

## AS BARREIRAS E FACILITADORES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INCLUSÃO RACIAL EM UMA EMPRESA DO SETOR LOGÍSTICO

MALENA MARTELLI

### **Introdução**

Nas últimas décadas as empresas têm passado por muitas transformações para se adequar às diferentes expectativas das partes interessadas. A questão da sustentabilidade corporativa ganhou relevância e a chamada “agenda ESG” tem levado as empresas a investirem mais tempo e recursos nos programas relacionados ao meio ambiente, sociedade e governança. Os temas como diversidade e inclusão, bem-estar das pessoas e direitos humanos, sem juntam à preocupação com as mudanças climáticas, o aquecimento do planeta e uma boa governança gerando uma nova lista preocupações organizacionais

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Esse é um estudo de natureza exploratória que apresenta um Estudo de Caso com objetivo geral de conhecer como se apresentam as barreiras e os facilitadores para a implementação de um programa de inclusão racial alinhado à estratégia corporativa de sustentabilidade.

### **Fundamentação Teórica**

Para efeito desse estudo, a pesquisadora adotou o modelo de Engert & Baumgartner (2016) e a abordagem de Evans, Steve et al (2017) no pilar Estratégia de Sustentabilidade Corporativa e o conceito de racismo de Almeida (2018)

### **Metodologia**

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa que adotou o método de Estudo de Caso Único. Os dados e as evidências foram obtidos por meio da pesquisa de campo através de entrevistas e grupos focais. Com base na revisão bibliográfica foram feitas proposições teóricas para melhor compreender o problema de pesquisa, seus objetivos e como o modelo teórico adotado se relaciona com as técnicas e o tratamento dos dados

### **Análise dos Resultados**

a empresa tem várias oportunidades para melhor estruturar a implantação de um programa de inclusão racial seja aperfeiçoando as ações em andamento seja criando outras ações. É interessante notar que em todos os fatores críticos de sucesso há menção de facilitadores demonstrando que de alguma forma a empresa atuou considerando esses fatores

### **Conclusão**

identificou-se que uma das principais barreiras que a empresa pode estar enfrentando é a falta de estabelecimento ou falta de comunicação de uma Estratégia de Diversidade validada por todos stakeholders

### **Referências Bibliográficas**

ENGERT, Sabrina; BAUMGARTNER, Rupert J. Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, v. 113, p. 822-834, 2016. EVANS, Steve et al. Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017. SILVIO, Almeida. O que é racismo estrutural? 2018.

### **Palavras Chave**

Estratégia Sustentabilidade Corporativa, Diversidade, Inclusão Racial

## **AS BARREIRAS E FACILITADORES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INCLUSÃO RACIAL EM UMA EMPRESA DO SETOR LOGÍSTICO**

### **RESUMO**

A chamada “agenda ESG” fez com que o tema sustentabilidade corporativa ganhasse maior relevância nos últimos anos no Brasil. E, conseqüentemente, para atender aos objetivos dos aspectos sociais, aumentou também o interesse e investimentos para os programas de diversidade. Dentre as várias formas de diversidade a temática da inclusão racial passa a ser um dos focos das empresas seja pela visibilidade que o tema atingiu recentemente seja pelo fato da sociedade brasileira ser composta pela maioria de cidadãos não-brancos. Este estudo de caso exploratório foi conduzido com o objetivo de compreender como se apresentam as barreiras e os facilitadores na implantação de um programa de inclusão racial alinhado à estratégia corporativa de sustentabilidade. Foram realizadas entrevistas e conduzidos grupos focais com a liderança de uma área específica da empresa pesquisada. Por meio de análise comparativa dos resultados obtidos com pressupostos teóricos pôde-se conhecer algumas das barreiras e alguns dos facilitadores para implantação de um programa de inclusão racial. A pesquisa identificou importante espaço estratégico no qual a área de recursos humanos e de diversidade da empresa pode atuar bem como encoraja a expansão do estudo para toda empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia Sustentabilidade Corporativa, Diversidade, Inclusão Racial.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas as empresas têm passado por muitas transformações para se adequar às diferentes expectativas das partes interessadas. A questão da sustentabilidade corporativa ganhou relevância e a chamada “agenda ESG” tem levado as empresas a investirem mais tempo e recursos nos programas relacionados ao meio ambiente, sociedade e governança. (EVANS et al, 2017; SACHS, J. D., & SACHS, L. E., 2021; HAHN, WINN, 2020.).

