

# SEMEANDO DIVERSIDADE: DIVERSIDADE RACIAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

16 de Março de 2021

Autores:

/ Julia de Moraes Almeida<sup>1</sup>

/ Nathalia Dutra<sup>2</sup>

/ Carlos Henrique Lima<sup>3</sup>

Em artigos anteriores da [Série Semeando Diversidade](#), refletimos sobre como tornar a cultura organizacional mais diversa a partir de tópicos como [Religião](#), [Migrantes](#), [Mulheres no Ecossistema de Startups](#), [Orientação Sexual e Identidade de Gênero](#), [Diversidade Corporal](#) e [Colaboradores 60+](#), entre outros. No artigo de hoje, nossa proposta é sanar uma outra questão: **como tornar organizações mais inclusivas pensando na diversidade racial?**

A sociedade brasileira advém de regime colonialista cuja economia se baseou, por centenas de anos, na escravidão do povo negro. Essa constatação tem reflexos até hoje sentidos em nossa força econômica e de trabalho. Segundo o estudo "Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil", produzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019, levantamentos feitos no mercado demonstraram que pessoas brancas ocupadas tiveram salário 73,9% superior ao da população negra. Além disso, entre os trabalhadores com nível superior completo, brancos ganham, por hora, 45% a mais do que negros<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Mestranda pela Faculdade de Direito com coorientação na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, ambas da Universidade de São Paulo. Advogada e bacharel também pela USP. Mestranda pela Universidade de Lyon. Sócia e fundadora do Espaço Almeida Mantelli, consultora da Conectas Direitos Humanos, head de pesquisa do Baptista Luz advogados e Coordenadora do Núcleo Direito, Cidade e Cultura da USP. Também atua como monitora nos cursos de pós graduação da FGVLaw.

<sup>2</sup> Graduada em Direito pela FGV Direito SP. Foi monitora nas disciplinas de Direito Constitucional e na Clínica de Acesso à Justiça, pela FGV Direito SP. Participou do Grupo de Estudos em Cortes Internacionais de Direitos Humanos e do Grupo de Estudos de Direito da Concorrência em Plataformas Digitais, além do Grupo de Estudos de Direito Penal Internacional. Atualmente, é monitora da Clínica de Políticas de Diversidade da FGV Direito SP e pesquisadora no Núcleo de Justiça Racial na mesma instituição.

<sup>3</sup> Graduando em direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Analista qualitativo da instituição TODXS atuando na elaboração de novas pesquisas e dados sobre a população LGBTQIA+. Estagiário na área de Mercado Financeiro e de Capitais do Baptista Luz Advogados. Também é criador do projeto "Escurecendo o Direito" sobre a relação entre o direito e a pauta racial e atua como professor voluntário em cursos voltados para alunos da rede pública de ensino.

<sup>4</sup> TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Especial: discriminação racial no ambiente de trabalho*. 20 nov 2020. Disponível em <<http://www.tst.jus.br/-/especial-discriminacao-racial-no-ambiente-de-trabalho>>

Soma-se a estas porcentagens um dado relevante, fruto de uma pesquisa do Instituto Ethos: negros ocupam apenas 4,9% das cadeiras nos Conselhos de Administração das 500 empresas com maior faturamento no Brasil. Entre os quadros executivos, eles representam 4,7% dos colaboradores e, na gerência, representam apenas 6,3% destes. Outro dado desta pesquisa reflete muito bem o racismo estrutural de nossa sociedade: no ambiente corporativo, negros são maioria somente entre aprendizes e trainees, compondo 57% e 58% dos trabalhadores, respectivamente<sup>5</sup>. Também, outro dado chocante demonstra como a população negra brasileira é subjugada: segundo estudo de pesquisadora do Insper, mesmo entre aqueles que cursaram o ensino superior público, um homem branco chega a ganhar em média quase 160% a mais do que uma mulher negra (levando em consideração a soma de autodeclaradas pretas e pardas)<sup>6</sup>.

Neste artigo, pretende-se explorar porque o tema é tão importante para sua empresa, dadas estatísticas tão gritantes em sua disparidade. Caminhando por esta perspectiva, três pontos serão explorados: responsabilidade ética social (teorias raciais e estrutura econômica), resposta financeira e práticas empresariais para combater a discriminação.

