nossa monografia data de 2024.

autores, organizações que não pensam a diversidade como algo necessário e não a compreendem de forma clara, perdem em competitividade no mercado. A diversidade pode ser entendida ainda como:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Thomas, 1991, apud Nkomo e Cox Jr., 1999, p. 334-335).

Ou seja, conforme os autores destacam, na Administração, a diversidade contempla todos os aspectos que compõem a identidade de uma pessoa, e todos esses elementos devem ser considerados ao abordarmos o tema. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), com base em suas pesquisas, há duas análises para o estudo da diversidade: 1) a “ação afirmativa”; e, b) a “gestão da diversidade”. A primeira baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas sim resultados das diversas interações sociais e, por isso, há necessidade de intervenção política para modificar o quadro de desigualdade de determinada sociedade. Com isso, “entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades” (Alves e Galeão-Silva, 2004, p.22).

Já a gestão da diversidade, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), diz respeito a medidas administrativas que garantem a um indivíduo ou grupo, atributos que possam gerar melhorias para o desempenho das organizações. A implementação dessa gestão não é fácil pois envolve mudanças que atingem outros meios além do administrativo, como mudanças culturais e cognitivas.

Maccali et al. (2018) complementam dizendo que a gestão da diversidade consiste em aceitar as diferenças dos indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido. Ainda, é importante que as políticas não sejam precárias, uma vez que a falta de uma efetiva integração entre os grupos acaba motivando conflitos que afetam as atividades.

Segundo pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2018), as vantagens da diversidade e inclusão estão cada vez mais claras, com as empresas notando que com a adesão delas (diversidade e inclusão), tornam-se mais competitivas no mercado e acabam alavancando seu crescimento. A pesquisa ainda afirma que

organizações que investem em diversidade com um olhar amplo possuem 33% mais chance de lucros em comparação com as organizações que são compostas por equipes executivas onde a diversidade se baseia apenas em gênero, sem um olhar para os demais recortes.

Em complemento, pesquisa realizada pela Salesforce (2021) constatou-se que as organizações precisam realizar investimentos financeiros nos grupos, os funcionários devem participar de maneira mais ativa, as pessoas em cargos de gestão necessitam reconhecê-los como elementos fundamentais nas organizações, e os grupos precisam de mais espaços na geração e criação de atividades relacionadas à gestão da diversidade. Com base na pesquisa, concluímos que, embora as organizações reconheçam grupos minorizados como essenciais, ainda há margem para aprimorar sua atuação. Diversidade e inclusão são caminhos para a inovação, uma vez que possibilitam múltiplas visões sobre um assunto e é por isso que ambas têm se tornado uma tendência nas organizações.

Ainda falando sobre diversidade, Maccali et al. (2018) entende que trata-se de um conceito multidimensional que engloba diferenças raciais, de gênero, orientação sexual, questões geracionais, classe social, deficiências, família, religião, profissional, político, entre outros. Para as organizações se beneficiarem das diferenças entre seus funcionários, é importante que reconheçam que a diversidade pode ser percebida através de diferentes aspectos, não limitando-se apenas em características como raça ou sexo. Com isso, é fundamental que as pessoas em cargos de gestão tenham em vista que há consequência dessa interação para o negócio, uma vez que “nem sempre resultam em interações harmoniosas, e, muitas vezes, alguns ajustes são necessários para que não se incorra em segregação e exclusão social no ambiente de trabalho” (Maccali et al, 2018, p.162).

Já no âmbito da inclusão, Torres e Pérez-Nebra (2014) abordam que a inclusão vai além da diversidade, e que sua concretização é influenciada pelo gerenciamento da diversidade de forma a criar “um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa.” Desta forma, a inclusão refere-se à análise ou percepção da limitação das pessoas, manifestando-se através do sentimento de serem bem recebidos e reconhecidos em todos os contextos em que estão inseridos, conforme indicado pelos autores. Ou seja, ter pessoas diversas nas organizações sem a preocupação de incluí-las nas reuniões, nas confraternizações, nas tomadas de

decisões, nas janelas de promoções, não é ser uma empresa que preza pela diversidade e inclusão. Saraiva e Irigaray (2009) corroboram dizendo que estimular políticas de diversidade nas organizações não significa que ela seja de fato inclusiva.

Freire (2008) destaca que a inclusão não se limita a um movimento educacional; ela também representa um movimento social e político. Ao garantir o direito de todos os indivíduos participarem de forma consciente e responsável na sociedade, a inclusão, ao mesmo tempo, confirma e respeita as diferenças entre eles. Em outras palavras, para a autora, a inclusão não busca eliminar as distinções, pelo contrário, seu propósito é criar um ambiente onde os indivíduos se sintam pertencentes, valorizando e validando a sua individualidade. Roslindo et al. (2022) aborda que existe a integração, que diz respeito à aceitação e inserção das pessoas ou grupos excluídos, e a inclusão, por sua vez, questiona a integração e “[...] defende que a mesma não promove as reestruturações sociais, políticas e culturais.”

No âmbito organizacional, Ferdman e Davidson (2002) afirmavam, há vinte anos, que há um aumento nas evidências que apontam como a inclusão é fundamental para a eficiência organizacional. Isso ocorre porque a inclusão proporciona abertura para a diversidade de indivíduos, proporcionando a eles maneiras de exercerem suas habilidades e desempenho. Os autores ainda comentam que no âmbito organizacional é crucial valorizar as pessoas “como antecedentes para a construção e funcionamento de grupo eficaz” (Ferdman; Davidson, 2002, p.80). Galvin (2006) complementa que uma organização que abre suas portas para a inclusão de diversos grupos, não somente um olhar para gênero e raça, tende a ter um melhor ambiente de trabalho. Desta forma é possível promover um espaço inclusivo onde os grupos possam contribuir e se sentir verdadeiramente valorizados.

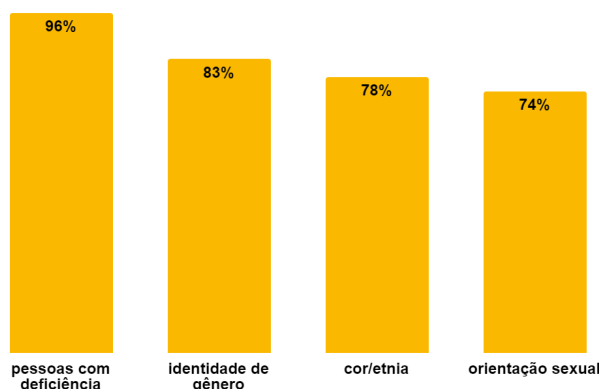
Entender a diversidade e inclusão é fundamental para a gestão de ambas nos espaços organizacionais e educacionais. O tema tem estado cada vez mais relevante nas organizações sendo um ponto motor para a competitividade por talentos jovens e promissores. No entanto, como apontam os números já apresentados aqui e sob a ótica de Sales (2017, p. 59), embora os programas de luta de cada grupo minorizado sejam inovadores, eles ainda “não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas”. O autor comenta que de fato houveram uma série de mudanças nos espaços e as organizações que antes eram

majoritariamente compostas por homens brancos, anglo-saxões e protestantes, passaram a receber mulheres e negros no quadro de funcionários. Contudo, a consequência dessa abertura de espaço para gênero e raça foi a necessidade de contratar profissionais especializados em equidade, criando departamentos ou constituindo equipes específicas para tratar do assunto na tentativa de se adequarem ao novo cenário. O autor ainda diz que nessa época as organizações precisaram criar treinamentos, “que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças, sobretudo raciais e culturais” que são considerados hoje como fundamentais na gestão da diversidade (Sales, 2017, p.59).

Ainda que o autor refira-se ao início da gestão da diversidade, podemos perceber que essas dificuldades e cenários desfavorecidos seguem presentes na realidade atual do país, uma vez que os negros seguem em maior número nos subempregos, com baixos salários, com menos promoções e ainda, no contexto acadêmico, com menores números de ingressos nas universidades. Em estudo realizado pela plataforma de vagas Indeed (2021), em parceria com o Instituto Guetto (instituição sem fins lucrativos que trabalha a equidade racial e de gênero), 47,8% dos profissionais negros entrevistados não se sentem representados no ambiente de trabalho e, 60% alegam já terem sentido discriminação racial no trabalho.

O relatório de pesquisa "Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil", conduzido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje, 2019), traz à tona informações relevantes sobre as práticas de diversidade nas organizações brasileiras. De acordo com o relatório, os grupos de afinidade mais comumente promovidos por meio de programas nas organizações brasileiras incluem: pessoas com deficiência, com 96% de adesão; identidade de gênero, com 83%; cor/etnia, com 78%; e orientação sexual, com 74%. O estudo também destaca que a promoção da diversidade e igualdade racial é a área que mais necessita de aprimoramento e estímulo dentro das organizações. Apresentamos na Figura 2 os grupos mais promovidos nas organizações.

Figura 2 - Gráfico das Diversidades mais promovidas por organizações brasileiras



Fonte: a autora, conforme informações da pesquisa (Aberje, 2019)

A palavra *pertencer* detém vários significados, entre eles, o de *ser parte*. Esse sentimento de querer pertencer a algo, a algum grupo, é inerente ao ser humano. Meyer (2006) diz que a importância do pertencimento é como suporte dos “processos pelos quais se constroem fronteiras entre aqueles/as que pertencem e aqueles/as que não pertencem a determinados grupos/populações” (Meyer, 2006, p.61). Essas fronteiras servem, para além de promover diferenciações, separações e aproximações, para atuar no sentido de posicionar socialmente os grupos. O autor comenta que o pertencimento se desenvolve associado a aspectos como “[...] ter nascido ou ter-se casado dentro de determinados grupos ou territórios, compartilhar determinados idiomas, religiões e ‘legados culturais’, apresentar caracteres fenotípicos (como cor da pele) semelhantes” (Meyer, 2006, p.63).

Andrade (2006) entende que as tensões que norteiam a construção de pertencimento racial derivam do passado do país, onde a cultura dos povos originários e dos negros trazidos da África foi suprimida, obrigando que os mesmos consumissem da cultura europeia. Tais questões “[...] influenciam na aceitação, ou não, do sentimento de pertença positiva dos afrodescendentes” (Andrade, 2006, p.4).

A nossa identidade e nosso sentimento de pertencimento está diretamente ligado ao ambiente em que estamos inseridos, ao que consumimos e ao que nos é ensinado. A diversidade e inclusão na esfera organizacional possui o poder de transformar o ambiente que, historicamente, só valoriza um único grupo, em um espaço em que insere pessoas diversas e proporciona que elas se enxerguem nos corredores, reuniões, palestras, entre outros.



### 3.2 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A comunicação está presente no dia a dia dos indivíduos, mesmo que de forma involuntária. De acordo com Scroferneker (2006) ela se manifesta de diversas formas fazendo com que precise ser interpretada e reinterpretada a cada novo indivíduo que se comunique. Diz ainda que a comunicação implica em “trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender.” (Scroferneker, 2006, p.47). A comunicação também pode ser entendida como meio, função, processo de interação e como função de dominação. Importante pensarmos que, em uma sociedade cheia de desigualdades sociais, práticas de comunicação que possuem função de dominação tendem a favorecer um discurso/pensamento/padrão em detrimento a outro.

Já a comunicação organizacional, segundo Baldissera (2009, p.119), envolve o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. A partir dessa compreensão, não é possível assumir a comunicação organizacional apenas como processo planejado ou autorizado pela organização. É premissa olhar para os processos de incertezas, desorganizações, disputas, tensões, etc., os quais extrapolam a comunicação institucionalizada.

A partir dessa complexidade estabelecida, Baldissera (2009) apresenta três dimensões da comunicação organizacional: a *organização comunicada*, que diz respeito às comunicações autorizadas pela própria organização, comunicações legitimadas e planejadas; a *organização comunicante*, que envolve os sentidos apreendidos que fogem do planejamento e da autorização da organização, em decorrência do contato com as manifestações comunicacionais autorizadas. Por último, a *comunicação falada*, que diz respeito ao processo de comunicação indireta, que ocorre fora do âmbito organizacional, mas que ainda assim permite atribuir um conjunto de sentidos à organização.

Para Cardoso (2006), ainda que sob outra abordagem, que entendemos mais funcionalista, a comunicação está presente em toda organização, até mesmo quando os processos comunicacionais não são institucionalizados. Para este autor, a comunicação é o alicerce da organização, sendo os processos comunicativos responsáveis pela sua formação, uma vez que

[...] são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos (Cardoso, 2006, p.1132).

Desta forma, a comunicação não é apenas uma ferramenta, mas um elemento constitutivo vital para a identidade e a percepção da organização no ambiente mais amplo em que está inserida. Essa compreensão enfatiza a importância de reconhecer e cultivar processos comunicativos sólidos, como parte integrante das dinâmicas de uma organização.

Para Kunsch (2017) a comunicação organizacional possui suas raízes em diversos campos, sendo alguns deles os estudos organizacionais da administração e das teorias organizacionais, da antropologia, da linguística e da retórica e da teoria da comunicação. A autora assume que as organizações, vivas e dinâmicas, necessitam da comunicação como estratégia já que estão sujeitas às diversas mudanças de “forças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, ecológicas etc.” (Kunsch, 2017, p.42).

Em contribuição mais antiga, Kunsch (2006) comenta que a comunicação deve ser entendida em primeiro lugar como parte inerente à natureza das organizações, uma vez que estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si “por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas” (Kunsch, 2006, p.1). Então, é possível afirmar que sem comunicação não existiria organização. Ela se alimenta, se viabiliza e se auto-organiza através da contínua comunicação.

Lemos e Barbosa (2021) consideram a comunicação organizacional como fundamental na construção das relações pessoais no ambiente organizacional, através de transferência de informação e das interações sociais. Esse entendimento dialoga com a ótica do que é uma organização que, para Lemos e Barbosa (2021, p.271), é “[...] um sistema complexo e orgânico, formado por pessoas, processos, fluxos, redes, meios, instrumentos e níveis de comunicação”. Os autores entendem que a comunicação pode construir confiança na gestão e comprometimento social, uma vez que a organização dê voz aos seus funcionários para opinarem e/ou sugerirem melhorias. Seguindo na linha da construção de

confiança, os autores entendem que a comunicação direta entre liderança e liderados tem potência para fortalecer as relações e ajudar a mitigar ruídos.

Assim como a comunicação organizacional se faz extremamente importante e fundamental para o desenvolvimento da organização, das relações entre organização e funcionários, a cultura organizacional possui a mesma importância. Ela é constitutiva da organização e de suas características. Podemos ainda entender que é através da comunicação que a cultura é fomentada, assim como pode ser cultural de uma organização uma comunicação mais próxima, aberta e direta.

Ao refletir sobre cultura organizacional, Marchiori (2006) compreende que dificilmente as culturas são planejadas, uma vez que ela influencia os comportamentos da sociedade e também é influenciada pela mesma, assim como ocorre nas organizações. Pires e Macêdo (2006, p.83) entendem que a cultura, para além de um conjunto de artefatos, hábitos e regras, envolve “construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social”.

Oliveira e Medeiros (2012, p.122) entendem a cultura organizacional como "conjunto de valores, crenças, normas, relacionamentos e estilos de trabalho que as pessoas que participam ou participam de determinada organização imprimem a esta." Ela não pode ser analisada sem que se leve em conta os valores culturais externos do seus indivíduos e os valores da sociedade em que está inserida. Os autores ainda abordam que a cultura organizacional de uma organização possui características fortes mas que isso não significa que ela seja forte ou fraca, ela é na verdade a identidade da organização, construída no decorrer dos anos e que de forma natural “impregna nos comportamentos dos seus membros, unindo a todos e formando uma maneira específica de agir coletivo” (Oliveira e Medeiros, 2012, p.122). É importante ressaltar que em uma visão de organização que busca pela diversidade e inclusão, a homogeneização de comportamentos torna-se um mecanismo de exclusão.