Os temas como diversidade e inclusão, bem-estar das pessoas e direitos humanos, sem juntam à preocupação com as mudanças climáticas, o aquecimento do planeta e uma boa governança gerando uma nova lista preocupações organizacionais (SITTA,2020). No âmbito da questão social a diversidade tem sido endereçada por várias empresas, porém, apesar dos esforços, muitas delas têm enfrentado dificuldades para desenvolver a verdadeira cultura inclusiva.

Segundo Engert e Baumgartner (2016) a implantação dos programas de sustentabilidade não tem recebido a mesma atenção que a formulação das estratégias, justificando assim a necessidade de estudos que tragam recomendações práticas sobre o tema. Também no ambiente corporativo, como por exemplo nos comitês de gestão de pessoas da câmara americana e nos congressos de recursos humanos, acontece o debate de líderes da área de Recursos Humanos sobre as dificuldades de se alcançar os objetivos planejados nos programas de diversidade

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA**

Esse é um estudo de natureza exploratória que apresenta um Estudo de Caso com objetivo geral de conhecer como se apresentam as barreiras e os facilitadores para a implementação de um programa de inclusão racial alinhado à estratégia corporativa de sustentabilidade. Ele foi realizado numa empresa brasileira do setor de logística que possui Estratégia de Sustentabilidade e Programas de Diversidade implementados. Como objetivos específicos se propôs identificar se as barreiras e os facilitadores têm relação com o racismo estrutural e, se eles são percebidos pela liderança.

A área de Tecnologia foi definida como o escopo do estudo porque o prazo para realização era curto e a empresa queria iniciar o estudo de forma mais restrita e avaliar posteriormente a ampliação da pesquisa para toda empresa. Assim, a análise dos resultados deve levar em conta essa delimitação de escopo dado que a área pesquisada pode apresentar características próprias bem como pode não refletir aspectos de outras áreas da empresa.

Além de uma possível contribuição teórica sobre implementação de programas de sustentabilidade, a pesquisa tem potencial de contribuição aplicada na medida que seus resultados poderão ajudar outras organizações que pretendem implantar programa semelhante

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa que adotou o método de Estudo de Caso Único. Essa é a abordagem mais adequada quando queremos entender a perspectiva dos participantes, conhecer suas opiniões, pontos de vista e experiências. (SAMPIERI,2010). Os dados e as evidências foram obtidos por meio da pesquisa de campo através de entrevistas e grupos focais.

Com base na revisão bibliográfica foram feitas proposições teóricas para melhor compreender o problema de pesquisa, seus objetivos e como o modelo teórico adotado se relaciona com as técnicas e o tratamento dos dados utilizados. O Quadro 1 foi elaborado para demonstrar a matriz de amarração dos pressupostos teóricos

QUADRO 1 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Conceito	Definição	Autor	Etapa	Objetivo
Fatores críticos de sucesso	São fatores que devem ser considerados numa estratégia de sustentabilidade para aumentar as chances de sucesso na implementação	Engert & Baumgartner (2016)	Construção do Referencial Teórico e Aplicação Pesquisa	Responder ao problema de pesquisa
Criação Valores Sustentáveis	Necessidade de identificar fluxos entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais em conjunto com os stakeholders.	Evans, Steve et al (2017).	Construção do Referencial Teórico e Aplicação Pesquisa	Responder ao problema de pesquisa
Racismo	<i>“É uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios, a depender ao grupo racial ao qual pertençam”</i>	Almeida (2018)	Para aplicação da Pesquisa	Analisar a relação entre as barreiras e facilitadores e os fatores críticos de sucesso e valores sustentáveis

Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação à coleta de dados, foram conduzidas quatro entrevistas semiestruturadas e dois grupos focais representando 70% da liderança da área pesquisada. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram conduzidas com o apoio de um roteiro específico com questões abertas, sendo duas delas virtuais e uma presencialmente na

sede da empresa; elas ocorreram entre novembro de 2021 e janeiro de 2022. Na sede da empresa foram realizados dois grupos focais com 15 participantes e duração média de duas horas no início de dezembro de 2021.