Em um primeiro momento, tratando de responsabilidade social, uma pequena regressão teórica faz-se necessária. Retomando o argumento inicial do texto, compreende-se que a história escravocrata de nosso país partiu de um método sistêmico de inferioridade, criado e reforçado por teorias pseudo-científicas sobre raça. Essa teoria sobre raças inferiores e superiores continuou a servir como apoio ideológico para opressão colonial mesmo depois da abolição da escravidão<sup>7</sup>. Em linhas gerais: criou-se uma crença no imaginário social de que pessoas brancas seriam superiores e civilizadas em comparação a pessoas negras, sendo estas últimas espécies mais impulsivas e perigosas.

Portanto, é importante conceber as práticas discriminatórias como atos de pretendem menosprezar uma população em virtude de sua raça. Falar de minorias e complicações nas relações interpessoais nunca é uma tarefa fácil, e por este motivo as instituições tendem a fugir do escopo. Pouco foi feito nos últimos séculos com relação à carga histórica que segrega e transforma os espaços de poder em espaços pouco democráticos. Claro, quem é afetado por vezes está fragilizado demais para se insurgir e, terrivelmente, a atenção costuma surgir apenas quando algo muito grave acontece.

Para entender melhor como o racismo se faz presente no ambiente de trabalho e em qualquer outra situação, é necessário partir do pressuposto que o racismo sempre é

---

<sup>5</sup> INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em < [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf) >

<sup>6</sup> CARRANÇA, Thais. *Homem branco com ensino médio privado e superior público tem renda maior*. 15 set 2020. Disponível em < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/homem-branco-com-ensino-medio-privado-e-superior-publico-tem-renda-maior.shtml> > . Ver também: RIBEIRO, Beatriz Caroline; KOMATSU, Bruno Kawaoka; MENEZES-FILHO, Naercio. *Diferenciais salariais por raça e gênero para formados em escolas públicas ou privadas*. Policy Paper nº 45, Julho de 2020. Disponível em < <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Policy-Paper-45.pdf> >

<sup>7</sup> WOOD, Ellen Meikins. *Democracia contra o capitalismo: a renovação do materialismo histórico*. Tradução: Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2011, p. 230.

estrutural. Silvio Almeida<sup>8</sup> explica que “o racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural”.

Isso significa que não basta uma análise superficial sobre condutas isoladas de racismo, mas que o contexto atual é uma consequência de uma construção social, política e econômica que proporciona a criação de condições diferentes, direta ou indiretamente, para que grupos racialmente identificados sejam discriminados de maneira sistêmica em razão de uma relação de poder.

É necessário deixar expresso que o conceito de racismo estrutural não afasta a responsabilidade individual das pessoas e das instituições, públicas ou privadas. Na realidade, o racismo é estrutural porque está nas bases de como concebemos a nossa sociedade. Isso se explica a partir de uma perspectiva histórico-cultural em que o Brasil está inserido. Em breve retrospectiva histórica, o racismo está pautado em modelo colonial de desenvolvimento do mundo, que se consolida a partir das grandes navegações e a corrida mercantil por todo o globo na busca por produtos e bens de consumo digeríveis em todos os territórios colonizados.

A colonização foi um projeto para levar ao restante do mundo o modelo de vida constituído na Europa e, depois, transformado como absoluto por aqueles que colonizaram o Sul Global. Sob esta perspectiva, Boaventura de Sousa<sup>9</sup> acredita que todas as instituições hoje constituídas no globo compartilham de um mesmo modo de funcionamento importado da Europa. Este modo tem como base o patriarcado, o sistema escravocrata, o capitalismo e a religião judaico-cristã.

A partir do momento que entendemos o racismo como estrutural, é muito mais fácil de perceber que não é necessário ter a intenção para perpetuar essa dinâmica de discriminação. O mero repúdio moral, denúncia, ou até condenações individuais não são o suficiente para desconstruir essa formação da sociedade; é preciso uma conduta ativa, concreta e contínua de práticas antirracistas para a mudança dessa condição social.

Deste modo, as instituições são racistas porque se inserem em uma sociedade elaborada a partir do racismo. Essa afirmação é dolorosa e leva a uma lenta digestão e aprendizado: nossas instituições, sejam elas *startups* ou multinacionais, reproduzem valores que não podem permanecer.

