

DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES:

Até que ponto as organizações estão comprometidas?

Gabriel Cavalcante da Costa¹

Kauan Marques Castão de castro²

Rebeca Chrystina Rodrigues dos Santos³

Prof. Dr. Nailton Santos⁴

RESUMO

Este artigo discute a importância crescente da diversidade, equidade e inclusão racial no ambiente corporativo brasileiro, impulsionada por movimentos sociais, pressões do mercado e pela valorização da responsabilidade social. Parte-se do reconhecimento das desigualdades raciais históricas no país e de seus reflexos no mercado de trabalho, especialmente no acesso, permanência e ascensão de pessoas pretas nas organizações. O objetivo é analisar até que ponto as empresas estão comprometidas com a inclusão racial e se suas ações afirmativas resultam em ambientes corporativos mais inclusivos e representativos. A pesquisa contribui com o debate acadêmico ao propor a reavaliação das práticas de gestão de pessoas, promovendo a formação de profissionais mais conscientes, engajados e preparados para atuar em contextos organizacionais diversos e equitativos.

Palavras-chave: Diversidade racial, inclusão, equidade, ações afirmativas, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article discusses the growing importance of racial diversity, equity, and inclusion in Brazilian corporate environments, driven by social movements, market pressures, and an increased focus on social responsibility. It starts from the acknowledgment of Brazil's historical racial inequalities and their impact on the labor market, particularly regarding access, retention, and advancement of Black individuals in organizations. The study aims to assess the extent of corporate commitment to racial inclusion and whether affirmative actions go beyond institutional discourse to foster genuinely inclusive and representative workplaces. The research contributes to academic discussions by advocating a reassessment of human resource management practices and promoting the development of more aware, engaged, and capable professionals in diverse and equitable organizational contexts.

Keywords: Racial diversity, inclusion, equity, affirmative actions, human resource management.

¹ Graduando do CST em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri. E-mail: gabriel.costa93@fatec.sp.gov.br

² Graduando do CST em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri. E-mail: kauan.castro@fatec.sp.gov.br

³ Graduando do CST em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri. E-mail: rebeca.santos13@fatec.sp.gov.br

⁴ Doutor em educação, mestre em Literatura e Crítica Literária, MBA em Comunicação e Semiótica, especialização em Recursos Humanos, graduado em Processos Gerenciais, Ciências Sociais, Letras e Pedagogia. E-mail: nailton.matos@fatec.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

A discussão sobre diversidade e inclusão racial no ambiente corporativo, tem ganhado espaço nos últimos anos, impulsionada por movimentos sociais, pressões do mercado e a maior valorização da responsabilidade social. Essa discussão parte do reconhecimento das desigualdades raciais históricas no Brasil e de como tais desigualdades se refletem no mercado de trabalho, que influencia o acesso, a permanência e a promoção de pessoas pretas nas organizações. Por este motivo, a inclusão racial, precisa ser compreendida como uma mudança estrutural e cultural, não apenas como uma estratégia voltada para a imagem ou vantagem competitiva.

A promoção da diversidade, equidade e inclusão exige que se construa uma cultura organizacional que reconheça as desigualdades históricas, enfrente os preconceitos, e garanta que todas as pessoas, independentemente de raça ou etnia, se sintam pertencentes, respeitadas e valorizadas em suas individualidades.

A pesquisa realizada foi desenvolvida a partir de uma pesquisa exploratória, que utilizou a coleta de dados para aprofundar o entendimento sobre a diversidade e a inclusão racial. Este estudo é importante no ambiente acadêmico, pois destaca a necessidade de reavaliar as práticas de gestão de pessoas à luz da diversidade, inclusão e equidade racial, além de auxiliar na formação de profissionais mais conscientes, capacitados e engajados na criação de ambientes de trabalho mais justos. Ao explorar esse assunto, a pesquisa visa superar as falhas na compreensão dos desafios enfrentados por pessoas pretas no setor corporativo e sugerir soluções que integrem teoria e prática. Ao tratar desse tema, a pesquisa tem como propósito não apenas compreender os desafios enfrentados por pessoas pretas no ambiente corporativo, mas também propor caminhos e soluções que articulem teoria e prática, contribuindo para a transformação social no contexto organizacional.