Baldissera (2008) afirma que a cultura organizacional está na comunicação e vice-versa, mas há interdependência entre culturas que sofrem afetações em diferentes níveis através das relações estabelecidas entre si. Os sujeitos-força carregam consigo repertório sociocultural próprio, e assim, possuem modo de agir/pensar influenciados por significados prévios (cultura), decorrentes de suas socializações anteriores.

Freitas (2007) aborda que em geral a gestão da organização busca que a cultura promova a adesão e consentimento dos indivíduos e grupos nos processos de organização. Nessa linha, Rivière (1996) trouxe à luz a questão de que a cultura organizacional não se materializa apenas em textos formais explícitos, mas também em regras que já estão intrínsecas na organização e que, por isso, não precisam ser escritas ou ditas. São reconhecidas de modo tácito no ambiente de trabalho. Esse processo se dá através de gestos e comportamentos dos colegas e por expressões explícitas como "isso não se faz aqui". No entanto, essa postura tende a ir de encontro ao estímulo à diversidade, uma vez que pode estimular a homogeneização dos indivíduos.

Baldissera e Vinhola (2020), através do entendimento de Geertz (1989), afirmam que a cultura organizacional é uma "teia de significados" tecida pelo homem, desempenha o papel de força coercitiva-formadora sobre os/dos sujeitos que se prenderam a ela. Ainda na metáfora do tecer, Baldissera (2008) reconhece a cultura como independente de sistemas, subsistemas e interação dos sujeitos, podendo ressignificar alguns de seus aspectos, uma vez que os movimentos feitos pelos sujeitos podem alterar os sentidos que são exercidos sobre ela. O autor ainda vai dizer que os sujeitos, mesmo presos às teias de significação, podem disputar ou apropriar-se de uma recriação de significados e participar da regeneração dessas teias.

Pensando em boas relações entre organização e funcionários, fomentando diversidade e inclusão e identificações, há o clima organizacional. Este conceito é entendido por Chiavenato (1998 apud Silva, 2013, p.9) como "propriedades motivacionais do ambiente organizacional". Um ambiente favorável ocorre quando a organização proporciona a satisfação pessoal das necessidades dos indivíduos, e é desfavorável quando proporciona o contrário, quando promove frustração. Luz (1996 apud Silva, 2013) complementa dizendo que há variáveis que afetam o clima organizacional, sendo elas os conflitos intraorganizacionais, fatores positivos e negativos da organização e também fatores externos. Dessa forma, Silva (2013, p.9) afirma que "o clima é afetado pelos conflitos; pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho; pelos fatores (contexto socioeconômico e político), bem como pela vida particular dos indivíduos da organização". O clima organizacional é portanto um termômetro de (in)satisfação de cada pessoa que comporta a organização.

Ainda na obra de Silva (2013), a autora apoia-se em Luz (2003) para abordar a importância da pesquisa de clima e como ela auxilia para mapear possíveis problemas e assim agir de forma preventiva na solução/prevenção. Ela comenta, igualmente, a oportunidade de ser um espaço onde os funcionários da organização possam expressar seus pensamentos/sentimentos em relação à organização. Oliveira e Medeiros (2012) nos apresentam o entendimento de que clima e cultura organizacional andam juntos. Porém, asseguram que, para uma análise dos dois temas como um conjunto, é preciso um claro entendimento de suas diferenças. Para isso, os autores recorrem à Leitão, Guimarães e Rosal (1998 apud Oliveira e Medeiros, 2012, p.125):

Em revisão sobre comportamento organizacional, Schneider (1985) aborda esse assunto afirmando que “enquanto que a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), estudiosos de cultura desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos”. Buscando aclarar esta questão, Denison (1996) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Desta forma, quando os autores abordam esse tópico, suas discussões sobre a diferenciação entre clima e cultura sugerem que o primeiro está em um contexto mais amplo, que é o da cultura. Sob essa perspectiva, a cultura estaria vinculada predominantemente à filosofia organizacional, enquanto o clima estaria mais diretamente ligado às políticas implementadas para concretizar a filosofia da organização.

### 3.3 GRUPOS DE AFINIDADE

Como vimos no decorrer da discussão teórica, a gestão da diversidade e inclusão têm sido almejada por algumas organizações, uma vez que, há indicativos consistentes que comprovam a melhoria nas relações de trabalho, na produtividade e nos resultados (McKinsey & Company, 2018).

Neste contexto, os grupos de afinidade ganham espaço nas organizações como uma ajuda de mão dupla, com potencial para disseminar e revisar valores

organizacionais e ao mesmo tempo, monitorar se a organização está sendo de fato diversa e inclusiva, garantindo direitos plenos aos trabalhadores.

Segundo Silva (2022) o primeiro registro de grupo de afinidade em uma organização é datado em 1960, em resposta à segregação racial que acontecia nos Estados Unidos. Naquela época, pessoas negras tinham seus banheiros, cafés e escolas separados das pessoas brancas e só podiam ocupar os bancos do fundo dos ônibus, por exemplo. É diante desse cenário que se inicia o primeiro grupo de afinidade, nesse caso um grupo voltado para a raça. A autora conta que em 1964, juntamente com os funcionários negros, o CEO da empresa Xerox, cria o grupo de afinidade como resposta às questões raciais que ocorreram na cidade de Rochester, Nova York, onde a empresa era sediada.

Apesar de ter um programa progressivo de contratações, os funcionários negros da Xerox ainda enfrentavam discriminações. Foi em 1970 que estes mesmo funcionários lançaram o National Black Employees Caucus, que tinha como objetivo criar um espaço para que os funcionários negros pudessem discutir suas experiências e lutar por mudanças dentro do ambiente de trabalho. Segundo a autora, com base em Douglas (2008), esse foi oficialmente o primeiro grupo de afinidade do país.

Podemos inferir que, para além do grupo de afinidade racial, nasceu um quilombo dentro da organização, com base na ótica de entendimento de Santos Junior (2019), que é de “estabelecer o Autocuidado, construir espaços coletivos de afeto, de acolhimento, de escuta, de sociabilidade, de sentidos coletivos, de fortalecimento de laços, memórias e constituição de uma identidade.” É, também, um ato político, de resistência e de luta cotidiana. Onde estiver mais de um negro, haverá aquilombamento. Assim, o aquilombamento revela-se como um processo multifacetado que não apenas desafia as injustiças no cenário profissional, mas é capaz de promover uma reconexão valiosa entre pares, proporcionando um espaço para fortalecer e celebrar a identidade negra.

Bookchin (1998) entende os grupos de afinidades como uma extensão familiar, tendo seu laço unido por um entrelaçamento através do relacionamento humano extremo, que se dá por conta das conexões vindas das ideias e práticas que as pessoas têm em comum, umas com as outras. Para o autor (Bookchin, 1998, p.3), "cada grupo de afinidade tem um número limitado de participantes para garantir o maior grau de intimidade possível entre seus membros". Já Silva (2022), mais

recentemente, assinala os grupos de afinidade como um subgrupo composto por funcionários de uma organização que compartilham os mesmos interesses, objetivos e qualidades que podem ser iniciados pelos próprios funcionários ou por departamentos de recursos humanos ou diversidade e inclusão.

Casey (2021) relembra que os grupos de afinidades, ao surgirem, eram considerados espaços de *networking*<sup>8</sup>, com a finalidade de promover a diversidade e inclusão nas organizações, tornando-se fundamental nas estratégias e operações nos últimos cinco anos. A autora ainda comenta que os grupos são capazes de utilizar os conhecimentos dos funcionários de diversas formas como “para gestão de talentos (recrutamento/retenção de diversos funcionários); para criar desenvolvimento de produtos culturalmente sensíveis, marketing e atendimento ao cliente, bem como diversidade de fornecedores; e para construir uma força de trabalho inclusiva e engajada” (Casey, 2021, p.1).

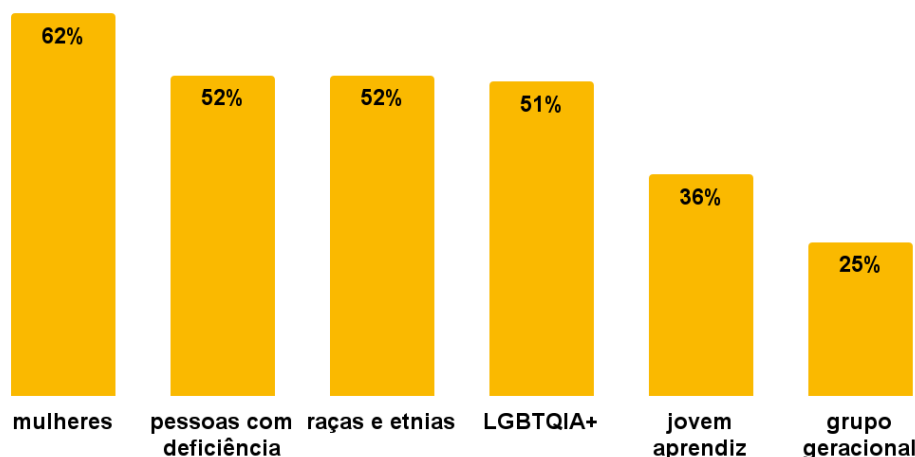
Para fortalecer a visão de Casey (2021) e dos outros autores, apoiamos-nos na pesquisa “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações”, realizada pela Deloitte<sup>9</sup> (2021). O levantamento ocorreu através de questionamento eletrônico feito com 215 empresas no período de agosto a setembro de 2021, referente a estruturas, práticas e propósitos relacionados ao tema. Desse montante respondente, 81% das empresas contavam com grupos de afinidade que trabalhavam o tema. Também foi possível verificar quais eram os grupos de maior presença dentro das empresas (Figura 3): 62% mulheres; 52% pessoas com deficiência (PCDs); 52% raças e etnias; 51% LGBTQIA+; 36% jovem aprendiz e com 25%, grupo geracional (profissionais com mais de 50 anos).

---

<sup>8</sup>*Networking* é uma palavra em inglês que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém.

<sup>9</sup>Deloitte é uma empresa de consultoria.

Figura 3 - Gráfico dos grupos de maior presença nas organizações



Fonte: a autora, conforme informações da pesquisa Deloitte (2021)

Welbourne, Rolf e Schlachter (2015 *apud* Silva, 2022) revelam que esses grupos costumam ser financiados pela organização com alguma verba anual ao qual o grupo precisa encaixar suas atividades no orçamento, bem como, suporte tecnológico e pessoal. Ressalta ainda que geralmente a participação é voluntária, ou seja, pensando na hierarquia do grupo, um funcionário que desempenha o papel de liderança não vai receber um salário ou bônus por realizar as atividades.

Por fim, segundo Biscoe e Safford (2010), podemos definir os grupos de afinidade como grupos que compartilham a mesma raça, etnia, gênero, orientação sexual, deficiência, valores ou interesses na organização. Esses grupos podem ser organizados de modo formal ou informal, isso porque possuem diversos formatos e dinâmicas. Silva (2022) corrobora com o pensamento de Biscoe e Safford (2010), alegando que a união dos empregados da organização é formada através de identidades ou interesses compartilhados e acrescenta que os grupos provêm a equidade e o pertencimento, impactando os profissionais, a organização e as comunidades onde estão inseridos.

Desta forma é possível perceber as possibilidades que envolvem os grupos de afinidade, no intuito de estimular a diversidade e inclusão, o que é fundamental em contextos ainda marcados pelo subjugamento de pessoas negras e daquelas caracterizadas por outras diversidades. O entendimento da potência que um grupo de pessoas unidas pelos seus ideais, raça, cultura, identidade possui, pode qualificar a organização, desde que a abordagem seja séria e consistente.



Para nos dar subsídio complementar em relação à temática, julgamos importante nos apropriarmos do trabalho de conclusão de curso *Comunicação organizacional, diversidade e inclusão: experiências de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte*, realizado no semestre 2023/1, pela aluna Mariana de Freita Rodrigues, graduanda da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no qual tinha como objetivo *compreender motivações, impactos e desafios de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte, a partir de aportes sobre diversidade e inclusão e sob a ótica da comunicação organizacional que se relaciona com o que estamos apresentando aqui*.

A partir de suas conclusões, a profissional discute que a falta de pluralidade nas organizações torna elas suscetíveis a conflitos intergrupais que acabam afetando diretamente na produtividade de trabalho dos indivíduos. E ainda, apoiando-se em Almeida (2019), também citado na presente pesquisa, e Saji (2005), compreendemos que, mesmo quando há implementação dessas políticas de diversidade, as organizações ainda apresentam lacunas que dificultam a relação com a temática.

Olhando para a questão relacionada ao grupo de afinidade racial em si, os aprendizados mostram resultados positivos quanto ao seu surgimento, ampliando debates, valorização das pessoas negras na organização, constituição de espaço seguro, entre outros. No entanto, foi identificado vários aspectos em que é necessário melhorar a consistência em atitudes que favoreçam a diversidade e a inclusão racial. Isso inclui reconhecer e incluir efetivamente pessoas negras, investir de maneira eficaz no grupo, aumentar o conhecimento dos funcionários, alinhar conceitos e ter mais clareza sobre o tema.

No capítulo seguinte tratamos sobre a perspectiva das pessoas negras do CAS e acerca do grupo de afinidade racial. Na tentativa de uma ótica ampla, a pesquisa foi realizada com sete profissionais que ocupam espaços diferentes dentro do grupo. Essa decisão foi tomada para garantir que não estivéssemos ouvindo apenas a visão da diretoria ou de pessoas que são assíduas às atividades do grupo.

## **4 GRUPO DE AFINIDADE RACIAL E O ATO DE AQUILOMBAR-SE NO CENTRO ADMINISTRATIVO SICREDI**

Em vista do que já foi exposto, nesta seção contextualizamos decisões tomadas ao longo do percurso da pesquisa. Abordamos as estratégias metodológicas e detalhamos os passos da coleta de dados, o que ocorreu mediante entrevista em profundidade com sete profissionais do Centro Administrativo Sicredi. Ao longo das reflexões sobre o grupo de afinidade, buscamos articular as falas dos entrevistados com a pesquisa realizada ao longo dos capítulos 2 e 3. Por fim, apresentamos as respostas e articulações com nosso referencial teórico.

### **4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

A pesquisa, quanto ao tipo, se configura como exploratória. De acordo com Gil (2019, p.41), estudos com essa característica têm como finalidade “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Além disso, a abordagem é de cunho qualitativo. Segundo essa perspectiva, o pesquisador vai em busca de impressões e nuances mais profundas, considerando todos os pontos de vista (Godoy, 1995).

Em relação às técnicas de pesquisa, utiliza-se a bibliográfica, que se constrói na busca e análise de literatura acadêmica a partir de livros, artigos científicos e outros meios relevantes para o entendimento teórico do tema de estudo (Gil, 2019). Segundo Gil (2019, p.45), a vantagem desta técnica “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. A segunda técnica utilizada é a documental, que recorre a materiais que ainda não foram tratados cientificamente, mas que se mostram relevantes à investigação (Gil, 2019).

No que diz respeito à dimensão empírica, apoiamo-nos na entrevista em profundidade. Para Gil (2019, p.44), entrevistas com essas características buscam, “[...] com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.” Nessa técnica as próprias perguntas abrem

espaço para explorar e aprofundar-se no assunto em questão. Diferente de pesquisas que buscam saber a quantificação ou proporção de um fenômeno, nas entrevistas em profundidade o objetivo está “[...] relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade”, assegura Gil (2019, p.45).

Dentre os tipos de entrevistas existentes apresentadas pelo autor, optamos pelas semi-abertas. Segundo Duarte (2005), elas conferem amplitude à discussão, partindo de uma estrutura de perguntas, mas oportunizando que a entrevistadora possa fazer adições e assumir novas abordagens que soem oportunas a partir das respostas. Ou seja, o roteiro ajuda no direcionamento aos objetivos da pesquisa, porém, ao mesmo tempo há o espaço para que a conversa flua, gerando novos *insights*. O conjunto de perguntas proposto está disponível no Apêndice B.