Superando essa parte teórica, em um segundo momento, através de pesquisas empíricas, argumenta-se que o investimento na diversidade e em políticas de igualdade pode trazer não só o cumprimento de responsabilidade ética e social, mas também significativamente

---

<sup>8</sup> ALMEIDA, Silvio. *Racismo Estrutural*. 2019. Editora Jandaira.

<sup>9</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. *O fim do império cognitivo: a afirmação das epistemologias do Sul*. In: *O fim do império cognitivo: a afirmação das epistemologias do sul*. 2019. p. 478 p-478 p.

maior performance financeira à empresa, em comparação a seus pares. Assim como apontado pela Consultoria McKinsey em seu relatório “Diversity Matters: America Latina”<sup>10</sup> de junho de 2020, empresas que adotam a diversidade em sua cultura e estrutura são mais inovadoras, colaborativas e rentáveis do que outras concorrentes que não a adotam.

Na referida pesquisa realizada com 700 empresas abrangendo todas as principais indústrias sediadas na América Latina e com mais de 3.900 funcionários em vários níveis, foi constatado que a adoção da diversidade pelas corporações resulta em mudanças positivas para eixos como o de inovação, performance financeira e saúde organizacional. Dentre os dados levantados sobre o resultado que a diversidade étnica-racial pode trazer, as análises revelaram que as empresas percebidas pelos funcionários como sendo diversificadas no critério de etnia têm probabilidade 24% maior de superar a performance financeira de empresas de sua mesma categoria.

Outro elemento considerado essencial para o alto desempenho no mercado é o eixo de inovação: os empregados de empresas que adotaram a diversidade relataram níveis muito mais altos de inovação e colaboração. Ou seja, esses funcionários propuseram novas ideias e formas de realizarem suas funções em uma porcentagem de até 152% superior.

Já como forma de combater a discriminação racial, chamam a atenção grandes empresas nacionais que buscaram implementar programas de diversidade entre seus colaboradores, a exemplo do Magazine Luiza. Em setembro de 2020, a companhia anunciou a inauguração de um Programa de Trainee exclusivo para a população negra, com o objetivo de trazer mais diversidade racial para seus cargos de liderança, através do recrutamento de universitários e recém-formados de todo o Brasil<sup>11</sup>. Embora tenha sido alvo de críticas<sup>12</sup>, a iniciativa teve um resultado muito positivo: o número de inscritos superou os 22,5 mil candidatos, e a empresa praticamente dobrou seu número de contratações de trainees habitual. Segundo Patricia Pugas, diretora-executiva de gestão de pessoas da empresa, a qualidade de candidatos de nível considerado como excelente foi muito grande<sup>13</sup>.

Para sair do desconforto e entrar na prática, identificar como o racismo se manifesta nas corporações parece sinalizar um primeiro passo. As estatísticas aqui trazidas deixam nítido que de diversas maneiras a desigualdade faz-se presente. Como, de maneira simples, conseguir apontar onde está o erro?

---

<sup>10</sup> HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity matters. *McKinsey & Company*, v. 1, n. 1, p. 15-29, 2015.

<sup>11</sup> FOLHA DE SÃO PAULO. Magazine Luiza abre programa de trainee exclusivo para pessoas negras. 18 set 2020. Disponível em < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/magazine-luiza-abre-programa-de-trainee-exclusivo-para-pessoas-negras.shtml> >

<sup>12</sup> Ver mais em: FOLHA DE SÃO PAULO. Ação da Defensoria contra Magazine Luiza cobra R\$10 milhões por “marketing de lacração”. 06 out 2020. Disponível em < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/acao-da-defensoria-contra-magazine-luiza-cobra-r-10-mi-por-marketing-de-lacracao.shtml> >

<sup>13</sup> CUNHA, Joana. Magalu dobra número de contratados em trainee de negros, após ataques. 2 jan 2021. Disponível em < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/magalu-dobra-numero-de-contratados-em-trainee-de-negros-apos-ataques.shtml> >

O teste do pescoço é uma ferramenta que pode trazer indicações empíricas sobre discrepâncias raciais. Da sua própria mesa de trabalho, estique o seu pescoço e olhe ao redor. Quantas pessoas negras você enxerga no seu ambiente de trabalho? Caso você tenha enxergado alguma, qual a posição dela dentro da empresa? Ela exerce um cargo de liderança ou a presença negra está limitada a espaços menos prestigiados e com menores remunerações?