Diante desse cenário, torna-se cada vez mais urgente que as organizações assumam um papel ativo no enfrentamento do racismo estrutural, adotando políticas afirmativas e práticas inclusivas que promovam não apenas a diversidade, mas, sobretudo, a equidade de oportunidades. Essa transformação não ocorre de maneira espontânea, mas exige comprometimento, planejamento estratégico e, principalmente, disposição para rever estruturas, valores e comportamentos que, muitas vezes, de forma silenciosa e naturalizada, perpetuam a exclusão racial no ambiente de trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

DIVERSIDADE E EQUIDADE RACIAL

A diversidade aborda as diferenças entre indivíduos em aspectos como raça, gênero, idade, sexualidade, religião e origem étnica, mas também abrange crenças, valores e experiências que acabam moldando a vivência de diferentes grupos. Reconhecer essas individualidades e incorporar suas perspectivas aos espaços sociais e profissionais, significa valorizar a diversidade.

[...] gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens. (Cox, 1994 apud Hanashiro; Teixeira; Zacarelli. 2012. P. 66.).

Esse debate em relação à diversidade e inclusão racial teve destaque nas últimas décadas, tornando-se um fator estratégico para o crescimento social e empresarial, e vem se tornando cada vez mais comum dentro das organizações. Essas mudanças se deram pela globalização, multiculturalismo e pela responsabilidade social ao colocarem em pauta as desigualdades raciais, principalmente no Brasil, onde o movimento negro e os sindicatos passaram a reivindicar espaços de discussão e ação.

Para que possamos promover a diversidade, equidade e inclusão racial dentro do ambiente organizacional, precisamos reconhecer que pessoas pretas, pardas e indígenas ainda enfrentam barreiras que restringem o acesso e impactam desde a educação básica necessária até a formação desses grupos para o mercado de trabalho. De acordo com o censo do IBGE de 2022, somados 56,3% dos brasileiros são autodeclarados pretos, pardos e indígenas, mas quando partimos para o mercado de trabalho não vemos esse número representado dentro das organizações.

Assumimos a reponsabilidade fundamental e inegociável de combater os impactos das desigualdades. Estamos comprometidos em fazer a diferença e garantir que a Vale seja uma força positiva e sustentável para o mundo. Nossa presença territorial e o nosso potencial empregador trazem como consequência uma grande oportunidade de ampliar a representatividade dos diversos grupos sociais dentro das nossas unidades. (Vale S.A., 2022, p. 2.).

A diversidade, equidade e inclusão faz com que esses grupos passem a fazer parte de forma integral de ambientes que por muitos anos foram vítimas de reafirmações estereotipadas e de violências que eram consideradas comuns. Como exemplo de avanço organizacional, a empresa Vale em seu relatório anual de diversidade equidade e inclusão em 2022, a vice-presidente executiva de pessoas Marina Quental afirma que o tema é fundamental para a

transformação cultural que a organização está passando e acabam aproveitando a influência – força mobilizadora – para tornar o ambiente organizacional mais diverso.

INCLUSÃO DA DIVERSIDADE

A inclusão da diversidade racial visa garantir que as pessoas pertencentes a esses grupos estejam representadas dentro dos ambientes das organizações e tenham acesso de forma igualitária, mas para que seja viabilizada da melhor maneira deve fazer parte da estrutura organizacional e ser enxergada como um diferencial, como algo que a destaca das demais, partindo do ponto de vista do colaborador.

O reconhecimento e a efetivação, com igualdade, dos direitos da população, sem restringir o acesso a eles nem estigmatizar as diferenças que conformam os diversos segmentos que a compõem, assim a equidade é entendida como possibilidade de as diferenças serem manifestadas e respeitadas, sem discriminação; condição que favoreça o combate das práticas de subordinação ou de preconceito em relação às diferenças de gênero, políticas, étnicas, religiosas, culturais, de minorias. (Sposati, 2002, p. 5 apud Gomes, 2011, p. 114).

A inclusão da diversidade racial é essencial para que torne a diversidade uma prática relevante com capacidade de impactar positivamente as questões ambientais, sociais e de governança (ESG, por proporcionar um desenvolvimento social sustentável e orgânico de forma conjunta, mesmo que seja um assunto que acaba gerando bastante controvérsia por ser pouco difundido.