O roteiro foi dividido em dois blocos: 1) perguntas direcionadas apenas para as pessoas que compõem a diretoria do grupo, com o propósito de compreender como funciona a administração do grupo, nuances sobre o surgimento, dentre outros aspectos; e, 2) perguntas direcionadas a pessoas que participam com assiduidade e pessoas que não participam das atividades, para entender qual lugar o grupo ocupa na vida/trabalho a partir da perspectiva delas. Além disso, conta com perguntas de cunho geral e uma questão final para considerações complementares das pessoas entrevistadas.

Ainda, para que pudéssemos responder aos objetivos da pesquisa, elaboramos critérios para a seleção dos respondentes, dividindo eles em três grupos: 1) diretoria do grupo de afinidade racial; 2) pessoas que são participantes assíduas das atividades propostas pelo grupo; e, 3) pessoas que não participam do grupo e/ou das atividades realizadas. A preocupação era de que pudéssemos apreender informações complementares, oriundas de diferentes pontos de vista.

A seguir, o Quadro 3 permite uma melhor compreensão das características das pessoas entrevistadas, como gênero, tempo de atuação na empresa e função no grupo. A fim de preservar a identidade dos respondentes, optamos por utilizar pseudônimos. A escolha de cada um deles objetiva dar visibilidade e celebrar o legado de personalidades negras brasileiras. Importante esclarecer que, uma vez que há um número pequeno de empregados executando a posição de diretoria no grupo, optamos por não informar o gênero dessas pessoas, no mesmo intuito de garantir o anonimato.

Quadro 3 - Detalhes sobre as pessoas entrevistadas

<b>Pseudônimo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo na organização</b>	<b>Função ou relação com o grupo de afinidade racial</b>
C. Jesus	x	8 anos	Diretoria
C. Evaristo	x	5 anos	Diretoria
Abdias Nascimento	Masculino	2 anos	Participante das atividades
Ganga Zumba	Masculino	1 ano e 5 meses	Participante das atividades
Dona Ivone Lara	Feminino	3 anos	Participante das atividades
Nilo Peçanha	Masculino	1 ano e 3 meses	Não participante das atividades e/ou grupo
Elza Soares	Feminino	5 anos	Não participante das atividades e/ou grupo

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

As entrevistas levaram em torno de 40 minutos, sendo realizadas 3 (três) de forma presencial, ao final do expediente dos entrevistados, no *hall* da torre principal do CAS, e 4 (quatro) de forma online, de acordo com disponibilidade das pessoas, através de reunião feita no aplicativo *Microsoft Teams*. Todos os encontros contaram com uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa e, na sequência, recorreremos ao roteiro de questões, deixando as pessoas livres para discorrer de forma mais profunda sobre cada pergunta.

É fundamental mencionar que, anteriormente à realização das entrevistas, as pessoas convidadas receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice A. Como já mencionado, optamos por ocultar os nomes das pessoas participantes, para resguardar quaisquer questões sensíveis. Importante mencionarmos que a autora da pesquisa é estagiária de comunicação da organização, hoje alocada na equipe de Gestão de Pessoas. Em contato com a coordenação da área, houve a liberação para que fosse realizada a pesquisa utilizando o nome da organização. Além disso, foi autorizado o uso de informações públicas acerca da organização. Não foi autorizada a utilização de informações e documentos exclusivos de circulação interna. Foi acordado que, após a apresentação da pesquisa e consolidação da versão final, o arquivo deverá ser enviado para a biblioteca do CAS, para acesso livre dos funcionários.

## 4.2 SICREDI, CAS E O GRUPO DE AFINIDADE RACIAL

O Sicredi<sup>10</sup> é uma instituição cooperativista de crédito, fundada em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis/RS. O modelo cooperativista foi trazido ao país pelo Padre Theodor Amstard, que se uniu às lideranças da comunidade para implementar esse sistema. Décadas depois, o modelo foi crescendo e ganhando expansão pelo Sul do país e, décadas mais tarde, passou a ocupar todos os estados brasileiros e o Distrito Federal. Atualmente, o Sicredi conta com mais de 2,4 mil agências e oferece mais de 300 produtos e serviços financeiros e não financeiros. Dentre toda essa abrangência, o sistema se divide em Centrais<sup>11</sup>, Cooperativas<sup>12</sup> e no CAS, o Centro Administrativo Sicredi, que está diretamente relacionado ao nosso objeto de pesquisa.

O CAS fica situado na Avenida Assis Brasil, em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, e conta hoje com mais de três mil funcionários. É a sede da SicrediPar, do Banco Cooperativo e suas empresas controladas, da Fundação Sicredi, da Sicredi Fundos Garantidores e da Confederação. Desenvolve soluções e auxilia as cooperativas no atendimento das necessidades dos associados. A estrutura organizacional divide-se da seguinte forma (Figura 4):

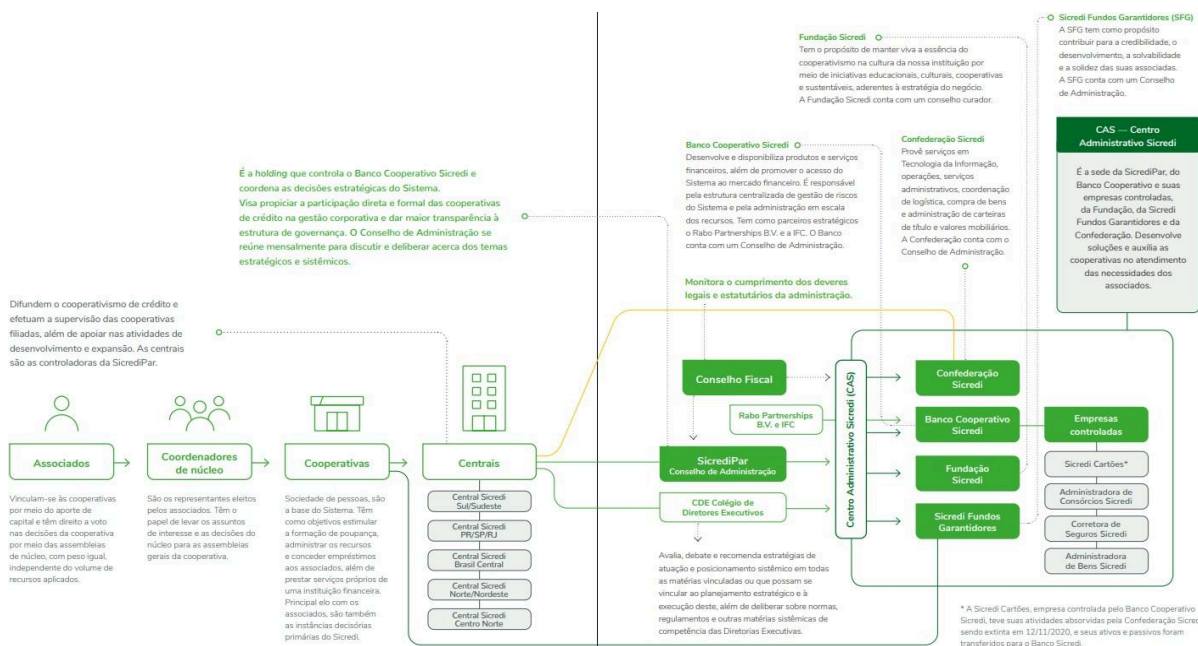
---

<sup>10</sup>Todas as informações são retiradas do site institucional do Sicredi.

<sup>11</sup>Central atua como uma espécie de hub que potencializa a cooperação entre as cooperativas, promovendo benefícios econômicos e sociais para seus membros.

<sup>12</sup>Cooperativas são constituídas a partir da união voluntária de pessoas mobilizadas por valores e princípios do cooperativismo e o principal elo com os associados.

Figura 4 - Estrutura organizacional do Sicredi



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2020)

Como é possível observar, o Sicredi é dividido por Centrais, Cooperativas e o Centro Administrativo. No modelo disponibilizado no relatório de sustentabilidade de 2020, é possível observar a formação da organização desde o Associado, que viabiliza a organização, até o CAS, o Centro Administrativo que atende e presta todo o suporte às Centrais e Cooperativas. Por estar diretamente relacionado ao nosso objeto de pesquisa, detalhamos um pouco mais a estrutura do CAS, ao encontro das informações contidas na Figura 4.

O CAS divide-se da seguinte forma: Confederação Sicredi, que provê serviços em tecnologia da informação, operações, serviços administrativos, coordenação de logística, etc. e conta com o Conselho de Administração; na sequência há o Banco Cooperativo Sicredi, o qual desenvolve e disponibiliza produtos e serviços financeiros, além de promover o acesso do Sistema ao mercado financeiro, etc.; depois existe a Fundação Sicredi que tem como propósito de manter viva a essência do cooperativismo na cultura da instituição por meio de iniciativas educacionais, culturais, cooperativas e sustentáveis, aderentes à estratégia do negócio; por fim, o Sicredi Fundos Garantidores que tem como propósito contribuir para a credibilidade, desenvolvimento, solvabilidade e a solidez de suas associadas.

A Fundação Sicredi fundou em 2022 o Comitê de Diversidade, Inclusão e Equidade para apoiar de forma sistêmica<sup>13</sup> nas pautas de diversidade. O objetivo é apoiar as cooperativas no desenvolvimento do tema, tendo as Diretrizes de Inclusão, Diversidade e Equidade como guia norteador. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2022, p.80), “o Comitê contribui para que essa agenda seja incorporada como um tema transversal na forma de atuação da cooperativa e seja parte da cultura organizacional. A Fundação disponibilizou materiais estruturantes de apoio para desenvolver o tema”. No entanto, os grupos de afinidades não integram toda a rede da organização. São limitados ao CAS.

Os grupos de afinidades iniciaram em 2019, após a criação do programa *Viva Toda Gente*, realizado pela equipe de Diversidade e Inclusão de Gestão de Pessoas, a qual entendeu que era necessário estabelecer os cinco grupos de afinidade que a instituição possui hoje: 1) gênero; 2) raça; 3) LGBTQIA+; 4) gerações; e, 5) pessoas com Deficiência (PcD).

Como a nós interessa o grupo de afinidade racial, tratemos sobre sua estrutura atual. Hoje o grupo divide-se em um núcleo composto por quatro pessoas no cargo de *diretores*, as quais desempenham o papel de liderança dentro deste núcleo. Elas são responsáveis pela estratégia de desenvolver o tema na organização. Para além desse núcleo, há os *multiplicadores*, que são funcionários convidados pelas lideranças cujo papel é “ajudar, apoiar e executar algumas ações que já foram aprovadas pelas lideranças juntamente com o comitê executivo da empresa”<sup>14</sup>. E, por fim, ainda há a figura dos *aliados*, os patrocinadores da pauta, que fomentam o assunto juntos aos colegas, nas suas áreas, divulgando as iniciativas que o núcleo organiza e impulsionando a participação.

#### 4.3 O OLHAR DE PESSOAS PRETAS

Através de entrevistas realizadas com sete pessoas negras empregadas do CAS, abordamos neste tópico as análises feitas a partir das respostas. Como já citado, dividimos os respondentes em categorias e apresentamos as percepções a partir dessa sistematização.

---

<sup>13</sup>Termo utilizado para referir-se ao Sicredi como um todo.

<sup>14</sup>Excerto de uma das entrevistas feitas com um membro da diretoria do núcleo, apresentada com mais detalhes na sequência.

### 4.3.1 Percepções de integrantes da diretoria

Neste tópico abordamos as questões que foram direcionadas apenas para a diretoria do núcleo, a fim de apreender percepções quanto ao impacto, objetivos e atividades que são realizadas. Para iniciar, de acordo com C. Evaristo, o surgimento do grupo de afinidade racial decorre da necessidade dos empregados que já enxergavam a importância de discutir pautas sobre diversidade. A entrevistada conta que:

No Sicredi, ele surgiu em 2019 mesmo. Porém, antes disso, acho que **em meados de 2016/2017, já havia um movimento interno de algumas pessoas dentro da empresa que informalmente se organizavam como grupos de afinidade**, de acordo com os contextos [C. Evaristo].

Podemos perceber que, antes da empresa entender que havia a necessidade de discutir questões relacionadas à diversidade, os empregados já apontavam esta demanda. Ainda acerca do surgimento, C. Jesus conta que, para poder apoiar e fazer as conexões entre os funcionários negros com a equipe de Diversidade e Inclusão de Gestão de Pessoas e, estruturar e desenvolver as ações, foi criado o que nomearam *núcleo duro*.

Este núcleo foi instituído com o intuito de representar os funcionários negros e as suas necessidades, além de executar o papel de liderança do grupo de afinidade racial, propondo debates e outras atividades. Também se tornou o responsável por reuniões com a equipe de Diversidade e Inclusão de Gestão de Pessoas e os demais núcleos representantes dos outros grupos de afinidade. Além disso, quando há reuniões do comitê executivo de lideranças da organização, o núcleo duro também se faz presente, quando convidado.

No início o núcleo chegou a ter uma estrutura que contava com seis participantes na diretoria. Porém, com as demandas de trabalho das funções originais desses empregados, as pessoas precisaram declinar dessa atividade porque exige tempo e dedicação. Não conseguiram conciliar ambas as responsabilidades. Desta forma, hoje o núcleo possui uma diretoria de quatro pessoas. Recuperando uma contribuição teórica, segundo Welbourne, Rolf e Schlachter (2015 *apud* Silva, 2022), a participação nos grupos de afinidade é geralmente voluntária. Isso significa que, embora as pessoas possam ter o desejo



de participar ativamente, o envolvimento no grupo acaba sendo uma atividade adicional, não remunerada. Em nosso entendimento, essa condição pode revelar nuances sobre a real importância e priorização do grupo pela organização.

Como adiantamos no tópico anterior, a estrutura do grupo consiste em: 1) o *núcleo duro*, que trabalha diretamente com a área de Diversidade e Inclusão de Gestão de Pessoas e com o comitê executivo, que é formado por alguns líderes da organização; 2) os *multiplicadores*, que são as pessoas que vão apoiar na organização das iniciativas e pensar em próximas ações; e, 3) os *aliados*, que geralmente são pessoas que divulgam as atividades realizadas pelo grupo, disseminando a programação com colegas de equipe e de outras áreas que tenham interlocução. Fomentando essas atividades, no entanto, não assumem tanta responsabilidade quanto os multiplicadores.

Quando perguntamos sobre os objetivos atuais do grupo, nos foi apresentado os dois mais importantes. Observemos, no Quadro 4, uma breve síntese das respostas<sup>15</sup>:

Quadro 4 - Quais os objetivos atuais do grupo?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
C. Jesus	Atração e captação, ou seja <b>entrada de mais pessoas negras no CAS; diminuição de turnover dessas pessoas negras; desenvolvimento de carreiras daquelas pessoas negras que já estão aqui [...]</b> hoje a gente tem <b>pouquíssimas lideranças negras</b> , né [...] O desenvolvimento a gente ainda tá buscando como fazer de uma melhor forma.
C. Evaristo	[...] colocar mais pessoas negras para dentro da organização de forma a <b>ter uma representatividade com intenção e com proporcionalidade</b> ; a redução de turnover [...] <b>a gente quer reduzir os motivos pelos quais elas saem, seja por iniciativa própria ou por iniciativa da empresa</b> ; e a <b>aceleração de carreiras</b> de pessoas negras que já estão na organização [...] <b>para que a gente possa ocupar espaços de lideranças no futuro</b> .