Em uma escala macro, quando uma pessoa negra é impedida de ascender socialmente, sendo a vítima individualizada da discriminação racial, não é apenas ela que sofrerá os danos, mas sim todo um corpo intergeracional que é afetado. Quanto menor o número de negros ocupando cargos nas instituições, mais o racismo estrutural se evidencia: as gerações passadas privilegiaram em suas escolhas pessoas brancas<sup>14</sup>.

Sob um olhar mais atento e próximo, o racismo no ambiente corporativo começa desde a porta de entrada nos processos de contratação. Por exemplo, o seu departamento de Recursos Humanos tem algum preparo ou treinamento para impedir a prática de comportamentos discriminatórios, ainda que de difícil tipificação penal? É válido lembrar que debatemos como o racismo é estrutural, ou seja: o indivíduo inserido na sociedade reproduz um padrão comportamental que baseia nossa sociedade.

Seguindo este exemplo, ainda que ocorra uma contratação fora da convencional, com um perfil diferente dos padrões esperados, existem obstáculos para a ascensão profissional dessa pessoa. Conforme a pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas”<sup>15</sup>, realizada pelo Instituto Ethos e divulgado em 2016, em cargos de gerência e executivo das empresas, os negros não passam de 5%, e apenas duas entre os 548 diretores das 500 maiores empresas pesquisadas são mulheres negras, ou seja, apenas 0,4%. Isso significa que mesmo dentro da empresa, os negros não conseguem liderar; o que efetivamente levaria a mudanças no comportamento interpessoal desta organização.

Assim como dito por Angela Davis, “Numa sociedade racista não basta não ser racista. É necessário ser antirracista”. Deste modo, este artigo acredita ser necessário que as instituições tratem de uma maneira ativa e enfrentem o problema do racismo estrutural. Aliadas a esse discurso, grandes corporações vêm tomando a frente do debate e colocando a mão na massa com a criação de comitês com especialistas em pautas de Diversidade e Inclusão e decidindo, em conjunto e de forma colaborativa, quais políticas podem ser a regra

---

<sup>14</sup> Cabe refletir sobre os critérios utilizados como dignos de capacitação, que fundamentam a escolha das pessoas, majoritariamente brancas, que compõe o quadro de trabalhadores das maiores empresas do Brasil. Uma boa universidade, boas conexões e traquejo não é mero acaso. Estes critérios obedecem a uma série de vantagens históricas que desde sempre estiveram atreladas a branquitude: uma rede de favorecimento entre os que tinham mais poder no Brasil. Basicamente, os brancos sempre favoreceram os brancos quando tiveram de optar por entre um branco e um negro ao dar a vaga de estudos na universidade ou ao escolher parceiro de negócios e, neste caso, ao dar um cargo em uma empresa. Mais em: ALMEIDA, Silvio. **Racismo Estrutural**. 2019. Editora Jandaíra.

<sup>15</sup> INSTITUTO ETHOS. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. 15 de maio 2016. Disponível em < [https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr) >

dentro do ambiente de convívio<sup>16</sup> - sem esquecer o exemplo prático já citado sobre o processo seletivo da Magazine Luiza; forte modelo de projeto no combate à discriminação.

Parece que as mudanças apenas serão estruturantes quando surtidos efeitos destas políticas aplicadas ao longo dos próximos anos. Isso sem contar os processos sociais globais como educação, disseminação da cultura que não a europeia colonial, debates promovidos pelos entes públicos, etc. Entretanto, reforça-se, isso não impede que lideranças preocupadas com a sociedade civil já comecem a investir no campo.

A obra "Pequeno Manual Antirracista", da filósofa Djamila Ribeiro oferece um passo-a-passo para as empresas na caminhada por um ambiente mais igualitário. Dentre as muitas ferramentas que a autora vem considerando como válidas a serem seguidas, segundo ela a que mais deveria ser combatida é a banquitude: *"a banquitude desenvolveu métodos de manutenção do que seria politicamente correto em relação à pauta racial e à reserva de espaço para o "negro único", o que é certamente uma de suas estratégias mais clássicas<sup>17</sup>".* Ou seja, não é suficiente contar com uma pessoa negra em sua equipe para considerar que determinado espaço foi, nas palavras de Djamila Ribeiro, "dedetizado contra racismo": para que o ambiente de trabalho seja transformado é preciso, em primeiro lugar, **questionar o status quo**, justamente para que variadas formas de racismo não sejam reproduzidas no ambiente de trabalho<sup>18</sup>.