As evidências coletadas nas entrevistas e nos grupos focais foram transcritas e a análise dos dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foram analisadas separadamente, à luz dos pressupostos teóricos, as evidências obtidas em ambas as pesquisas. Na segunda etapa, os dados foram triangulados e analisados com base no problema e nas perguntas da pesquisa.

#### 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica avaliou dois grandes temas: estratégia de sustentabilidade corporativa e o racismo.

##### 4.1 ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Em relação à Estratégia de Sustentabilidade Corporativa, relevante mencionar que o tema é objeto de muitos estudos e pesquisas e vários autores se dedicaram a estudá-la. (EVANS, STEVE ET AL.,2017; DYLLICK, T., & MUFF, K., 2016). Para efeito desse estudo, a pesquisadora adotou o modelo de Engert & Baumgartner (2016) e a abordagem de Evans, Steve et al (2017) que passam a ser descritos a seguir.

Engert & Baumgartner (2016) recomendam a identificação de fatores críticos de sucesso para superarem a distância entre a formulação e a implementação de suas estratégias de sustentabilidade. A figura 2 apresenta os fatores considerados críticos pelos autores.

Fig. 2 Estratégia de Implementação de Estratégia de Sustentabilidade Corporativa



Fig. 2. The success factors identified for corporate sustainability strategy implementation.

Fonte: Engert & Baumgartner (2016)

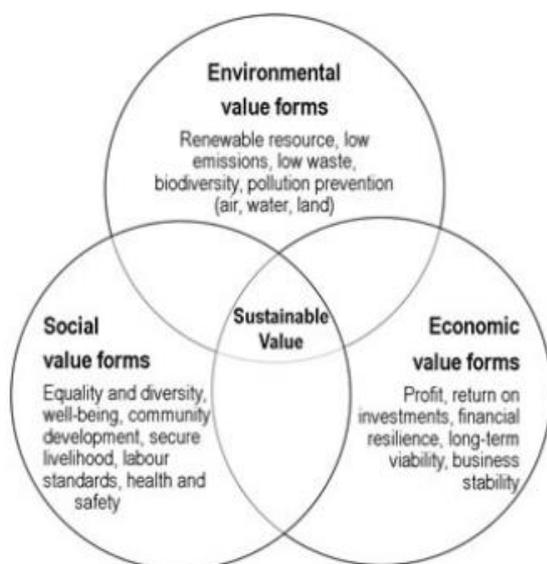
Para esses autores, em um processo de implementação de estratégia de sustentabilidade corporativa, as empresas devem estar atentas aos seguintes pontos: 1) cultura

organizacional; 2) estrutura organizacional; 3) Liderança; 4) Comunicação; 5) Motivação e Qualificação dos Funcionários e 6) Controle Gerencial.

Os fatores mencionados são relevantes para a implementação de uma estratégia de sustentabilidade corporativa, mas, vale ressaltar que, eles são interconectados, ou seja, um fator pode interferir no outro e essa análise é importante. Por exemplo, se reconhece o papel da liderança na implementação de uma estratégia de sustentabilidade, mas também se sabe que a cultura organizacional tem influência direta no comportamento dos líderes.

Já a abordagem de Evans, Steve et al (2017) discute os desafios para a implementação de uma estratégia de sustentabilidade quando a falta de consenso resulta na dispersão de perspectivas e objetivos. Eles ressaltam a necessidade de enfrentar tais desafios, através da incorporação de valores e identificação de fluxos entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais em conjunto com os stakeholders. A Figura 3 mostra como a conexão entre os valores ambientais, sociais e econômicos podem criar valores sustentáveis.

Fig. 3 - Valores Sustentáveis



Fonte: Evans, Steve et al. (2017)

A abordagem de Engert & Baumgartner (2016) apresenta aspectos importantes para a implantação de programas de sustentabilidade dando foco em questões internas que precisam ser endereçadas e, a de Evans, et al. (2017) ressalta que os valores sustentáveis são criados quando se considera o ambiente, a sociedade e as questões financeiras sugerindo a necessidade de atuar de forma holística incluindo todos stakeholders.