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Ao aprofundar a reflexão, ambas as pessoas entrevistadas destacam três principais objetivos que refletem as dores do grupo na atualidade. São eles: atrair e captar novos talentos para ter uma representatividade com intenção e

<sup>15</sup>A fim de resolutividade, apresentamos nos quadros apenas os principais aspectos de cada pergunta.

proporcionalidade; diminuir o *turnover*<sup>16</sup> dos empregados negros, e desenvolver a carreira dos talentos negros que já integram a organização, para que eles possam ascender a cargos de liderança. A partir das falas, compreendemos que o desenvolvimento de pessoas negras também colabora para a diminuição de *turnover*.

Sob a ótica da atração de talentos, a organização está apresentando resultados positivos que são notáveis a cada novo censo realizado pela empresa, mas quanto ao desenvolvimento das pessoas negras, ainda há desafios. C.Jesus comenta que:

A gente vê que os **índices são bons sobre a entrada de pessoas negras**, mas o **desenvolvimento** a gente ainda está **buscando como fazer de uma melhor forma** [...] a gente tá falando de várias pessoas, né, que trabalham em áreas diferentes então daqui a pouco elas têm **necessidades diferentes de desenvolvimento**, tu tem líderes diferentes, alguns que simpatizam com a causa que não tem nenhum preconceito, outros que podem ter algum viés, então é bem difícil, mas **tudo que a gente puder fazer e tentar, a gente vai fazer né?** [C. Jesus].

É interessante observarmos que os objetivos estão ligados não apenas ao aumento do número de pessoas negras na organização, mas também à garantia de que essas pessoas se mantenham na organização. Em complemento, C. Evaristo e C. Jesus abordam sobre o desenvolvimento dessas pessoas, o que é crucial, uma vez que, conforme apresentado em tópicos anteriores, as pessoas negras costumam ocupar cargos mais operacionais, possuem os salários mais baixos e há assimetrias relevantes, no comparativo com pessoas brancas, no acesso ao ensino superior.

Ainda em relação ao desenvolvimento dos funcionários negros, C. Jesus comenta:

Queremos fazer uma consultoria com estudo para isso, assim como o grupo de gênero fez, com entrevistas para as pessoas, para as lideranças, para conseguir mapear qual é **o maior problema no sentido de não desenvolvimento das pessoas negras aqui dentro**, para a gente ver se consegue de alguma forma **apoiar, sanar ou indicar para essas pessoas um caminho** para que elas possam ter um desenvolvimento. [C. Jesus]

Sob a perspectiva das pessoas entrevistadas que compõem a diretoria, podemos inferir que o núcleo ultrapassa o campo de ser apenas um espaço de

---

<sup>16</sup> “*Turnover* é a suspensão da condição de membro de uma organização” (Mobley 1992, p.30). Mobley (1992) classifica em voluntário quando é por iniciativa do empregado ou involuntário, quando é por iniciativa do empregador, falecimento ou aposentadoria.

identificação entre as pessoas. De acordo com os relatos apresentados, existe a preocupação em garantir que essas pessoas tenham progressões em suas carreiras. Casey (2021) aborda que os grupos são capazes de utilizar os conhecimentos dos funcionários de diversas formas, dentre elas: “para gestão de talentos (recrutamento/retenção de diversos funcionários); para criar desenvolvimento de produtos culturalmente sensíveis, marketing e atendimento ao cliente, bem como diversidade de fornecedores; e para construir uma força de trabalho inclusiva e engajada” (Casey, 2021, p.1). Ou seja, o olhar para o desempenho das pessoas negras dentro da organização tende a favorecer a organização e os funcionários.

A seguir, no Quadro 5, apresentamos quais são as atividades que o núcleo realiza hoje, para alcançar os seus objetivos.

Quadro 5 - Que atividades são realizadas?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
C. Evaristo	Hoje a gente realiza ações. Então, para tentar promover ou atacar essas dores que eu citei, [...] a gente faz <b>workshops, agendas, campanhas, onboarding<sup>17</sup>, aquilombamento e reuniões executivas, participações em reuniões de áreas específicas.</b>
C. Jesus	O grupo realiza várias ações nas datas relacionadas às pautas raciais, como por exemplo, o <b>Dia da Mulher Negra Latina e Caribenha, feira de afroempreendedores ali no nosso Hall, o aquilombamento.</b>

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

As atividades realizadas pelo grupo são sempre internas, dirigidas aos empregados. Não há nenhuma atividade que contemple outros interlocutores. Dentro do que o núcleo propõe, apenas o aquilombamento é exclusivo para as pessoas negras por se tratar de um momento de conexão e acolhimento. Os demais eventos são abertos para todos os funcionários que apresentarem interesse na pauta, o que julgamos oportuno destacar.

No quadro a seguir (Quadro 6), apresentamos as atividades citadas e um breve detalhamento do que representam.

<sup>17</sup>Onboarding é a integração de novos colaboradores na organização.

Quadro 6 - Atividades e núcleo de sentido

Atividades	Detalhamento
<i>Workshop</i>	Faz parte do objetivo de desenvolver profissionalmente os funcionários negros do CAS. No primeiro, que foi realizado em novembro/2023, o momento foi destinado apenas para funcionários com contrato CLT, ou seja, estagiários e jovens aprendizes não participaram. O momento contou com duas profissionais que falaram sobre carreira, metas e propósito.
Agendas	Palestrantes falando sobre diversos temas pertinentes ao negócio envolvendo questões raciais.
Campanhas	Em datas ou mês que faz alusão a pauta racial, são realizadas campanhas de sensibilização.
<i>Onboarding</i>	O núcleo está presente no momento de acolhida de novos empregados, apresentando o grupo de afinidade racial e seus objetivos.
Aquilombamento	Momento de integração das pessoas negras entre si, de acolhimento. Realizada sempre em uma sexta-feira, após expediente no Centro de Convivência do CAS. Não existe uma periodicidade determinada para acontecer.
Reuniões executivas	Momento para planejamentos e definições.

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

E dentre as atividades apresentadas, adentramos com mais detalhes no surgimento do aquilombamento. De acordo com C. Evaristo, o evento surgiu de forma orgânica diante do retorno ao modelo de trabalho presencial, em 2022, após o fim da pandemia de Covid-19.

Com o retorno à presencialidade, o núcleo percebeu que, durante o período de trabalho remoto, novos empregados negros haviam ingressado na organização, mas ainda não se conheciam. O evento foi planejado com o intuito de reduzir o sentimento de solidão e isolamento entre essas pessoas, além de facilitar a conexão do núcleo com os recém-chegados. Além disso, a intenção era promover a interação entre profissionais negros de diferentes áreas.

Foi decidido que, para garantir que as pessoas pudessem ir e de fato vivenciar o evento, o aquilombamento ocorreria sempre nas sextas-feiras após o expediente de trabalho. Dessa forma não haveria o risco de alguém precisar sair do evento para uma reunião de trabalho, ou algo parecido. C. Evaristo avalia que, ao atentar ao objetivo do aquilombamento *versus* sua eficácia, entende que o propósito foi alcançado. Porém, ele perdeu sua finalidade inicial, que era construir uma ponte de conexões de trabalho entre as pessoas negras de diversas áreas do CAS. Assegura que:

Eu vejo que, às vezes, as pessoas vão muito mais para se distrair e se divertir. Às vezes até extravasar e confraternizar, do que propriamente trocar. Mas de qualquer forma, eu percebo que **são feitas conexões, conexões importantes**. Por mais que **tenhamos perdido a essência inicial dele**, ele ainda continua tendo um **papel importante** para fazer essas **conexões**. [C. Evaristo]

A abordagem de C. Jesus não se difere muito da recém apresentada. Ela acrescenta que quando pensaram no que fazer para interagir com esses novos empregados negros, a primeira ideia que surgiu era um *onboarding*, para falar sobre o grupo de afinidade e acerca dos seus objetivos. A ideia era de que empregados antigos também participassem, para fins de atualização e reforço da razão de existir do núcleo. Mas C. Jesus ainda sentia que não era isso, e então surgiu a possibilidade de um evento, com comida, bebida e um grupo de pagode. C. Jesus conta que nunca tinham levado um grupo para tocar no Centro de Convivência do CAS (local onde ocorre o evento). A diretoria solicitou autorização, a qual foi concedida e, assim, nasceu o primeiro aquilombamento, em setembro de 2022.

Fizemos o convite e as pessoas compraram a ideia e apareceram, e para além de ir, **as pessoas se misturaram, se entrosaram. É que o nosso povo é diferente, entendeu?** Depois começou a banda, começamos a dançar, a dar risada. [C. Jesus]

Analisando o que foi apresentado até aqui, as entrevistas convergem sobre o que é o aquilombamento: é o movimento que surgiu a partir de uma necessidade das pessoas negras em se ver, se conectar, fazer *networking*. Resgatando Casey (2021), a autora relembra que os grupos de afinidade, ao surgirem, eram considerados espaços de troca, com a finalidade de promover a diversidade e a inclusão nas organizações, tornando-se fundamental nas estratégias e operações nos últimos cinco anos. Ou seja, o aquilombamento representa ganhos em nível individual, porque os funcionários negros contrõem conexões para além do espaço de trabalho, e também ganhos, em perspectiva mais ampla, para a organização, pois essas trocas fortalecem vínculos e estimulam o compartilhamento de conhecimento, o que pode ser oportuno para o CAS.

As relações advindas do aquilombamento começam no evento e ultrapassam as barreiras da organização. Sobre isso, C. Evaristo diz que:

Eu sou uma dessas pessoas que também bebem desse espaço para fazer *networking*. **Já saíram vários cafés, vários almoços pra gente se**

**conhecer melhor**, pra gente **falar de projetos**, pra gente **falar de organização**. [C. Evaristo]

Mesmo que entenda que se perdeu o propósito inicial, C. Evaristo reconhece que as trocas, as interações e as conexões são estabelecidas. Por fim, uma das falas de C. Jesus exemplifica o sentimento que a diretoria possui com o seu trabalho, não só com o aquilombamento, mas com o grupo em si:

O sentimento de que precisamos estar perto dessas pessoas... **Por muito tempo éramos poucos aqui dentro**. Levar para as pessoas que essas conexões são boas, **mostrar que elas não estão sozinhas**. É muito legal ver os novos que estão chegando, não se sentindo os únicos. **A gente sabe que é difícil, a gente sabe o que é ser o único**. Esses movimentos que a gente faz leva a isso, as pessoas não se sentem únicas. [C. Jesus]

Através dessa fala podemos inferir que o movimento realizado pelo grupo transpassa barreiras, é conexão e preocupação em garantir que a experiência dos novos funcionários negros seja positiva.

Quando perguntado sobre os principais desafios que o grupo encontra hoje, as pessoas entrevistadas elencam diferentes nuances, que apresentamos no Quadro 7.

Quadro 7 - Quais são os principais desafios e tendências na atuação do grupo?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
C. Evaristo	Acho que os principais desafios que a gente tem ainda é a <b>empresa priorizar o assunto [...] a gente fez muitos avanços</b> , a gente deu passos importantes dentro da organização em relação a pauta, mas ele ainda não é um assunto que é <b>prioridade nos fóruns de decisão</b> , ele ainda não é um assunto que tem uma <b>urgência para ser prioritário</b> .
C. Jesus	Acho que a gente tem <b>vários desafios</b> , a gente tem vários desafios e <b>vários me preocupam</b> assim, né? Eu acho que a <b>questão do viés assim é uma coisa que me incomoda muito</b> em diversos aspectos [...] Tu quer <b>divulgar a causa no momento do Pagode da cerveja e da festa</b> ou tu quer <b>divulgar a causa em todos os momentos</b> .

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

Enquanto de um lado temos como desafios a não priorização da organização frente a pauta, não sendo levado para fóruns de decisão e nem recebendo a urgência em tornar-se prioritário.

Do outro lado, o desafio são os vieses raciais<sup>18</sup> e como seguir firme no propósito do grupo apesar deles. Para elucidar, C. Jesus apresenta um exemplo usando o aquilombamento. Apesar de ser um momento de extrema importância para as pessoas negras, ele é um movimento que incomoda muita gente. O núcleo recebe muitas reclamações sobre ele ser uma forma de discriminação, pois o evento é exclusivo para as pessoas negras. No entanto, C. Jesus questiona:

Tu quer **divulgar a causa no momento do pagode, da cerveja e da festa** ou tu quer **divulgar a causa em todos os momentos?** Porque tu tá reclamando que não pode no aquilombamento, mas eu **nunca te vi numa live nossa, nunca te vi em uma conversa [...]**, mas aí a gente é preconceituoso, porque no aquilombamento não pode participar. Então assim, **é ter força para separar essas coisas**, saber que muita gente sabe reclamar e falar mal. Ah porque a gente é preconceituoso, que tinha **racismo reverso, né? A gente tem que ouvir bastante.** [C. Jesus]

Para complementar, C. Jesus afirma que:

A [nome da pessoa] sempre traz na fala **“quando os pretos se unem, se juntam, algumas pessoas entendem isso como uma ameaça.”** [C. Jesus]

Desta forma, é possível assumir que a união das pessoas negras é questionada por uma parcela dos funcionários que constituem a organização. Entendemos através desse último desafio, que inúmeras vezes as pessoas negras não podem ocupar lugar de protagonismo, liderar movimentos que sirvam como acolhimento. Só é permitido tudo isso quando há uma pessoa branca à frente desse movimento. A partir dessa reflexão, é válido apoarmos-nos em Kilomba (2019, p.78) que compartilha a concepção de racismo cotidiano, que refere-se "a todo vocabulário, discursos, imagens, gestos, ações e olhares que colocam no sujeito negro". Torna, desta forma, o sujeito negro o oposto do sujeito branco, na ótica de que o negro não possui o direito de existir como um igual ao sujeito branco. Ou seja, o sujeito negro só pode ser visto se o sujeito branco estiver em destaque.

---

<sup>18</sup> Vieses raciais influenciam decisões com base na raça das pessoas. Outro termo relevante são os estereótipos racializados, situação em que há uma generalização de características para grupos específicos com base em sua origem étnica.

### 4.3.2 Percepções de participantes

Neste tópico abordamos as questões que foram direcionadas para as pessoas participantes do grupo, as quais frequentam as atividades com assiduidade, a fim de entender a percepção delas quanto ao impacto, objetivos e atividades que são realizadas.

Na análise inicial, é importante discorrer sobre a trajetória de Dona Ivone, cuja contratação para atuar no Sicredi ocorreu por meio do programa de estágio *Pretecer*, destinado a atrair e recrutar profissionais negros para integrar a organização. Por meio desse programa, ingressaram 47 profissionais em abril de 2021 que, desde o início, perceberam o impacto que causaram no CAS. Antes dessa iniciativa, a empresa apresentava números pouco expressivos de profissionais negros.

Retomando o que foi apresentado no bloco anterior, esse grupo de profissionais que entraram junto com Dona Ivone, foram os mesmos que despertaram a necessidade do núcleo racial em desenvolver um momento que propiciasse conexão e tempo compartilhado com qualidade. Dona Ivone relembra que mesmo enfrentando olhares sobre eles, sobre seus cabelos, seu jeito, os participantes reconheciam a importância de permanecer na organização, pois muitos eram arrimo de família.

Quando questionados sobre experiências passadas, os entrevistados contam que em algum momento de suas trajetórias profissionais cruzaram os caminhos com colegas negros, mas que eram poucos e a maioria ocupava os serviços de subserviência. Mais detalhes sobre isso estão disponíveis no Quadro 8.

Quadro 8 - Como foi sua experiência em outras organizações em relação a pessoas negras?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Abdias Nascimento	Eu confesso que no meu <b>primeiro estágio foi um pouco solitário</b> [...]. Depois acabou entrando outra colega. Nós éramos dois estagiários e <b>a gente era meio duplinha. Isso me fortaleceu muito</b> , e claro a gente vai <b>levantando bandeira vermelha para muitas coisas</b> . Mas tive muita sorte na minha trajetória, pois na empresa seguinte eu dei de cara no primeiro dia com uma <b>colega de RP negra, com um cargo de analista sênior</b> , então aquilo <b>me inspirou muito. Eu olhava pra ela com muita inspiração, com vontade de chegar lá e vendo que era possível aquilo acontecer</b> .