GESTÃO DA DIVERSIDADE

Mesmo que seja um debate cada vez mais presente nas organizações, se faz necessária a avaliação das práticas desenvolvida por líderes para que possam ser utilizadas como um diferencial transformador, promovendo a equidade, e não apenas como uma questão de reputação a zelar.

Não devemos confundir evento e mudança, nem meros intercâmbios e mudança. Para que haja mudança organizacional é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradoura, ou seja, que o curso da história de uma dada organização seja afetado. Assim, a mudança constitui um processo observável no tempo (Srouf, 2005, p. 374).

Ao preparar o ambiente através de ações afirmativas, essas ações devem ser desenvolvidas com cautela para que possam se alinhar com as estratégias da organização, e a organização perceba que, uma vez que uma organização produz para uma gama da população, têm apenas aquele público limitado como resultado, já uma organização com pessoas diversas será capaz de agregar novos públicos como resultado que antes não se enquadrava.

A gestão tem como resultado a criação de uma cultura que não somente valoriza as diferenças, como também reconhece que a organização pode ser melhorada por estimular uma cultura que reconhece as diferenças como um ativo. (Hanashiro et. al., 2012, p. 67).

Gerenciar a diversidade, no seu sentido mais puro, significa aproveitar valorizando o melhor de cada pessoa, lidar com esse desafio requer um plano estratégico emergencial da gestão de recursos humanos, de modo que, possam elevar a diversidade e promover a produtividade da força de trabalho, e dessa forma a diversidade deixa de ser apenas um discurso e passa a ser uma prática efetiva de transformação organizacional e social.

PERTENCIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Para que a inclusão da diversidade racial possa construir um sentimento de pertencimento deve ser explorada em conjunto com as estratégias das organizações, tornando esse debate acessível para todos (sendo ou não pertencentes a esses grupos) para que todos entendam as implicações causados por preconceitos e vieses inconscientes, conseguindo identificar práticas prejudiciais e de violência contra a diversidade, para que todos percebam que essas práticas precisam ser extintas. Bell Hooks, escritora negra norte americana (1952 – 2021) em sua obra *Belonging: a Culture of Place* (2009) mostra o efeito causado por ambientes pouco inclusivo e defende que pertencimento é algo mais profundo que ocupar um lugar físico, é ligado ao fato de se sentir conectado e seguro com o local e nos faz refletir a respeito da exclusão que atravessa diariamente as questões de diversidade racial na sociedade e que também está representada nas organizações.

Durante meu primeiro ano em Stanford, senti pela primeira vez como as origens geográficas podiam separar cidadãos de uma mesma nação. Eu não me sentia pertencente à universidade; sempre me achava uma intrusa indesejada. (Hooks, 2009, p. 37).

Para que exista um sentimento de pertencimento, a organização precisa estar disposta a entender as dores vivenciadas por grupos raciais e atuar para reverter as condições deixadas pelo histórico-cultural do Brasil que acaba refletindo atualmente tomando outras formas. E então, o pertencimento será responsável por fazer que esses grupos raciais, representados na organização ao serem incluídos, se sintam alinhados com a missão, visão e valores da organização, já que o pertencimento é chave para a conexão.

O RACISMO ESTRUTURAL E OS OBSTÁCULOS À INCLUSÃO RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O racismo estrutural é um grande obstáculo para que a diversidade racial se concretize nas empresas brasileiras. Ele se manifesta através de práticas e comportamentos que, muitas vezes sem intenção, perpetuam a exclusão de pessoas pretas das posições de poder e decisão. No âmbito das organizações, essa estrutura se revela pela baixa representatividade desses grupos em cargos de liderança, pelas diferenças salariais e pelas dificuldades de crescimento profissional, mesmo quando a qualificação é a mesma.

Conforme Bersani (2018), o racismo no Brasil não é um problema isolado, mas sim um fenômeno profundamente enraizado nas instituições sociais e econômicas. Isso quer dizer que a exclusão racial permanece mesmo sem a presença direta de atitudes discriminatórias, pois está embutida nos processos, regras e normas das empresas. A normalização da desigualdade dificulta sua identificação e combate, tornando a transformação organizacional ainda mais complexa.