## 4.2 RACISMO

Os estudos sobre diversidade vão de conceitos, questões de raça e gênero, até às questões mais abrangentes como orientação sexual, formação acadêmica, religião e ideologia política. O Instituto Ethos (2000) define diversidade como sendo o resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim a

diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. As empresas atuando “na agenda ESG” e interessadas em implementar programas focados na esfera social, têm identificado que, desenvolver ambientes diversos e inclusivos é imprescindível e, por isso a preocupação com o tema tem aumentado. Uma pesquisa da Deloitte (2021) mostrou que 81% das empresas pesquisadas têm grupos de afinidade, 35% têm metas de inclusão e que os entraves culturais para se desenvolver práticas de diversidade são os mais relevantes.

Dentre as várias formas de diversidade, a questão racial ocupou lugar de destaque nas mídias em 2020. Como noticiado pelo G1- Globo (2020): “Ex-segurança negro morreu após ter o pescoço prensado pelo joelho de um policial. Morte gerou protestos que se espalharam pelos EUA e outras cidades no mundo. Esse fato, desencadeou o movimento “Black Lives Matter” que deu visibilidade ao tema em todo o mundo e, aumentou a preocupação das empresas sobre o risco de situações racistas em seu ambiente de trabalho que possam gerar problemas e afetar suas reputações. Segundo Barbosa et al. (2014) a sociedade brasileira é marcada pela discriminação e preconceito há muito tempo e que as empresas modernas tentam disfarçar o racismo através de uma polidez superficial.

O entendimento do que é o racismo e como ele se comporta é um passo importante para melhor compreender como ele se manifesta, seja na sociedade seja nas empresas.

Almeida (2018) define o racismo como “... forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios, a depender ao grupo racial ao qual pertençam” (ALMEIDA, 2018, pg.25.)

O autor classifica o racismo em três tipos sendo eles o individualista, o institucional e o estrutural. O primeiro se apresenta como algo decorrente de preconceitos do indivíduo, o segundo se dá quando se conferem privilégios e desvantagens a certos grupos em função da raça normalizando esses atos por meio do poder e o racismo estrutural, que diante do modo “normal” com que o racismo está presente na sociedade (relações sociais, políticas, jurídicas e econômicas), faz com que a responsabilização individual e institucional por atos racistas não sejam suficientes para acabar com a reprodução da desigualdade racial. O racismo estrutural como definido por Almeida (2018) traz a reflexão sobre motivos não tão aparentes para que a sociedade não evolua na redução das desigualdades.

Nos dias atuais, a temática do racismo estrutural também alcança as empresas com discussões ao redor da efetividade ou não de ações afirmativas tais como o estabelecimento de cotas. Algumas organizações já se posicionam claramente sobre o tema e muitas ainda não se decidiram. Pode-se compreender as razões para a cautela ao se estudar iniciativas recentes como a criação de um Programa de Trainees apenas para negros da empresa Magazine Luiza e perceber quanta polêmica surgiu ao redor da ação. Barbosa (2014) alerta para a presença do que ele chama de “racismo cordial” que, de forma sutil, corrobora para que os negros e mulatos continuem ocupando posições subalternas nas empresas sendo necessário implantar programas de apoio a diversidade.

Assim, como se percebe na literatura o tema racismo é complexo e as empresas que pretendem criar programas de inclusão racial se beneficiariam de uma análise mais profunda antes de implementar ações que, ainda que bem-intencionadas, podem não surtir os efeitos desejados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados colhidos e tratados trouxeram os seguintes pontos:

1. A empresa possui um Programa de Diversidade formal e disponível a todos os seus empregados, todavia parece não haver suficiente clareza sobre qual é a estratégia de diversidade da empresa inclusive no nível de liderança.
2. Os líderes verbalizam a importância da diversidade e sua relação com a competitividade da empresa, porém não mencionaram nenhum exemplo de casos reais nos quais a diversidade seria um diferencial competitivo.
3. Os líderes demonstraram, ainda que de forma sutil, insatisfação por perceberem que a empresa prioriza algumas formas de diversidade em detrimento de outras.
4. A relevância de métricas e incentivos para aumento da diversidade foi mencionada por apenas dois participantes.
5. Os participantes concordam que as mídias sociais contribuíram para dar maior visibilidade ao tema sendo que alguns participantes veem a mídia como um facilitador e outros como problema. A forma como a empresa pesquisada se situa em relação a isso não foi mencionada.
6. A percepção da maioria dos participantes é que há diversidade racial na operação da empresa, mas nos níveis de liderança não há. Os motivos e soluções para inclusão de negros na liderança mencionados giraram em torno da própria falta de negros nos níveis de gerência geral, a falta de entendimento e importância de haver essa diversidade por parte dos empregados no geral e, em especial a falta de mão de obra negra com as qualificações necessárias.
7. A possível falta de candidatos negros com qualificação aparece em todos os grupos focais e entrevistas, sendo que a forma como ela é analisada pode ser classificada de três formas. Uma parte dos participantes atribuem as diferenças de qualificação de mão de obra entre negros e brancos à falta de oportunidade do negro (reflexo da escravidão no Brasil e na permanência de condições desiguais). Esse grupo de participantes defende que sem ações afirmativas as desigualdades não serão vencidas. Outra parte do grupo foca em mencionar a importância da meritocracia e os problemas da contratação de candidatos menos preparados. E, um terceiro grupo trata a questão da falta de mão de obra negra qualificada como um problema que deveria ser endereçado pela própria empresa já que as ações do governo não estão sendo eficazes. Para esse terceiro grupo uma das formas de a empresa endereçar esse problema sem comprometer os resultados de curto prazo seria fazer investimento na base da pirâmide e suporte aos negros que já chegaram em um nível hierárquico melhor.
8. Alguns participantes mencionaram a “transformação cultural” que a empresa está passando se referindo à transição de uma cultura conservadora e tradicional para uma cultura que valoriza a inovação.
9. Foi comentado que a empresa “vem de uma cultura” muito focada em atingir resultados por isso, de verdade, os líderes não aceitam flexibilizar perfil, “eles sempre querem o melhor candidato, o mais bem preparado.”
10. A questão da cultura do país e da empresa tratar o racismo como algo normal é mencionada por mais de um participante.

Os pontos mencionados acima representam os tópicos que surgiram com mais frequência nas entrevistas ou grupos focais. Esses dados, analisados à luz dos pressupostos teóricos geraram constatações que ajudam a responder o problema de pesquisa.

Em relação à abordagem de Engert & Baumgartner (2016) elaborou-se o Quadro 2 apresentado abaixo mostrando os dados obtidos que indicam barreira ou facilitador e sua relação com cada fator crítico sugerido pelos autores.

Quadro 2. Fatores Críticos de Sucesso e Barreiras e Facilitadores

FATOR CRÍTICO	BARREIRA	FACILITADOR
Cultura Organizacional	Traços de Conservadorismo Foco em resultado curto prazo Meritocracia	Em processo de transformação Traços de resiliência
Estrutura Organizacional	Ausência Negros Altos Níveis Hierárquica	Grande Porte Distribuição Geográfica Vários Cargos “Entrada”
Liderança	Falta suporte para flexibilização perfis “Resistência velada”	Suporte Presidência
Comunicação	Foco nas ações, menor compreensão da estratégia Não foi citado Estratégia de comunicação para Diversidade	Interesse da liderança Campanhas Pontuais
Motivação e Qualificação	Não há Métricas e Incentivos para inclusão racial para liderança Não há SLA’s diferenciados para inclusão racial Não há programas especiais de treinamento e desenvolvimento para negros	Existência da Universidade Corporativa Orçamento para Treinamento
Controle Gerencial	Parece não haver clareza da governança dos programas de diversidade	Existência de Grupos de Afinidade

Elaborado pela Autora

As informações organizadas no Quadro 2 mostram que a empresa tem várias oportunidades para melhor estruturar a implantação de um programa de inclusão racial seja aperfeiçoando as ações em andamento seja criando outras ações. É interessante notar que em todos os fatores críticos de sucesso há menção de facilitadores demonstrando que de alguma forma a empresa atuou considerando esses fatores.