Ganga Zumba	Eu trabalhei assim, escritório de contabilidade [...] escritório com 150 pessoas, para escritório de contabilidade é grande, mas se tinha <b>5 pessoas (negras), a maioria onde tinha mais negros era as copeiras, as empregadas, o pessoa da faxina</b> . Quando eu <b>entrei no Sicredi</b> , já meio que <b>me assustei, sabe?</b> Tipo, eu <b>vi bastante gente negra. Fiquei feliz</b> .
Dona Ivone	Antes de eu entrar no Sicredi eu tava numa agência de Estágios e tinha uma <b>professora negra e seria um cargo de destaque. Ela era professora [...]</b> . Tinha mais um homem negro, <b>a pessoa da faxina era negra</b> e outras pessoas, mas <b>sem casos de gerência</b> , essa é a primeira vez que eu estou com uma <b>pessoa negra sendo gestora da minha área</b> .

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Para Ganga Zumba e Dona Ivone, o Sicredi foi o espaço de maior identificação entre pessoas negras. Podemos perceber nas falas que, nas trajetórias apresentadas, elas trabalharam com pessoas negras, mas foi só no Sicredi que foram lideradas por uma pessoa negra ou que notaram a quantidade de pessoas negras que encontram pelos corredores e até mesmo nas equipes. Anteriormente ao Sicredi, podemos dizer que eles ocupavam o espaço do negro único, assim como Almeida (2019) compartilhou sua experiência enquanto advogado e, posteriormente, acadêmico, não se enxergando em outras pessoas ocupando aqueles mesmos espaços que ele, mas sim, os de subserviência, distantes de espaços de poder. Os outros negros que os entrevistados enxergavam atuavam nos serviços gerais, nas copas, na segurança. Vale ressaltar que não há demérito em ocupar esses espaços, porém a ausência de outras posições é reveladora. A problemática surge, portanto, quando esses ambientes são dominados por uma única cor ou raça, sem oferecer perspectivas de progresso na carreira para aqueles que integram tal grupo minorizado.

Para Abdias Nascimento o cenário foi diferente. Ele conta que em seu segundo estágio encontrou logo de início uma profissional negra, da mesma área que a dele, e desempenhando o papel de uma analista sênior. Compartilhou, também, que em seu último emprego antes do Sicredi, participou ativamente da implementação dos grupos de afinidade, no caso dele, especificamente no que envolvia o recorte racial. Para Abdias aspectos como a luta por condições “igualitárias”, a discussão sobre questões raciais e as oportunidades de identificação junto a colegas de trabalho já estavam mais presentes.

Acerca das atividades mais importantes propostas pelo grupo (Quadro 9), os entrevistados apresentaram opções diferentes, mas que despertaram neles o sentimento de pertencimento, orgulho e aprendizado.

Quadro 9 - Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Abdias Nascimento	Eu acredito que <b>as ações se casam</b> , mas eu acho que quando a gente tem <b>esse olhar mais estratégico</b> de conseguir <b>conversar com as lideranças</b> , trazer <b>propostas que cheguem para eles</b> , mas nunca esquecendo <b>o fortalecimento que a gente tem com os nossos colegas</b> [...]. Aqui no Sicredi, a gente tem o <b>aquilombamento</b> que é uma ação que o grupo racial propõe. Foi um <b>momento muito especial</b> , foi super <b>importante</b> que a <b>gente começasse a se olhar, começasse a se enxergar</b> , e é engraçado que depois a gente enxergava todo mundo. <b>Todo mundo acabou se conectando</b> então.
Ganga Zumba	Olha, dando um exemplo aqui, quando o núcleo trouxe aquela agenda do <b>letramento racial</b> , que não foi só para nós, negros, <b>foi pra todo Sicredi</b> , quem tinha interesse de participar... Isso eu <b>achei massa demais</b> , porque <b>muitas daquelas falas que eles trouxeram, ali no letramento, a gente acaba falando, nem sabe a origem</b> . Então isso foi bem legal. Depois da agenda do letramento, <b>a minha coordenadora</b> me chamou numa sala, <b>perguntou o que eu achei, eu e mais um colega negro e disse pra gente montar uma apresentação para apresentarmos pro time</b> , pro <b>peçoal que não conseguiu assistir</b> . Então foi muito bacana. Isso eu acho que é muito importante... <b>Não trazer agendas só pra nós mesmos, mas pro Sicredi como um todo</b> .
Dona Ivone	Ah, com <b>certeza o mês de novembro que é o Novembro Negro</b> . A gente faz várias ações aqui no CAS, inclusive com <b>cooperativas de pessoas negras</b> de artesanato, de comida, de jóias. É uma semana que a gente tem <b>muitas palestras</b> , a gente tem <b>muitas pílulas de conhecimento</b> dessa pauta racial sendo difundida para as pessoas brancas aqui do CAS. [...] Elas viram <b>aliadas da causa</b> e <b>diminui um pouco o preconceito</b> , diminui um pouco <b>as atitudes erradas que elas reproduzem</b> . Elas ficam <b>mais conscientes</b> .

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

Como observamos na exposição, cada pessoa destacou uma atividade como a mais importante. Na visão de Abdias Nascimento, as atividades são complementares. Segundo Dona Ivone, o Novembro Negro é a atividade mais importante, mas ao longo do mês acontecem letramentos raciais como citado por Ganga Zumba e o aquilombamento, como mencionado por Abdias Nascimento. Ou seja, o olhar estratégico, o olhar amplo para realizar atividades que possam abranger o CAS todo são essenciais para reconhecer vieses e letrar as pessoas

para que não utilizem palavras de cunho racista. Ao mesmo tempo, soa essencial que o grupo tenha um momento exclusivo, onde possam realizar trocas e conexões entre si.

Durante a entrevista, Abdias Nascimento falou um pouco mais sobre o aquilombamento e seu olhar sobre o evento:

Entendo o verbo aquilombar como uma **reunião de pessoas negras para se fortalecerem**. Esse foi o sentimento que eu tive desde a primeira vez que eu participei. Foi incrível encontrar os diversos colegas, **momento de reforçar que não estamos só**. Após o evento, acabamos criando uma relação, uma proximidade. Quando nos encontrávamos nos corredores a gente se cumprimentava. [Abdias Nascimento]

Para Ganga Zumba, a atividade mais relevante foi o *Letramento Racial*, um evento online aberto a todas as pessoas empregadas do CAS. Durante esse evento, a responsável por ministrar o conteúdo explorou diversas expressões presentes no cotidiano que têm conotações racistas. Além de apresentar exemplos, a palestrante contextualizou a origem dessas expressões e explicou por que são consideradas racistas. Após a atividade, a gestão da área onde Ganga Zumba trabalha conduziu uma sessão com toda a equipe, na qual Ganga Zumba e um colega apresentaram os pontos abordados no letramento racial, garantindo que todos acessassem as informações. Importa ressaltar que esse momento ocorreu durante o expediente e na modalidade presencial.

É relevante ponderar a partir da observação de Casey (2021), quando a autora destaca que os grupos de afinidade podem usar o conhecimento dos funcionários de maneiras diversas, incluindo "construir uma força de trabalho inclusiva e engajada" (Casey, 2021, p.1). Podemos entender que, de maneira inadvertida, o núcleo está promovendo o letramento racial em pessoas negras, oferecendo uma base para que possam discutir o tema quando necessário em suas áreas e corrobora para disseminar a diversidade e a inclusão.

Já Dona Ivone entende que o Novembro Negro é a atividade mais importante. Nesse período ocorrem diversas palestras sobre variados assuntos. É promovida uma ação com cooperativas de pessoas negras que expõem seus produtos como comidas, jóias, sucos, óleos essenciais, pinturas, dentre outros. As atividades realizadas nesse mês são voltadas para toda a organização, o que tende a ajudar a disseminar a pauta para um público mais expressivo.

Apesar de cada um expor momentos diferentes que julgam serem os de maior impacto, de acordo com as percepções, podemos inferir que as atividades são bem avaliadas, compartilhando o propósito conjunto de criar um ambiente de trabalho acolhedor, seguro e propício a oportunidades para os funcionários negros que compõem o CAS. Essa abordagem se correlaciona com o clima organizacional, que é entendido por Chiavenato (1998 apud Silva, 2013. p.9) como "[...] propriedades motivacionais do ambiente organizacional", onde um ambiente favorável se conforma quando a organização proporciona a satisfação pessoal das necessidades dos indivíduos, e é desfavorável quando promove frustrações. Ou seja, com base nessas entrevistas, é possível afirmar que o trabalho do grupo de afinidade racial e o apoio do CAS acerca dessa temática estão construindo um ambiente melhor para as pessoas negras.

No quadro a seguir abordamos o nível de importância que a pauta racial possui na vida dos entrevistados, a partir da pergunta *Se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?*

Quadro 10 - Se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Abdias Nascimento	<b>Com certeza.</b> Está ligado à minha <b>qualidade de vida, ao meu propósito</b> e eu acho que quando a gente coloca na balança, <b>isso pesa muito.</b> [...] Eu nunca estive numa empresa que <b>olhasse com cuidado</b> tão grande com essa parte de diversidade. Claro que a gente tem muitas outras ações para fazer e a gente está num caminho de aprendizado sempre, né? Mas o que foi feito até aqui foi incrível, <b>mas tem muita coisa a ser feito ainda.</b>
Ganga Zumba	Agora tendo essa visão, <b>tendo essa vivência,</b> de que <b>existe isso nas empresas, óbvio,</b> porque <b>não me imagino em uma empresa que não pensa nisso,</b> que não tem isso como <b>métrica.</b> Então seria uma coisa a se <b>colocar na balança, sim.</b>
Dona Ivone	<b>Com certeza,</b> porque com as vivências aqui do Sicredi <b>já foi super difícil a gente ser aceito, ter lugar de fala, ter chance de subir de cargo,</b> elevar ali o nosso patamar de "aí só júnior, só assistente". Já <b>foi difícil aqui com todo o programa, com toda a idealização, com todo o apoio que nós temos.</b> Então em outra empresa seria muito mais difícil, nós seríamos sempre os negros de base. [...] Então é uma coisa que eu

	vejo assim que impacta muito <b>porque é difícil trabalhar num ambiente que tu sabe que tu não vai ter oportunidades, sabe?</b>
--	---

Fonte: a autora com base nas entrevistas.

A partir das respostas dos entrevistados, é possível inferir que a experiência de vivenciar no CAS um movimento ativo e engajado em promover a pauta torna-se uma consideração significativa quando eles ponderam a possibilidade de mudar para outra organização. Ou seja, há um ganho para a empresa pois mantém seus talentos e há um ganho para os funcionários, pois seguem atuando em uma organização que mostra-se disposta a promover um ambiente melhor e que atua nas problemáticas raciais. Desta forma, podemos relacionar as respostas com pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2018), a qual afirma que organizações que investem em diversidade possuem 33% mais de chance de lucros em comparação com as organizações que são compostas por equipes executivas, onde a diversidade se baseia apenas em gênero, sem um olhar para os demais recortes, ou ainda, em relação a organizações que não possuem a ótica da diversidade e inclusão. Com base nas respostas dos três entrevistados, é possível inferir que o CAS, com as iniciativas voltadas à diversidade e à inclusão, pensando seus diferentes recortes, contribui para que seus talentos permaneçam empenhados e desejem integrar a organização.

Quando questionados sobre serem ou não, participantes assíduos dos eventos e momentos propostos pelo núcleo, bem como ao que leva eles a participarem desses momentos, chegamos às seguintes respostas (Quadro 11).

Quadro 11 - Você é um praticante assíduo dos eventos/momentos que são propostos pelo núcleo?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Abdias Nascimento	Aqui no <b>CAS é diferente de todas as empresas que eu já trabalhei</b> antes. Eu nunca tinha conseguido me <b>reunir como a gente se conecta aqui</b> . A gente tá falando de <b>temas que tem esse recorte racial</b> mas que <b>também estão ligados aqui na nossa atuação corporativa</b> . A gente <b>discute coisas super importantes</b> . Mas o principal que me leva a estar nesses eventos <b>é ver meus pares</b> .
Ganga Zumba	Ah, sim, <b>dentro do que eu tenho pra fazer no dia a dia de demanda...</b> Tipo assim, das <b>festas eu procuro ir em todas né, pra interagir com o pessoal</b> e tudo mais. Mas quando tem agenda... a <b>questão do Novembro Negro, eu não consegui me envolver muito</b> , não participei do <b>workshop porque eu estava de férias</b> . Quando eu

	<b>voltei</b> , eu tinha <b>muita coisa para fazer do operacional</b> , então eu <b>não consegui ter esse tempo hábil para participar</b> . [...] Então, <b>varia muito</b> . É que também o <b>Sicredi nos consome muito tempo</b> , do operacional ali, aí a gente, às vezes, <b>não consegue dar uma aliviada</b> para conseguir <b>acompanhar outras coisas que fogem um pouquinho da rotina</b> .
Dona Ivone	Hoje eu me considero uma <b>participante aliada</b> . <b>Eu atuo durante as ações fomentando</b> para outras pessoas participarem e <b>participo também</b> . [...] Eu <b>acredito muito na pauta</b> , acredito muito que essa <b>pauta tem que ser divulgada</b> , tem que <b>ser aceita pela sociedade</b> e é de <b>todos nós, não é só das pessoas negras</b> [...]. O tema do racismo, tanto no Brasil quanto no Rio Grande do Sul, tem que ser disseminado, ele é <b>uma coisa que faz mal</b> , ele é uma coisa que é <b>perpetuante</b> e a <b>gente já tá em uma sociedade tão avançada e mesmo assim, isso ainda existe</b> . [...] <b>Dentro do que eu posso fazer eu procuro sanar isso dessa forma, atuando nos lados que dá</b> .

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Quando questionamos os entrevistados sobre sua participação nos eventos do núcleo, os três demonstraram que são bastante ativos, seja da forma como Ganga Zumba que, por conta das demandas diárias, nem sempre consegue participar das palestras online, mas busca estar presente nos aquilombamentos, ou como Dona Ivone, que hoje executa um papel de aliada, fomentando a pauta e marcando presença nas atividades. Parece-nos oportuno refletir sobre a seguinte colocação:

Então, **varia muito né**, é que também o **Sicredi nos consome muito tempo**, do operacional ali, aí a gente, às vezes, **não consegue dar uma aliviada** para conseguir **acompanhar outras coisas que fogem um pouquinho da rotina**. [Ganga Zumba]

De acordo com pesquisa realizada pela Salesforce (2021), constatou-se que, para serem efetivos, as organizações precisam investir financeiramente nos grupos, os funcionários devem participar de maneira mais ativa, além de que as pessoas em cargos de gestão necessitam reconhecê-los como elementos fundamentais na organização. As iniciativas promovidas pelo núcleo não ocorrem mensalmente; são eventos específicos que acontecem em datas alusivas. Portanto, é provável que pausar as atividades das equipes por uma ou duas horas, duração média de uma palestra online, por exemplo, não acarretaria em grandes perdas financeiras.