Essa resistência se agrava com a crença errônea na meritocracia, que acredita que o sucesso depende unicamente do esforço individual, ignorando os obstáculos históricos enfrentados por grupos racializados. Kraus, Torrez e Hollie (2022) explicam que essa narrativa de "progresso racial" pode impedir ações afirmativas eficazes, ao transmitir a falsa ideia de que a igualdade será alcançada naturalmente com o passar do tempo. Para gerar mudanças reais, é fundamental adotar uma postura ativa, dedicada à revisão crítica de políticas, culturas e estruturas das empresas.

Outro ponto crucial é a falta de capacitação constante e eficiente. Muitas empresas promovem treinamentos sobre diversidade apenas para cumprir normas ou como ações pontuais, sem envolver líderes ou contextualizar os conteúdos com a realidade dos funcionários. De acordo com Silva et al. (2023), a falta de preparo da alta gestão prejudica o impacto das ações de inclusão e pode até reforçar preconceitos, principalmente quando não há um alinhamento entre o discurso da empresa e as práticas cotidianas.

Portanto, para superar o racismo estrutural e implementar políticas de diversidade racial de forma consistente é necessário mais do que apenas boas intenções. É preciso investir em educação contínua, desenvolver líderes engajados, revisar processos seletivos, criar

indicador de acompanhamento e, sobretudo, entender que a inclusão não é um ato isolado, mas um compromisso.

DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Para poder analisar o contexto da diversidade racial nas organizações, o IBGE demonstra que mais da metade (53,8%) dos trabalhadores do país em 2021 eram pretos ou pardos, mas esses grupos, somados, ocupavam apenas 29,5% dos cargos gerenciais, enquanto os brancos ocupavam 69,0% deles, no mesmo ano, a taxa de informalidade da população ocupada era 40,1%, sendo 32,7% para os brancos, 43,4% para os pretos e 47,0% para os pardos, O rendimento médio dos trabalhadores brancos (R\$3.099) superava muito o de pretos (R\$1.764) e pardos (R\$1.814) do respectivo ano.

Tabela 1 - Distribuição do pessoal por cor ou raça em cargos corporativos (%)

Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos

	BRANCA	PRETA + PARDA = NEGRAS			AMARELA	INDÍGENA
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	93,8	1,3	4,6	5,9	0,2	0,2
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	84	1,8	12	13,8	2,2	0,1
GERÊNCIA	71,4	4	22,1	26,1	2,4	0,2
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	58,6	7,2	31,9	39,1	2	0,2
QUADRO FUNCIONAL	45,7	11,3	41	52,3	1,6	0,4
TRAINEES	27,4	16,4	54,4	70,8	1,7	0,1
ESTAGIÁRIOS	51,6	12,8	34	46,8	1,3	0,3
APRENDIZES	38	15	45,8	60,8	1	0,3

Fonte: Instituto Ethos (2024).

Ao analisar a tabela de Distribuição do pessoal por cor ou raça em cargos corporativos, é possível identificar que em cargos funcionais e programas de entrada, como trainees, estagiários e aprendizes os números de pessoas negras são parecidos, ou significativamente maior, todavia esses números não se refletem aos cargos superiores e indicam que embora estejam entrando nas empresas, as barreiras para avançar dentro da hierarquia permanecem.

Apesar dos avanços, como as políticas afirmativas, a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho brasileiro, especialmente em cargos de liderança, ainda é muito baixa. Segundo Campos (2019), existe uma resistência, tanto no Brasil quanto no exterior, na adoção de práticas de inclusão racial nas empresas, que têm dificuldade em incorporar esse tema em sua cultura organizacional. Essa população costuma ser uma das últimas a ser beneficiada por ações inclusivas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVO

Silva (2023) defende a ideia de que nas empresas privadas, não há legislação específica que trate da reserva de vagas para pessoas negras, o que pode resultar na permanência desses indivíduos em trabalhos braçais, sem acesso a oportunidades em cargos administrativos ou de gestão. Dessa forma, fica evidente o problema no processo de recrutamento e seleção de pessoas negras dentro do setor privado, uma vez que essas empresas não estão abrangidas pelas legislações mencionadas anteriormente de cotas e, portanto, não têm a obrigatoriedade de implementar a reserva de vagas.