Aproveitando um pouco mais Djamila, seguem algumas propostas de auto questionamento que as corporações dispostas a realizar mudanças em sua política interna podem realizar:

- I. Qual a proporção de pessoas negras e brancas em minha empresa?
- II. Qual a proporção de pessoas negras e brancas em minha empresa, no caso de cargos hierarquicamente mais altos?
- III. Como a questão racial é tratada durante a contratação de pessoal? Caso não seja tratada, por que esse processo de contratação deve ser "daltônico"?
- IV. Existe um Comitê de Diversidade ou algum projeto para melhorar esses números?
- V. Há espaço para um humor hostil a grupos vulneráveis?

---

<sup>16</sup> *Inclusive, este debate esteve recentemente em alta com a declaração de grande empresa sobre as políticas racistas aplicadas pela empresa que fazia a segurança de suas lojas. A partir do momento em que assume sua responsabilidade por mortes advindas da discriminação, e empresa passou a constituir comitês para debater soluções e abordagens mais humanas. Sem chegar a extremos, pode-se observar grandes escritórios constituindo comitês de diversidade para zerar abusos através de políticas internas.*

<sup>17</sup> RIBEIRO, Djamila. *Pequeno Manual Antirracista*. Página 25 (formato Kindle).

<sup>18</sup> RIBEIRO, Djamila. *Pequeno Manual Antirracista*. Página 25 (formato Kindle).

Ainda, criar uma cultura que informe seus colaboradores sobre racismo parece interessante. Uma cultura que enxergue a negritude, em contrapartida a uma sociedade baseada em critérios escolhidos pelos brancos<sup>19</sup> é uma grande estratégia.

Descobre-se vital que corporações vejam cores, e, além disso, falem sobre a negritude e, também, sobre a branquitude. A sobrevivência econômica, bem como o comprometimento dos integrantes da empresa estão atrelados a essa visão. Assim, esse texto teve como foco não só debater o racismo dentro da instituição, mas propor novas práticas e mecanismos para dirimir as desigualdades estruturantes de nossa sociedade.

---

<sup>19</sup> Isto porque a sociedade brasileira está ainda maculada pelo ideal de "democracia racial", ou seja, a falsa ideia que o preconceito racial não existe no Brasil por sermos todos "mestiços", "misturados". Outro exemplo desta (falsa) ideia de democracia racial é também materializado a partir de frases como "eu não vejo cor", ou "somos todos iguais". Não, não somos. A diversidade deve ser celebrada. Além desta visão de democracia racial não corresponder com a realidade brasileira, ela reforça os fundamentos de uma ideologia racial elaborada a partir do século XIX a meados do século XX, pela elite brasileira, que se caracteriza pelo ideário do branqueamento e que divide negros e mestiços, alienando o processo de identidade de ambos. Assim, as dificuldades dos movimentos negros em mobilizar todos os negros e mestiços em torno de uma única identidade "negra" viriam do fato de que não conseguiram destruir até hoje o ideal de branqueamento como projeto social. Mais em: MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Autêntica Editora, 2019.





**/ SÃO PAULO**

Rua Ramos Batista, 444 / 2º Andar  
Vila Olímpia / São Paulo / SP  
Tel +55 11 3040 7050

**/ PORTO ALEGRE**

R. Carlos Trein Filho, 599 / 11º andar  
Auxiliadora / Porto Alegre / RS  
Tel +55 51 3207 9057

**/ FLORIANÓPOLIS**

Rua Bento Gonçalves, 183 / Sala 1001,  
Centro / Florianópolis / SC  
Tel +55 48 3225-6468

**/ LONDRINA**

Rua Ayrton Senna da Silva, 300 / Sala nº 1801  
Gleba Palhano / Londrina / PR  
Tel +55 43 3367 7050

**/ MIAMI**

78 SW 7th Street / Suite 500  
Miami / FL 33130 / US  
Tel +1 786 622 2002



[contato@baptistaluz.com.br](mailto:contato@baptistaluz.com.br)

[www.baptistaluz.com.br](http://www.baptistaluz.com.br)



ADVOGADOS