Para complementar, compartilhamos na sequência os impactos que o grupo obteve na vida dos entrevistados (Quadro 12):

Quadro 12 - Quais os impactos do trabalho realizado pelo núcleo na sua vida?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Abdias Nascimento	Eu acho que isso me <b>estimula muito, me faz pensar no meu propósito</b> , porque estou aqui, <b>o que eu quero da minha vida</b> . [...] Quando surgiu a possibilidade de participar do grupo foi muito nessa linha... <b>Eu como comunicador, o que posso ajudar?</b> [...] Está conectado ao meu trabalho mas <b>transpassa</b> isso, porque <b>acaba impactando na vida de pessoas parecidas comigo</b> .
Ganga Zumba	Sim, a questão de <b>dar importância pra pauta</b> . Era uma <b>luta só dos negros</b> e aí tu vê no Sicredi não só negros, mas <b>as pessoas brancas também se movimentando pra melhorar</b> .
Dona Ivone	O impacto de estar aqui, ter <b>forças pra seguir aqui mesmo com tudo</b> , com as <b>situações tanto que acontece comigo tanto o que a gente escuta de história. Ter o racial aqui dá força. Poder se aquilombar...</b>

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

Podemos observar que as questões abordadas pelo grupo de afinidade racial têm um impacto significativo na vida dos entrevistados. O ato de aquilombar-se faz diferença ao proporcionar força para continuar trilhando o caminho na organização, transformar seu propósito em algo benéfico para os demais funcionários negros e dar visibilidade ao tema, envolvendo mais pessoas na luta contra o racismo institucional. De acordo com Solto (2020, p.141), "aquilombar-se é o ato de assumir uma posição de resistência contra-hegemônica a partir de um corpo político". É dessa maneira que o núcleo racial se movimenta para impactar os funcionários negros do CAS, unindo forças para que lideranças, por exemplo, sejam destinadas aos negros também.

Para finalizarmos a análise referente às pessoas participantes, compartilhamos as respostas sobre a questão *Dentre as pessoas pretas que trabalham aqui, você fez alguma amizade que ultrapassa o espaço do trabalho?* que nos permite avaliar o movimento de buscar o quilombo para fortalecer-se (Quadro 13):

Quadro 13 - Dentre as pessoas pretas que trabalham aqui, você fez alguma amizade que ultrapassa o espaço do trabalho?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Dona Ivone	<b>Sim</b> , várias pessoas. O grupo de estágio era bem unido então saíram muitas amizades dali. A [nome da pessoa] <b>me dá muitos conselhos</b> ,

	me <b>ajudou muito quando eu estava querendo sair daqui e não aguentava mais</b> . Ela foi forte por mim e me empoderou. Foram pessoas <b>essenciais</b> para eu <b>continuar aqui</b> .
Ganga Zumba	<b>Sim, sim</b> , e vou te falar que o que eu <b>leve mais pra fora são justamente pessoas negras por ter essa afinidade</b> , não só racial mas as coisas que tu gosta, música, enfim. Hoje eu digo que bastante pessoas ali <b>vão virar minhas amigas mesmo não sendo mais colegas de trabalho</b> .
Abdias Nascimento	<b>Sim, eu fiz várias amigas, inclusive em função do grupo racial</b> . Algumas a gente acabou se <b>aproximando ainda mais, muito por conta das atividades do grupo racial</b> que me <b>conectou a elas</b> , sabe, coisa de viajar para outro estado e conhecer essa colega, fazer coisas com ela. E aqui <b>ter como suporte também essas colegas que eu conheci a partir do grupo racial</b> , então é uma coisa que transpassa.

Fonte: a autora, com base nas entrevistas.

Os relatos dos entrevistados nos remete ao entendimento de Bookchin (1998) sobre grupos de afinidades. O autor definia eles como uma extensão familiar, tendo seu laço unido por um entrelaçamento através do relacionamento humano extremo, que se dá por conta das conexões vindas das ideias e práticas que as pessoas têm em comum, umas com as outras. Também dialoga com a compreensão assumida de aquilombamento que, de acordo com o jornalista Santos Junior (2019), afirma que trata-se de “estabelecer o Autocuidado, construir espaços coletivos de afeto, de acolhimento, de escuta, de sociabilidade, de sentidos coletivos, de fortalecimento de laços, memórias e constituição de uma identidade.” Ou seja, o ato que aquilombar-se sempre esteve ligado à união do povo negro, que entendeu que acolher o seus era uma forma de se erguer e erquer os seus iguais.

#### 4.3.3 Percepções de não participantes

Neste tópico abordamos as questões que foram direcionadas para as pessoas que não participam do grupo e das atividades por ele propostas, com a intenção de entender a percepção delas quanto ao impacto, objetivos e iniciativas que são realizadas, bem como, o motivo pelo qual não são participantes do grupo.

Para iniciar questionamos os entrevistados sobre suas experiências passadas, se já haviam tido colegas negros nas organizações em que atuaram (Quadro 14):



Quadro 14 - Como foi sua experiência em outras organizações em relação a pessoas negras?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Nilo Peçanha	Desde que eu ingressei no mundo corporativo, que é desde os 14 anos, eu <b>sempre me vi enquanto minoria em todos os espaços</b> . Minha primeira oportunidade de emprego foi pra ser jovem aprendiz na secretaria de letras na PUCRS. Essa oportunidade foi fruto de um projeto social, e desde o momento que eu ingressei nesse mercado, eu sempre me vi enquanto minoria nos espaços. Dando uma visão geral, <b>todos os cargos que eu já passei</b> até então, foram por <b>meio de programas sociais ou de vagas afirmativas</b> . Então, enquanto <b>pessoa negra, sou minoria, somos minoria</b> nesses espaços, <b>principalmente compostos por maioria de pessoas brancas. Ainda sinto esse desconforto</b> porque é algo <b>bem latente assim, bem presente</b> , que perpetua, visto que estamos em 2023.
Elza Soares	Eu <b>sempre tive colegas negros</b> . Já teve uma situação em uma empresa que eu trabalhei, <b>a primeira empresa em que eu trabalhei</b> , onde <b>eu era a única</b> , depois eu sempre <b>tive um ou outro colega, inclusive um gestor</b> , que foi quem me contratou, fez a minha entrevista e tudo, trabalhamos uns bons anos juntos.

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Com base no exposto, destacam-se duas situações distintas: a de Elza Soares, que sempre encontrou um ou dois colegas negros nos espaços onde esteve; e a de Nilo Peçanha, que frequentemente foi o único negro nesses ambientes. Podemos considerar que um dos fatores dessa solidão está relacionado ao fato de ocupar os espaços organizacionais por meio de vagas afirmativas ou programas sociais, em ambientes sem diversidade racial. Geralmente, essas vagas/programas possuem uma cota limitada para admissão, com cada setor/empresa destinando uma vaga por cota.

Assim como no bloco anterior, também observamos a situação dos entrevistados ocuparem o lugar do negro único ou um dos três negros na organização. É provável que, se ampliássemos o número de entrevistados para mais pessoas, a maioria expressaria percepção similar.

Com base nas entrevistas, concluímos que o CAS representa a primeira experiência dos entrevistados se depararem com uma quantidade, ainda que limitada em relação ao tamanho da empresa e ao número de pessoas brancas contratadas, de profissionais negros ocupando as mesmas áreas, corredores e o centro de convivência.

No Quadro 15, a seguir, questionamos se os entrevistados consideravam-se participantes ativos do grupo e/ou das atividades propostas pelo mesmo.

Quadro 15 - Você é um praticante assíduo dos eventos/momentos que são propostos pelo núcleo?  
(Caso não, perguntar o porquê; caso sim, questionar o que leva a pessoa a participar)

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Nilo Peçanha	No momento não, muito <b>por conta do formato do meu trabalho</b> , visto que eu trabalho <b>100% home office</b> . Mas eu acho <b>muito importante ter esse espaço</b> , essa iniciativa nesse espaço de se <b>expressar</b> , de se <b>conectar</b> com <b>os nossos</b> , porque é <b>essencial</b> . É um movimento que <b>os nossos ancestrais faziam anteriormente</b> , porque o <b>ato de se aquilombar era um ato político</b> , era o momento onde eles se <b>conectavam, trocavam entre si, interagiam</b> , enfim, se <b>fortificavam, ainda mais nesses momentos de aquilombamento</b> . Com muita dor no coração, <b>eu não consigo participar ativamente dessas trocas</b> , interações, no momento, mas eu fico muito feliz que nesse espaço onde 10% entendem que a empresa é super ampla, que ainda <b>se tem esse espaço de troca e pertencimento para os nossos</b> .
Elza Soares	<b>Sendo bem sincera, não</b> . Eu participei de uma, agora bem recente, de uma palestra que falou sobre investimento, área financeira. Não me recordo o nome dela mas até comecei a seguir no instagram. <b>Mas normalmente eu acabo não participando. Não participo do grupo e dificilmente eu consigo participar das palestras. Eu não participo por tempo e minha disponibilidade</b> . Eu até cheguei a entrar logo que surgiu, ou quando chegou o convite pra mim, <b>mas foi rápido. Não é por ser esse grupo</b> , é porque eu realmente <b>tenho outras coisas que eu acabo me dedicando</b> . Nas agendas eu sei que vou acabar me <b>atrapalhando ali na hora de priorizar algumas agendas, e as cooperativas demandam bastante, então preferi não me comprometer</b> .

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Como exposto no quadro, os entrevistados apresentam motivos diferentes quando justificam sua não participação no grupo e/ou atividades. Elza Soares comenta que não participa porque não consegue conciliar o grupo racial com outras atividades que está envolvida. Sobre acompanhar as atividades online, Elza não consegue acessar, pois entre administrar as demandas de trabalho e atendimentos das cooperativas e, estar presente nessas oportunidades, acaba priorizando o trabalho. Essa contribuição dialoga com o apresentado por Ganga Zumba, no bloco anterior, ao expressar que o Sicredi acaba por demandar muito o empregado e, por isso, nem sempre conseguem tempo para atividades que não estão diretamente relacionadas às suas funções diárias. Já para Nilo Peçanha, o motivo da ausência

está relacionado a questões de logística. Como mora fora da cidade de Porto Alegre, torna-se inviável participar dos aquilombamentos, por exemplo. Contudo, nas agendas online, ele procura participar de todas, entendendo que são momentos ricos de aprendizado.

Participo. **É um momento de fato de aprendizagem, de representatividade, então uma das minhas dores, inclusive, é não ter muito essas ações recorrentes na empresa.** Se tem, mas é muito quando a gente fala sobre o **dia da mulher latina e caribenha ou novembro negro**, então acho que falta muito dessa **iniciativa das partes superiores trazer, de deixar isso mais forte.** [...] é um *gap* que tem na empresa. É surpreendente porque **externamente é uma empresa que vende uma diversidade...** Para além de uma diversidade, **uma equidade, uma inclusão**, mas, **internamente**, a gente sabe que isso **na prática não acontece, não é atoa que eu fui uma das pessoas que já foi vítima de racismo, de quase sofrer um *burnout***, muito por conta de alguns **atravessamentos que nos impactam diretamente.** [...] O **racismo estrutural impacta diretamente nossa intelectualidade**, seja **pessoal, profissional.** Então **estar nesses espaços é sem sombra de dúvidas uma prova de fogo** [...] é um exercício que a gente faz constantemente de, **para além de resistir, existir nesses espaços.** [Nilo Peçanha]

A fala de Nilo Peçanha nos remete a uma das abordagens de Maccali et al. (2018), quando os autores alertam que é importante que as políticas não sejam precárias, uma vez que a falta de uma efetiva integração entre os grupos acaba ocasionando conflitos que afetam a vida dos trabalhadores. Podemos resgatar também as contribuições de Almeida (2019), quando comenta que o racismo, na estrutura institucional, ocasiona o adoecimento mental e físico de pessoas negras. Mediante ao exposto, é fundamental que lideranças e gestão promovam o que a organização prega, discursivamente, sobre diversidade e inclusão, uma vez que essas estão ligadas diretamente às pessoas, ao desenvolvimento e à promoção delas. Garantir que elas tenham um olhar atento à diversidade, inclusão e equidade tende a fomentar que pessoas diversas tenham boas oportunidades.

No Quadro 16, abordamos a pergunta *Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?* Por conta da não participação de Elza Soares em nenhuma atividade realizada pelo núcleo, optamos por não direcionar a pergunta a ela, levando em conta suas últimas respostas, onde expressa que não participa nem mesmo das agendas online.

Desta forma podemos inferir mediante a toda análise realizada até aqui, que as visões da diretoria e das pessoas participantes do grupo não se aplicam a todos os entrevistados. É notável que as pessoas entrevistadas possuem uma relação

importante de conexões e trocas de conhecimento entre si e com o grupo que estão diretamente ligadas às atividades propostas pelo núcleo, no entanto, não podemos deixar de perceber que há pessoas que não estão envolvidas em nenhuma de suas atividades, como é o caso da Elza Soares, cujos motivos foram apresentados nos quadros anteriores.

Quadro 16 - Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Nilo Peçanha	Sem <b>sombra de dúvidas</b> , eu acho que é o <b>momento de se aquilombar</b> . É um <b>ato muito importante</b> , inclusive é <b>uma das minhas dores</b> , por conta do meu formato de trabalho <b>eu não consegui participar desses momentos</b> , mas eu acho que é muito importante visto que é uma <b>empresa que dispõe de vagas afirmativas</b> . Porém, ela <b>não prepara minimamente esse espaço</b> para receber essas pessoas e também, <b>não promove programas para o pertencimento dessas pessoas</b> . Logo a <b>gente vê uma série de coisas acontecendo, uma evasão</b> dessas pessoas, de <b>procurarem outros espaços que se contemplem</b> , porque acaba que, enfim, <b>elas já estão com a saúde mental e emocional no seu limite</b> . [...] Mas eu acho que o <b>momento de aquilombamento que o grupo racial propõe já é um avanço</b> , para alguns <i>gaps</i> que eu sinto que ainda tem a se preencher.

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Podemos inferir que essa fala do entrevistado corrobora com o que apresentamos no quadro anterior, quando abordamos que as políticas de implementação de diversidade não devem ser precárias. Em linha similar, Alves e Galeão-Silva (2004) abordam que a implementação da gestão da diversidade não é fácil pois envolve mudanças que extrapolam a dimensão administrativa. Pressupõe mudanças culturais e cognitivas, o que não é simples.

Quanto aos impactos do trabalho realizado pelo núcleo na vida dos entrevistados, o Quadro 17 ilustra os efeitos gerados pela abordagem da pauta racial na organização.

Quadro 17 - Quais os impactos do trabalho realizado pelo núcleo na sua vida?

Pessoa entrevistada	Síntese da resposta
Nilo Peçanha	Olha, por conta de não conseguir participar desses momentos de interação com essas partes, <b>eu ainda não senti um impacto muito grande</b> , mas a gente não precisa ir muito longe... Recentemente teve a festa da empresa, no <b>momento onde se teve a foto das pessoas negras do grupo racial</b> e eu <b>participei, só de estar naquela foto</b>

	<p><b>ressignificou muita coisa</b>, sobre querer <b>ocupar espaço de liderança, cargos relevantes</b>. Então <b>participar</b> daquela foto e <b>ver a galera preta super empoderada</b>, com um <b>sorriso no rosto de orelha a orelha, trocando e interagindo</b>, foi <b>muito marcante</b> e foi um <b>reforço pra mim mesmo de que eu posso estar onde eu quiser, indiferente do meu tom de pele, do meu recorte econômico, social</b>. <b>Aquele momento da foto me marcou bastante</b>.</p>
Elza Soares	<p>O que eu percebo em mim... <b>o fato de existir esse grupo, de eu saber que ele existe</b>, eu não sei qual palavra usar, não é uma palavra de segurança, <b>de pertencimento, alguma coisa assim</b>, que tipo, cara, <b>tem alguém fazendo alguma coisa. Eu gostaria de fazer. Não posso fazer mas eu sei que tem alguém fazendo alguma coisa</b>. Sei que é <b>válido</b>, que é <b>muito importante</b> e que <b>tem gerado muito impacto no geral</b>. Acho que <b>só o fato do grupo existir já levanta uma discussão, já levanta uma conversa, já levanta uma possibilidade de conversa</b>, já rolou isso depois da pandemia, quando a gente começou a fazer agendas online, de vez em quando dentro da equipe a gente falava um pouquinho, trazia casos de casa, <b>começou-se a falar mais sobre isso</b>. Nossa gestora trouxe que nós precisávamos falar sobre, então a gente começou a falar sobre. Saber que o grupo existe é <b>uma questão de "ah tem alguém falando sobre isso", alguém está cuidando disso, e isso pra mim é bacana</b>.</p>

Fonte: a autora com base nas entrevistas.