Ao se analisar os dados obtidos e compará-los com a abordagem de Evans, Steve et al (2017) foi possível identificar alguns pontos sendo que eles foram organizados no Quadro 3 – Valores Sustentáveis e Dados Obtidos.

Quadro 3 -Valores Sustentáveis e Dados Obtidos

ASPECTOS	BARREIRAS	FACILITADORES
ECONÔMICOS	Percepção que flexibilizar qualificação para contratar	Situação financeira da empresa que permite

	negros possa impactar resultados	investimentos em diversidade, no momento focada em inclusão de mulheres
SOCIAIS	“Pipeline” de candidatos negro menor Questão das ações afirmativas ou intencionalidade não definida pela empresa ou desconhecida pelos participantes	Consciência da liderança da importância da inclusão de minorias, incluindo os negros, para que a empresa reflita a diversidade da sociedade Benchmark: preocupação em conhecer melhores práticas
AMBIENTAIS	Não surgiu	Não surgiu

Elaborado pela Autora

O Quadro 3 mostra que em relação aos aspectos sociais os pontos trazidos denotam um interesse em entender os problemas e questões práticas que dificultam a inclusão de negros, principalmente na liderança da empresa. Já em relação aos aspectos econômicos percebe-se que uma das possíveis barreiras importantes para inclusão racial é a preocupação com resultados financeiros dado que os líderes assumem que os negros terão menor qualificação e, não reconhecem nenhum valor adicional que possa compensar esse fato. O Quadro 3 também permite verificar que não houve menção sobre análise dos fatores econômicos, sociais e ambientes em conjunto com todos *stakeholders*.

Já para relacionar os dados obtidos com os conceitos e temas acadêmicos trazidos no referencial teórico sobre racismo elaborou-se o Quadro 4 – Dados obtidos e Racismo conforme abaixo:

Quadro 4 Dados Obtidos e Racismo

REFERENCIAL TEÓRICO RACISMO	BARREIRAS	FACILITADORES
Definição Diversidade do Instituto Ethos “como sendo o resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas.”	Não há ou há falta clareza para os líderes sobre a posição da empresa em como garantir oportunidades iguais aos negros A percepção de que estão sendo feitos investimentos prioritariamente para inclusão das mulheres ficando as outras minorias em segundo plano	Existe um programa de diversidade e existe grupo de afinidade para etnia e raça  Estão sendo feitos investimentos em diversidade
Definição de Racismo: “é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que	Alguns líderes reconhecem viés inconsciente outros não Não há treinamento sobre viés inconsciente ou nem	Existe a intenção da empresa em desenvolver práticas que mitiguem possíveis

culminam em desvantagens ou privilégios, a depender ao grupo racial ao qual pertençam” (ALMEIDA, 2018, pg.25)	<p>todos os líderes participaram</p> <p>Existe percepção por parte de alguns participantes que existe racismo velado na empresa</p>	desvantagens para os negros
O Racismo estrutural como define Batista (2014) “A negação do racismo e a evolução do conceito de democracia racial se aperfeiçoaram com o conceito de meritocracia, segundo o qual os negros que se esforçarem poderão usufruir de direitos iguais os dos brancos.	O traço de cultura organizacional que valoriza a meritocracia	O entendimento de parte da liderança que somente a meritocracia não é suficiente para garantir condições iguais para os negros
Coutinho e et al. (2014) , menciona que a discriminação do negro também tem origem em sua imagem associada à prestação de serviços braçais e sem qualificação, além dos rótulos relativos à malandragem e à imoralidade.	<p>A visão de que os negros teriam mais oportunidades na empresa na base da pirâmide ainda que mencionada no debate sobre falta de qualificação dos negros</p> <p>Ausência de comentários sobre a possibilidade de os negros contribuírem com diferentes visões, experiências, formas de encarar o mundo</p>	O reconhecimento que somente os negros conseguem entender as barreiras criadas pelo racismo