Bomfim (2020) também sustenta essa visão e diz que, as empresas privadas no Brasil, sem uma obrigatoriedade legal de promover ações afirmativas, acabam por reproduzir um ambiente de exclusão racial, onde a ascensão para cargos superiores continua restrita a certos grupos. A questão não é apenas de recrutamento, mas também de retenção e desenvolvimento de carreiras, uma vez que, como a tabela apresentada pelo Instituto Ethos (2024) demonstra, mesmo quando negros ingressam nas empresas por meio de programas como trainees, estagiários e aprendizes, sua representatividade diminui drasticamente nos cargos gerenciais e de diretoria. Isso evidencia a existência de barreiras sistêmicas à promoção e à progressão na carreira.

Maccali et al (2015) introduz que embora o treinamento em diversidade tenha diversas finalidades, sua principal função é facilitar a integração de grupos minoritários no mercado de trabalho. Esse processo geralmente busca deixar todos os colaboradores com as qualificações, conhecimentos e motivação necessários para que possam atuar de forma produtiva e interagir eficazmente de forma diversificada. Essa abordagem é essencial para criar ambientes de trabalho inclusivos, que valorizem as diferenças e promovam a igualdade de oportunidades.

Para implementar uma estratégia eficaz de treinamento em diversidade, Chavez e Weisinger (2008) apud Maccali et al (2015) sugerem que a organização deve monitorar os objetivos do programa, criando uma oportunidade realista para desenvolver uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão. Os autores ressaltam que, para que o treinamento tenha sucesso, é fundamental que a organização incentive um ambiente em que as pessoas se sintam orgulhosas de suas perspectivas únicas e estejam dispostas a compartilhá-las ativamente. Sem um clima organizacional favorável, os gestores podem enfrentar dificuldades para integrar essas perspectivas no trabalho, resultando na perda de

oportunidades estratégicas para aproveitar os insights que uma força de trabalho diversificada pode oferecer.

INCLUSÃO E DIVERSIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1989) diz que a empresa alcança uma vantagem competitiva ao realizar atividades estratégicas de maneira eficaz ou com menores custos em comparação com a concorrência e ainda diz que, isso é possível devido a um capital humano diverso, composto por pessoas com realidades distintas que colaboram dentro do mesmo sistema social.

Bellan (2002) ainda complementa que sob uma perspectiva econômica, promover a diversidade se configura como uma vantagem competitiva e uma estratégia para garantir a permanência e a competitividade da empresa no mercado, além dos benefícios, programas de diversidade oferecem várias vantagens econômicas, como o fortalecimento do desempenho financeiro, a redução da rotatividade de funcionários, o aumento da produtividade, a elevação da satisfação no trabalho, menor exposição a riscos trabalhistas, valorização da imagem da empresa junto aos consumidores e ao público em geral, além do reconhecimento adequado do desempenho e potencial dos colaboradores.

Myers (2003) termina dizendo que uma equipe diversificada permite à empresa expandir seu mercado consumidor, pois, ao contar com pessoas de diferentes origens que compreendem as preferências dos diversos grupos sociais, a organização consegue atender melhor às demandas do mercado. Consumidores conscientes, independentemente de seu grupo social, preferem adquirir produtos e serviços de empresas que promovem uma imagem de diversidade. A valorização da diversidade e o desenvolvimento de competências interculturais são essenciais para que a empresa mantenha boas relações não só com seus consumidores, mas também com todas as partes interessadas, desde a comunidade local até governos estrangeiros nos países onde atuam. Assim, a vantagem competitiva de uma empresa dependerá, em grande parte, da qualidade das relações que ela estabelece, tanto interna quanto externamente.

METODOLOGIA

Este estudo, de natureza exploratória, foi conduzido combinando métodos qualitativos e quantitativos. Primeiramente, realizou-se um levantamento bibliográfico para entender as ideias centrais ligadas à diversidade e à inclusão racial nas empresas. Essa busca aprofundou

temas como racismo estrutural, medidas de ação afirmativa, administração da diversidade e senso de pertencimento, consultando artigos científicos, livros e documentos de instituições.