A partir do exposto, podemos inferir que os impactos das atividades realizadas pelo núcleo são perceptíveis até para quem não está imerso no grupo de afinidade racial. Galvin (2006) comenta que é possível promover um ambiente de trabalho inclusivo, onde os grupos possam contribuir e se sentir verdadeiramente valorizados. Esse sentimento está atrelado ao trabalho do núcleo racial em promover discussões e fornecer um espaço (aquilombamento) para que as pessoas negras sintam-se seguras e representadas.

Por fim, quando questionamos os entrevistados sobre migrar de empresa para uma que não possuía um grupo de afinidade racial, obtivemos as seguintes respostas (Quadro 18):

Quadro 18 - Se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?

<b>Pessoa entrevistada</b>	<b>Síntese da resposta</b>
Nilo Peçanha	<p><b>Sim</b>, porque hoje em dia é uma pauta que nós falamos muito. Para <b>além de lugares instagramáveis, a gente quer lugares seguros</b>. Então, sem <b>sombra de dúvidas, é algo que eu botaria na ponta do lápis, não olhando muito pra questão financeira, mas mais pro meu</b></p>

	<b>pertencimento nesses espaços.</b> Então é algo que eu levo muito em conta e amanhã, se eu fosse ofertado para alguma oportunidade, e <b>não tivesse essa questão que a empresa vê e fortifica</b> , sem sombra de dúvidas eu <b>pensaria duas vezes em ir ou não pra esse lugar. Não arriscaria.</b>
Elza Soares	Sinceramente, <b>se for essa vantagem assim (salário maior/melhores benefícios)</b> , esse <b>não é um item desclassificatório pra mim</b> , eu <b>não eliminaria a possibilidade por não ter este grupo.</b> Não seria motivo de eliminar.

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A partir das falas dos entrevistados, notamos que as respostas divergem. Para Nilo Peçanha, o fato da organização não ter iniciativas destinadas às pessoas negras torna-se um aspecto eliminatório. O entrevistado demonstra preocupação em saber se o lugar que vai atuar é minimamente preocupado (e comprometido) com a diversidade. De acordo com Galvin (2006), organizações que abrem suas portas para a inclusão de diversos grupos aprimoram o ambiente de trabalho. Elza Soares apresenta outra visão: se os benefícios forem mais vantajosos na organização ofertante da proposta, então o fato dela não ter iniciativas referente às pautas raciais, não torna-se um impeditivo.

A partir dos dados recém sistematizados, compreendemos que o grupo é importante para os entrevistados, em diferentes níveis. Alguns participam ativamente, enquanto outros reconhecem o seu impacto, porém não são assíduos nas atividades propostas. Perceber o olhar que cada entrevistado carrega consigo nos permite apreender que, mesmo com sua importância e relevância, o grupo não tem resultados equânimes a todos os empregados, inclusive pelo volume de trabalho de cada indivíduo, o que faz com que seja (in)viável participar do que é desenvolvido pelo grupo.

Ao longo das análises, podemos recorrer à Almeida (2019) e suas concepções de racismo, uma vez que há vieses nas pessoas que trabalham no CAS. Mesmo que a empresa esteja apoiando a pauta, ela não consegue educar de forma plena seus funcionários, porém é importante que o faça. Sales (2017) resgata que, após o surgimento da perspectiva da diversidade e inclusão, as organizações “ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças, sobretudo raciais e culturais” (Sales, 2017, p.59), que são considerados hoje como fundamentais na gestão da diversidade. Ainda debruçando-nos sobre

Sales (2017), o autor aborda que apesar dos esforços da sociedade em evolução referente à diversidade, os programas de luta de cada grupo minorizado são inovadores, eles ainda “não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas” (Sales 2017, p.59).

Na ótica da comunicação, Lemos e Barbosa (2021) consideram a comunicação organizacional como fundamental ao desenvolvimento das relações pessoais no ambiente organizacional, através de informações consistentes e das interações sociais. Com base nas respostas, notamos que as relações construídas através do grupo de afinidade racial geraram impactos positivos na vida pessoal, mas também, na trajetória deles dentro do CAS. Comunicar-se com os seus através das palestras online, workshop ou o aquilombamento deu luz às afinidades que possuíam, seja com a música, seja com filmes, ou até mesmo pela mesma formação acadêmica.

Porém é preciso olhar com atenção para as sutilezas das respostas. Através delas podemos perceber que, por mais que a empresa esteja engajada com a temática, ainda falta dar a devida importância nos fóruns, tratando-o como um assunto que integre efetivamente as estratégias prioritárias da organização. Percebemos que a rotina diária de demandas afeta na participação de agendas online, por exemplo, mesmo que essas atividades sejam realizadas apenas em datas alusivas à causa racial. Entendemos que uma ação ativa das lideranças em fomentar a participação das pessoas, mesmo que isso signifique uma pausa de no máximo uma hora, não gere perdas ao negócio – bem ao contrário, que resulte em ganhos. Ainda no que envolve a periodicidade das atividades, houve respostas em que o entrevistado expôs que sente falta de agendas que ocorram com uma maior frequência, para além das datas alusivas, mas olhando para essas questões ao longo do ano inteiro, com atividades recorrentes.

Por fim, parece-nos que é fundamental um olhar educacional a nível de lideranças e gerência acerca de comportamentos com viés racista. Entendemos que esse ponto precisa começar por esses cargos, uma vez que uma liderança/gestão imersa ao tema tem potência para acolher e agir mediante uma situação de racismo, por exemplo. E, ainda, pode se tornar mais participativa, fomentar de maneira ativa as atividades e tratar do tema entre seus liderados, com propriedade e legitimidade. O racismo vem de fora (da organização) para dentro (da organização) e vice-versa,

por isso é fundamental que a organização mantenha espaços permanentes para debates e eventual revisão de práticas institucionais (Almeida, 2019).



## 5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo evidenciar alguns dos principais aprendizados a partir da pesquisa. Iniciamos o tópico reiterando que mesmo com todo sofrimento vivenciado pela comunidade negra, com toda luta feita para adquirir direitos e com a atual popularidade da pauta diversidade e inclusão, a temática apresenta falhas e inúmeros e severos desafios. No decorrer da pesquisa, notamos, através de dados e da contribuição de autores, que a diversidade e inclusão só será efetiva nas organizações quando elas entenderem, de fato, que é preciso observar todos os recortes que uma pessoa carrega consigo como gênero, raça, classe social, deficiência, entre outros. Além disso, são necessárias iniciativas consistentes, tanto no planejamento, no acompanhamento e na avaliação dos resultados.

Em relação ao objetivo geral, *refletir a partir de percepções de pessoas negras, empregadas do CAS, sobre o grupo de afinidade racial e o ato de aquilombar-se na organização*, compreendemos que os entrevistados têm uma percepção positiva em relação ao grupo. Eles reconhecem o impacto positivo da iniciativa e compreendem a importância de ter esse espaço na organização.

No que diz respeito ao "aquilombar-se", observamos, por meio de depoimentos como o de Dona Ivone, que o ato de conectar-se com pessoas negras que compreendem as dificuldades de ocupar determinados espaços faz uma diferença significativa, chegando até mesmo a influenciar na decisão de permanecer na organização. Dona Ivone, por exemplo, compartilhou: "A [nome da pessoa] me dá muitos conselhos, me ajudou muito quando eu estava querendo sair daqui e não aguentava mais. Ela foi forte por mim e me empoderou." Essas experiências destacam como o movimento de conexão entre pessoas negras pode ter um impacto positivo nas relações e na permanência dos indivíduos na organização, ainda que existam uma série de oportunidades e desafios, conforme apresentamos no capítulo anterior. Há aspectos que demonstram que é possível ir além e avançar nas práticas e políticas que envolvem a dimensão racial no Sicredi.

Em relação ao objetivo específico 1, *discutir questões relacionadas às pessoas negras, no Brasil, sobretudo sobre aspectos históricos, impactos do racismo e o sentido da expressão "aquilombamento"*, compreendemos que a partir das contribuições teóricas expostas no capítulo 2, os mais de trezentos anos de escravidão deixaram resquícios significativos na sociedade brasileira. Como é

apresentado por Almeida (2019), as três concepções de racismo (individualista, institucional e estrutural) se retroalimentam e paralisam a sociedade em um cenário de desigualdade, violência e racismo.

Ao longo da história do Brasil, o país presenciou os negros escravizados erguendo-se em quilombos para lutar contra as precárias situações as quais eram submetidos. Com o passar dos anos essas lutas foram conduzidas pelo movimento negro, que é entendido por Santos (1994) “[...] como todas as entidades de qualquer natureza, e todas as ações, de qualquer tempo, aí compreendidas mesmo aquelas que visavam à autodefesa física e cultural do negro, fundadas e promovidas por pretos e negros” (Santo, 1994, p.157). Leite (2017, p.76) entende que o movimento negro “é também um espaço onde pessoas negras, excluídas do processo social, econômico e educacional, encaminham suas lutas por políticas públicas de ações afirmativas, tentando reverter a situação de marginalização a que estão submetidas desde a abolição”.

Quanto ao objetivo específico 2, *refletir acerca da perspectiva da diversidade e da inclusão, especificamente sob a ótica da comunicação organizacional*, compreendemos que a comunicação é uma aliada (e deve ser protagonista) no combate às concepções de racismo, apresentadas anteriormente por Almeida (2019). Acreditamos nisso uma vez que, de acordo com Kunsch (2017), organizações são entidades vivas e dinâmicas que se conformam pela comunicação e que estão sujeitas às diversas mudanças sociais, políticas, econômicas, etc. Desta forma, a comunicação organizacional é fundamental para a gestão da diversidade e para tornar o ambiente mais seguro para os diversos públicos que a integram.

A implementação dessa gestão não é fácil pois envolve mudanças culturais e cognitivas. Já é de conhecimento que os benefícios causados pela implementação e boa gestão da diversidade nas organizações podem torná-las mais competitivas. No CAS não é diferente: como analisado no capítulo anterior, as pessoas entrevistadas consideram a pauta racial um critério importante para optar por trabalhar em uma empresa. Esse sentimento está atrelado ao modo como o núcleo racial promove as atividades e fomenta a pauta.

No entanto, é importante considerarmos que essa não é uma percepção unânime. Foi possível perceber, através das considerações de Dona Ivone, que salários e/ou benefícios mais vantajosos tornam-se critérios com maior peso. Além disso, compreendemos que há a necessidade de uma maior importância da

empresa em relação à centralidade do tema, no sentido de levar a pauta para fóruns da alta gestão e que envolvam com qualidade todos os empregados e torná-la um elemento-chave no planejamento estratégico.

No que diz respeito aos grupos de afinidade, identificamos que seu primeiro registro foi em prol das lutas contra a segregação racial nos Estados Unidos (Silva, 2022), o que nos faz entender que o primeiro grupo de afinidade foi racial, uma vez que os negros, ao longo da história, sempre lutaram pelos seus direitos, vide os quilombos que foram as maiores resistências negras e que são entendidos hoje como ato de autocuidado, acolhimento e construção de espaços coletivos (Santos Junior, 2019).

Além disso, os grupos de afinidades, a partir da ótica de Bookchin (1998), podem ser entendidos como uma extensão da família, tendo seu laço unido por um entrelaçamento através do relacionamento humano extremo, que se dá por conta das conexões vindas das ideias e práticas que as pessoas têm em comum, umas com as outras. Dentre as atividades propostas pelo núcleo racial, direcionamos destaque para o aquilombamento, que traz o sentido de representatividade, acolhimento, conexão e perspectiva de futuro entre os entrevistados. Assim como na literatura de apoio, o movimento é também por “lutar” pelos direitos e espaço dos funcionários negros do CAS.

E por último, no objetivo específico 3, *compreender nuances em relação ao modo como pessoas negras, com diferentes níveis de envolvimento e vinculação percebem as contribuições e os desafios do grupo racial*, a pesquisa nos apresentou pontos positivos referentes à existência do grupo de afinidade racial do CAS. As atividades realizadas impactam diretamente nas vivências dos entrevistados. Contudo, é preciso esclarecer que esses impactos possuem contrapontos. Como observado nos blocos das análises, conversamos com diferentes sujeitos para que fosse possível obter visões diversas. Alguns dos entrevistados reconhecem o impacto do grupo para os funcionários negros como um todo, mas não participam das atividades, seja por já estarem envolvidos em atividades externas à empresa, seja por morar em uma cidade diferente ou por demandas de trabalho que consomem muito do dia a dia, impedindo que a pessoa possa participar de palestras online, por exemplo. Apesar disso, foi possível perceber que outras pessoas entrevistadas carregam consigo amizades feitas por conta do grupo de afinidade e adquiriram conhecimentos referente às pautas raciais por conta das palestras online.

A pesquisa também revela que há um caminho a ser percorrido no que tange à importância do tema na organização como um todo. Apesar de notarmos, através das falas dos entrevistados, que o grupo cumpre seu propósito, ainda falta um olhar do CAS para a permanência dessas pessoas na organização, para a promoção de cargos, para a sensibilização das lideranças e gestão em prol de uma inclusão efetiva, que valorize e reconheça talentos, que garanta que não há régua maior por conta de raça ou cor.

Foi possível perceber que mesmo que a organização esteja empenhada na pauta, possuindo cinco grupos de afinidade e uma equipe de diversidade e inclusão no setor de Gestão de Pessoas, ela não está imune ao racismo institucional e estrutural, visto que o combate a eles deve ser realizado de forma conjunta, com o apoio de pessoas gestoras da diversidade e mediante fortes medidas da organização. De qualquer modo, ressaltamos aqui que a pesquisa foi realizada apenas no Centro Administrativo Sicredi, com sete pessoas, divididas em grupos com intuito de buscarmos uma ótica mais ampla. Assim, os resultados da pesquisa não podem ser refletidos para os demais espaços vinculados ao Sicredi. Inclusive, acreditamos que há uma oportunidade e um desafio da organização em ampliar nas Cooperativas e Centrais não só a pauta de diversidade e inclusão, mas os grupos de afinidade.

A partir do que foi discutido, são endereçadas algumas possibilidades de pesquisas. Uma das oportunidades vislumbradas seria realizar um estudo quantitativo reunindo informações de diferentes grupos de afinidades do CAS, para obter uma visão de como eles se comportam e qual desses grupos está em maior avanço na organização. Além disso, outra possibilidade de pesquisa seria adentrar as Cooperativas e Centrais do Sicredi para apreender percepções acerca do tema e se há planejamento/vislumbre em fundar grupos de afinidade.

A evolução da abordagem da diversidade e inclusão é constante, acompanhando os números e o panorama em desenvolvimento relacionado à desigualdade e ao racismo no Brasil. Com a conclusão desta monografia, almejamos que ela possa fornecer suporte para futuros trabalhos e discussões que explorem a complexa temática da diversidade e inclusão, especialmente com foco nos grupos raciais. Adicionalmente, esperamos que essa pesquisa possa contribuir para o aumento na produção de trabalhos sobre o tema. Acreditamos que quanto mais estudos científicos se dedicarem a examinar a dinâmica do mercado sob a

ótica da diversidade e da inclusão, maiores serão as oportunidades de combater as desigualdades que, como vimos, nos assustam.

## Referências

ABERJE. **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. São Paulo: Aberje, 2019. Disponível em:

<https://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclus%C3%A3o.pdf> Acesso em: 19 jan. 2024.

ALMEIDA, Néri de Barros. A prática dos Direitos Humanos. Conceitos básicos para uma comunidade mais justa e igualitária. **Conhecimento e Diversidade**. Canoas, v. 12, n.27, mai./ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705> Disponível em: [https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/6705](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705). Acesso em: 11 jan. 2024.

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. 264 p.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>

ANDRADE, Paulo Sérgio De. **Pertencimento Etnicorracial e ensino de História**. 2006. 167p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação). Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Cidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2006.