Elaborado pela Autora

Os dados obtidos que se relacionam com o tema racismo indicam que existem algumas posições importantes sobre o tema que ou a empresa ainda não tomou, ou se já foram definidas, não alcançaram todos os líderes. Um dos aspectos que chama bastante atenção é a ausência de comentários ou informações mencionando os possíveis benefícios para o negócio da inclusão racial.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo responder à pergunta “Como se apresentam as barreiras e os facilitadores para a implementação de um programa de inclusão racial alinhado à estratégia corporativa de sustentabilidade?”. A empresa pesquisada tem importantes práticas de sustentabilidade incluindo um programa de diversidade e, esse próprio estudo, denota o interesse da organização em melhorar seus programas de diversidade. Como já mencionado o estudo contempla uma amostra limitada de uma determinada área portanto as conclusões devem sempre levar esse fato em conta. Todavia, os dados obtidos e analisados com base nos pressupostos teóricos permitem sugerir que a empresa poderia endereçar alguns pontos identificados no estudo para melhor implementar um programa de inclusão racial. Uma das principais barreiras que a

empresa pode estar enfrentando é a falta de estabelecimento ou falta de comunicação de uma Estratégia de Diversidade validada por todos *stakeholders* e que demonstre claramente as conexões entre os aspectos sociais, econômicos e culturais bem como seus fluxos se interconectam. A partir dessa definição, a elaboração de um plano de implementação que contemple os seis fatores críticos de sucesso para todas as iniciativas de diversidade dando visibilidade dos investimentos, governança e objetivos a serem alcançados. Especificamente em relação a um programa de inclusão racial, o mesmo deve estar inserido na Estratégia de Diversidade, porém por se tratar de tema que é influenciado e influencia a sociedade e é impactado e impacta a história da empresa e do país, deduz-se que a empresa primeiramente, em conjunto com todos *stakeholders*, deve decidir sobre pontos fundamentais como sua posição em relação ao racismo estrutural, a questão das cotas, de ações afirmativas e intencionalidade e suas crenças sobre a contribuição dos negros para o sucesso dos negócios e geração de ambientes inovadores. Ressalta-se que, assim como para outros programas de inclusão de minorias, é de grande relevância que a empresa revise suas métricas e incentivos de forma a apoiar a inclusão dos negros definindo orçamento e recursos para essas ações e para desenvolvimento da liderança no tema. Finalmente, entende-se que a empresa se beneficiaria bastante se expandisse o estudo para todas as áreas da liderança podendo ampliar a compreensão dos desafios e oportunidades na implantação de um programa de inclusão racial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, JANE RANGEL ALVES et al. O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 11, p. 1-16, 2014.

DE SOUZA COUTINHO, Luciano Rodrigues; DA COSTA, Alessandra Mello; DOS SANTOS CARVALHO, José Luis Felício. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 1, 2014.

DYLLICK, Thomas; MUFF, Katrin. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156-174, 2016.

ENGERT, Sabrina; BAUMGARTNER, Rupert J. Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of cleaner production**, v. 113, p. 822-834, 2016.

ETHOS, Instituto, **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000

EVANS, Steve et al. Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business strategy and the environment**, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017.

HAHN, Tobias; KOLK, Ans; WINN, Monika. A new future for business? Rethinking management theory and business strategy. **Business & Society**, v. 49, n. 3, p. 385-401, 2010.

SACHS, Jeffrey D.; SACHS, Lisa E. Business alignment for the “Decade of Action”. **Journal of International Business Policy**, v. 4, p. 22-27, 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, María del Pilar Baptista—Metodologia. de pesquisa. 5º. **São Paulo: Penso**, 2013.

SILVIO, Almeida. O que é racismo estrutural? 2018.

SITTA, Thiago Souza; LIMA, Ianara Cardoso. Critério ESG e a necessidade de adoção de práticas sustentáveis no ambiente empresarial. **Estadão. Recuperado de <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/criterio-esg-ea-necessidade-de-adoacao-de-praticas-sustentaveis-no-ambiente-empresarial>**, 2020.

UOL ECONOMIA. ‘É inaceitável termos só 16% de líderes negros’ diz CEO da Magalu. Disponível em: Acesso em 01 mar. 2021.

<https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/diversidade>

<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/06/01/george-floyd-morreu-por-asfixia-mostra-autopsia-requerida-pela-familia.ghtml>