BALDISSERA, R. O (re)tecer a cultura organizacional atualizado pela comunicação. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** - ABRAPCORP, 2, 2008, Belo Horizonte, MG. Anais (on-line). Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Organicom. São Paulo, Abracorp, Ano 6, n. 10/11, p.115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno. Mdiatização e comunicação organizacional: Aproximações tentativas. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**. Santa Maria. v.19. n.39. 2020 Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/39595/pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

BALDWIN, John. Culture, Prejudice, Racism, and Discrimination. **Oxford Research Encyclopedias**. [S.l.] 25 jan. 2017. Acesso em 21 jan. 2024 <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.164>

BISCOE, Forrest; SAFFORD, Sean. Employee affinity groups: Their evolution from social movement vehicles to employer strategies. **Perspectives on work**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 42-45, 2010.

BISCOE, Forrest; SAFFORD, Sean. Employee affinity groups: Their evolution from social movement vehicles to employer strategies. **Perspectives on work**, [S.I.], v. 14, n. 1, p. 42-45, 2010.

BOOKCHIN, Murray. **Grupos de Afinidade**. [S.I.]:WOODCOK, George, 1998.

BRASIL. Lei Áurea nº 3.353 de 13 de Maio de 1888. Declara extinta desde a data desta Lei a escravidão no Brasil. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/lim3353.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim3353.htm) Acesso em: 21 jan. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 2006

BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor como inafiançáveis e imprescritíveis. Brasília, DF, 1989 Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7716.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm). Acesso em: 21 jan. 2024.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, N.6 p. 1123- 1144, 2006.

CASEY, Judi. **Employee Resource Groups: A Strategic Business Resource Group for Today's Workplace**. Boston College Center For Work & Family. 2021

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONAQ -Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas. **Quem somos**. [S.I.] Disponível em: <http://conaq.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 21 jan. 2024.

COSTA, Emília Viotti da. **Da senzala à colônia**. 5. ed. 1. reimpr. São Paulo: Editora UNESP, 2010. p. 513514.

COSTA SILVA, René Marc. da, A CONSTITUIÇÃO DE 1988 E A DISCRIMINAÇÃO RACIAL E DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL. International Law: **Revista Colombiana de Derecho Internacional**, Bogotá, n. 23, p.253-266 jul./dez 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/824/82430529008.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

DAVIDSON, Martin N.; FERDMAN, Bernardo M. Inclusion: What can I and my organization do about it. **The Industrial-Organizational Psychologist**, [S.I.], v. 39, n. 4, p. 80-85, 2002.

DELOITTE. **Diversidade e Inclusão**: Relatório de 2021. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html> Acesso em: 22 jan.2024.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

DUQUE, Adauto Neto Fonseca et al.. História e memória em quilombos do semiárido piauiense: patrimônio e identidade cultural. **Anais CONADIS** [...] Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/50702>. Acesso em: 21 jan. 2024.

FERREIRA, Franklin Ricardo; CAMARGO, Amilton Carlos. As Relações Cotidianas e a Construção da Identidade Negra. **PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 374-389, 2011.

FERREIRA, Levi Kaique. Princesa Isabel e o mito da redentora que aboliu a escravidão no Brasil. **Site Mundo Negro**. [S.l.], 13 mai. 2021. Disponível em: <https://mundonegro.inf.br/princesa-isabel-e-o-mito-da-redentora-que-aboliu-a-escravidao-no-brasil/> Acesso em: 22 jan .2024

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 90-100, 2008. DOI: 10.11606/issn.2238- 2593.organicom.2008.138986. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138986> Acesso em: 21 jan. 2024.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 93–110

FREIRE, Sofia. Um olhar sobre a inclusão. **Revista da Educação**, Vol. XVI, nº 1, p. 5-20, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/5299> . Acesso em: 21 jan. 2024.

FREIRE, Tâmara. IBGE: renda média de trabalhador branco é 75,7% maior que de pretos. Repórter da Rádio Nacional. **Agência Brasil**. 11 nov. 2022. Disponível em [FREITAS, Maria Ester de. \*\*Cultura organizacional\*\*: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.](https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/geral/audio/2022-11/ibge-renda-media-de-trabalhador-branco-e-757-maior-que-de-pretos#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20levantamento,R%24%201.814%20dos%20trabalhadores%20pardo. Acesso em: 21 jan. 2024.</a></p></div><div data-bbox=)

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 18-25, 2000.

GALVIN, Tiffany L. "Re-Evaluating Diversity": Reviving Critical Discourse In Diversity Research In Organization Studies". In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2006. p. F1-F6.



GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2024.

GOMES, Irena; FERREIRA, Igor. PNAD Contínua. Em 2022, analfabetismo cai, mas continua mais alto entre idosos, pretos e pardos e no Nordeste. **Agência de Notícias IBGE**. 07 jun. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37089-em-2022-analfabetismo-cai-mas-continua-mais-alto-entre-idosos-pretos-e-pardos-e-no-nordeste>. Acesso em: 21 jan. 2024.

GOMES, Laurentino. Escravidão: **Do primeiro leilão de africanos em Portugal até a Lei Áurea**: versão da triologia condensada e adaptada ao público jovem. [S.l.]: GloboClube 2023

INDEED. Organizational Growth: Definition, Benefits, Drawbacks and Stages. 24 jun. 2022. **Indeed**. Career Development. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-growth#:~:text=What%20is%20organizational%20growth%3F,desire%20for%20equity%20v>. Acesso em 16 jan. 2024

INSTITUTO ETHOS. **Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**. 202X. Área de Atuação/ Direito Humanos. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/33221-2/>. Acesso em: 21 jan. 2024.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Retratos da Desigualdades de Gênero e Raça**. 4ª ed. Brasília: IPEA, c2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, p. 167-190, 2006.

LEITE, Maria Jorge dos Santos. Tráfico Atlântico, Escravidão e Resistência no Brasil. Sankofa. **Revista de História da África e de Estudos da Diáspora Africana** Ano X, NºXIX, agosto/2017. Acesso em: 31 dez.2023. <https://www.revistas.usp.br/sankofa/article/view/137196/132982>

LEMO, A. B.; BARBOSA, R. R. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 267–293, 2021. DOI: 10.19132/1808-5245272.267-293. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/103913>. Acesso em: 22 jan. 2024.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do

Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157-187, 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>

Acesso em: 21 jan.2024.

MATTOS, Regiane Augusto de. **História e cultura afro-brasileira**. São Paulo: Contexto, 2007.81

MCKINSEY&COMPANY. **A diversidade como alavanca de performance**. Empresa de Consultoria McKinsey&Company, 18 jan. 2018. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR> Acesso em: 22 jan. 2024.

MEIRELLES, Matheus. Homens e mulheres negros ainda são minoria em cargos de liderança no Brasil. CNN, 6 out. 2021. São Paulo. **CNN no Plural**, Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/homens-e-mulheres-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>. Acesso em: 21 jan. 2024.

MEYER, Dagmar E. Estermann. As (im)possibilidades de se ver como anjo... In: GOMES, Nilma Lino e SILVA, Petronilha. Beatriz Gonçalves e. (Orgs.) **Experiências étnico-culturais para a formação de professores**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

MOBLEY, Willian H. **Turnover: Causas, Consequências e Controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MUNANGA, Kabengele. Identidade, Cidadania e Democracia: algumas reflexões sobre os discursos antirracistas no Brasil. **Resgate: Revista Interdisciplinar de Cultura**, Campinas, SP, v. 5, n. 1, p. 17–24, 2006.

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

NASCIMENTO, A. **O quilombismo: documentos de uma militância**. Petrópolis: Vozes, 1980.

NASCIMENTO, Beatriz. O conceito de quilombo e a resistência cultural negra. **Afrodíaspóra: Revista do mundo negro**, São Paulo. Ipeafro, 6-7:41-49. 1985.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações: In: CLEGG, S.R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999

NUNES, Júlia. Quase 5% das crianças e adolescentes do país estão em situação de trabalho infantil, aponta IBGE. **G1**. São Paulo, 20 dez. 2023. Trabalho e Carreira.

Disponível em:

<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/12/20/quase-5percent-das-crian>

cas-e-adolescentes-do-pais-estao-em-situacao-de-trabalho-infantil-aponta-ibge.ghtm  
l. Acesso em: 21 jan.2024.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. 184p.: il. Disponível em:  
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401420/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em 14 dez.2023.

OLIVEIRA, Josué Petrônio Quirino de. Zumbi dos Palmares: a afroresiliencia. **Revista Espaço Acadêmico**. Maringá - n.197 - Out./2017.

PARANHOS, William Roslindo *et al.* E ESSA TAL GESTÃO DA DIVERSIDADE?": COM A PALAVRA, AS PESSOAS NÃO - CISHETEROSSEXUAIS . **Revista Direito e Sexualidade**, Salvador, v.3, n.2, p. 166-188, jul./dez. 2022 Disponível em:  
<https://periodicos.ufba.br/index.php/revdirsex/article/view/50018/27945>. Acesso em: 21 jan. 2024.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol.40, n.1, p. 81-104, 2006.

REIS, João José e Gomes, Flávio dos Santos. **Liberdade Por um Fio**: história dos quilombos no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

RIBEIRO, C. M. **Anti-Racismo E Educação**: O Projeto Político-Pedagógico Das Lideranças Negras De Uberlândia. Dissertação de Mestrado. (Mestrado em Educação).Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2000

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno Manual Antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

RIVIÉRE, Claude. **Os ritos profanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo**: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade: seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva. São Paulo: Scortecci, 2017.

RODRIGUES, Mariana de Freitas. **Comunicação Organizacional, diversidade e inclusão**: Experiências de um grupo de afinidade racial em uma organização gaúcha de grande porte. 2023. 87f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2023.

ROSSATO, Jean Felipe. **Comunicação organizacional sobre diversidades: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras**. 2022. 238f. Tese de Doutorado (Doutorado em Comunicação ), Faculdade de Universidade Federal

do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em:  
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/237998> Acesso em: 21 jan. 2024.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

SALESFORCE. **Relatório sobre a estrutura e operações de Grupos de Recursos de Funcionários**. Salesforce. 2021 Disponível em:  
<https://www.salesforce.org/wp-content/uploads/2021/11/spc-report-structureoperations-of-ergs-111021-v1.pdf>. Acesso em 21 jan. 2024.

SANTOS, Joel Rufino dos. **Movimento negro e crise brasileira**: atrás do muro da noite; dinâmica das culturas afro-brasileiras, Brasília, Ministério da Cultura/Fundação Cultural Palmares, p.157, 1994.

SANTOS JUNIOR, Joselicio Freitas dos. É tempo de se aquilombar. 29 abr. 2019. **Revista Fórum**. Opinião. [S.l.]. Disponível em:  
<https://revistaforum.com.br/opiniao/2019/4/29/tempo-de-se-aquilombar-55485.html>  
Acesso em 21 jan. 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 49, p. 337-348, 2009

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade Sicredi 2020**. 2020. Disponível em:  
[https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_sicredi\\_2020.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio_de_sustentabilidade_sicredi_2020.pdf). Acesso em: 20 jan.2024.

SICREDI. **Home**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/home/>. Acesso em: 21 jan.2024.

SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. v. 13 n.31. 2006. DOI: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2006.31.3392>. Disponível em:  
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em: 21 jan. 2024.

SILVA, M. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**. v. 5, n. 1, 2013. Disponível em:  
<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/252/248>. Acesso em 21 jan. 2024

SILVA, Tomaz Tadeu da; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn (orgs). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. Petrópolis: Vozes, 2014.

SILVA, Caroline Arice Gaudencio da. **O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico**. 2022. 34 f. Dissertação de Mestrado. (Mestrado Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais ) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

SOUTO, Stéfane: Aquilombar-se: Insurgências negras na gestão cultural contemporânea. **Revista Metamorfose**, vol. 4, nº 4 jun. de 2020. S. p. 133-144

THOMAS, R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.;

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004.

VALENTE, Jonas. **Quilombo dos Palmares é reconhecido patrimônio cultural do Mercosul**. Agência Brasil. 11 de novembro de 2017. Disponível em: <https://agenciabrasil.com.br/cultura/noticia/2017-11/regiao-do-quilombo-dos-palmares-se-tornara-patrimonio-cultural-do-mercosul>. Acesso em: 11 dez.2023.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E DECLARADO (TCLE)

Eu, \_\_\_\_\_, sou convidado(a) a participar de monografia sobre diversidade e inclusão de pessoas negras no contexto organizacional. Minha participação no referido estudo envolve a partilha de experiência nesta temática através de entrevista. Fui alertado(a) de que, na pesquisa a ser realizada, posso estar sujeito(a) a algumas situações: 1) levando em conta que se trata de uma pesquisa, os resultados estão sujeitos a diferentes interpretações; 2) estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome não será citado no trabalho. No entanto, me foi informado(a) de que existirá um bloco para questões da diretoria do núcleo que atua com questões raciais na organização, o que está relacionado aos objetivos do trabalho. Por esse motivo, a estudante evitará usar termos ou expressões que permitam me identificar; e, 3) fui informado(a) de que me é assegurada a assistência durante toda a pesquisa, bem como é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo. Terei acesso a tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Ainda, fui informado(a) de que o pesquisador responsável pelo estudo é o Prof. Dr. Diego Wander da Silva, professor na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientador da estudante Thamires Carneiro Abreu da Silva, graduanda em Relações Públicas pela UFRGS.

Se restar qualquer dúvida sobre a pesquisa, após a realização da entrevista, poderei contatar a estudante através do telefone (51) 9 8210-0277 ou enviar e-mail para [thamirescarneiroabreu@gmail.com](mailto:thamirescarneiroabreu@gmail.com);

Por fim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor de tudo o que aqui foi mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Assinatura da estudante

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

### A - Questões gerais de introdução – dados de identificação

1. Poderia me falar sobre sua função e área de atuação no Sicredi?
2. Há quanto tempo você atua na organização?

### B.1 - Bloco específico para a diretoria do núcleo de afinidade racial

1. Poderia me contar um pouco sobre a sua trajetória e função atual no núcleo?
2. Quando e a partir de quais motivações o grupo surgiu?
3. O que mudou desde o surgimento do grupo?
4. Quais os objetivos atuais do grupo?
5. Quantas pessoas integram o núcleo? Há diferentes papéis e responsabilidades?
6. Os encontros são realizados em horário de expediente?
7. Que atividades são realizadas?
8. Como ocorre o apoio do Sicredi? Em caso positivo, de que modo esse apoio é realizado?
9. Quais são os principais desafios e tendências na atuação do grupo?
10. Você avalia que ocorreram mudanças em relação à pauta antirracista no Sicredi após a criação do grupo?
11. Você acha que o núcleo consegue ser efetivo na inclusão de todas as pessoas pretas que atuam na empresa?

### B.1 - Bloco específico para entrevistados que não integram a diretoria do núcleo

1. Poderia me contar um pouco sobre a trajetória de você e a sua função atual no Sicredi?
2. Como foi sua experiência em outras organizações em relação a pessoas negras?
3. Olhando para a equipe a qual você faz parte, há outras pessoas pretas? Se sim, estão em cargos de liderança ou de nível Sênior?
4. Dentre as atividades realizadas pelo núcleo, qual você considera a mais importante?

5. Você é um praticante assíduo dos eventos/momentos que são propostos pelo núcleo? (Caso não, perguntar o porquê; caso sim, questionar o que leva a pessoa a participar)
6. Dentre as pessoas pretas que trabalham aqui, você fez alguma amizade que ultrapassa o espaço do trabalho?
7. Quais os impactos do trabalho realizado pelo núcleo na sua vida?
8. Por fim, se hoje você recebesse uma oferta para uma outra empresa de porte parecido com o daqui, mas que não possui iniciativas destinadas às pessoas negras, como você avaliaria esse aspecto? Ele seria decisivo?

### **C - Questão geral de encerramento – informações adicionais**

1. Gostaria de acrescentar algo?