A pesquisa, nesta etapa, foi por meio de um levantamento quantitativo. Entende-se por pesquisa de levantamento qualitativo que tem como finalidade objetivo coletar dados diretamente com os participantes. De acordo com Gil (2008), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Na fase prática, criou-se um questionário fechado com perguntas diretas, criado online via Microsoft Forms e publicado via redes sociais de trabalho. Segundo Gil (2008), os questionários são ferramentas fundamentais na pesquisa de levantamento, pois permitem a coleta padronizada de informação junto a um expressivo número de entrevistados. O público alvo eram funcionários e líderes de empresas variadas da região metropolitana de São Paulo. A escolha pelo formato eletrônico se deu por oferecer agilidade, além de facilitar o acesso dos respondentes ao questionário independentemente de sua localização geográfica. O questionário ficou disponível por três semanas, coletando dados sobre a presença de políticas de inclusão, participação em treinamentos, visão sobre chances de avanço e o nível de envolvimento da empresa com a igualdade racial.

O questionário foi organizado em 6 blocos em um total de 29 questões. A primeira parte do questionário buscou levantar o perfil sociodemográfico da amostra, identificando aspectos como idade, gênero, escolaridade, raça/cor, e outros dados que foram necessários para a pesquisa. Em seguida, os blocos abordam temáticas específicas relacionadas à diversidade nas organizações: Diversidade e Equidade Racial, Inclusão da Diversidade, Gestão da Diversidade, Pertencimento, e por fim, Percepção de Melhoria Contínua.

Foram obtidas 216 respostas e analisados por meio de gráficos e tabelas, mostrando tendências, problemas e práticas recomendadas sobre o tema. As respostas foram mantidas em sigilo, seguindo as normas éticas da pesquisa. A análise foi confrontada com a teoria, permitindo avaliar a situação real nas empresas e promovendo discussões sobre o impacto das iniciativas de diversidade e inclusão no mercado de trabalho atualmente

1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico da amostra

Variáveis	Frequência	Percentil	Variáveis	Frequência	Percentil
Faixa Etária			Porte da empresa		
18-24 anos.	62	28,7%	Grande empresa.	139	64,35%
25-34 anos.	88	40,7%	Média empresa	34	15,74%
35-44 anos.	43	19,9%	Microempresa.	19	8,80%
Mais de 45 anos.	21	9,7%	Não sei responder.	8	3,70%
Menos de 18 anos.	2	0,9%	Pequena.	16	7,41%
Gênero			Setor da empresa		
Homem Cisgênero.	72	33,3%	Agricultura.	2	0,93%
Mulher Cisgênero.	139	64,4%	Atendimento	1	0,46%
Mulher Transgênero.	1	0,5%	Comércio.	19	8,80%
Pessoa não-binária.	3	1,4%	Construção civil	4	1,85%
Prefiro não responder.	1	0,5%	Consultoria	3	1,39%
Cor/raça			Design Business	1	0,46%
Amarela.	1	0,5%	Educação.	16	7,41%
Branca.	77	35,6%	Eventos	3	1,39%
Parda.	60	27,8%	Indústria.	14	6,48%
Preta.	78	36,1%	Jurídica	3	1,39%
Escolaridade			Marketing	2	0,93%
Ensino Fundamental Completo	1	0,5%	Moda Ecommerce	1	0,46%
Ensino Médio Completo.	9	4,2%	Saúde.	26	12,04%
Ensino Médio Cursando.	3	1,4%	Tecnologia da Informação	23	10,65%
Ensino Superior Completo.	134	62,0%	Telecomunicações	1	0,46%
Ensino Superior Cursando.	57	26,4%	Transporte	6	2,78%
Ensino Superior Incompleto.	12	5,6%	Turismo	1	0,46%
Tempo de empresa			Varejo	30	13,89%
1-2 anos	57	26,4%	Recursos Humanos.	18	8,33%
3-5 anos	47	21,8%	Comunicação	6	2,78%
6-10 anos	16	7,4%	Publico.	2	0,93%
Mais de 10 anos	24	11,1%	Serviços.	32	14,81%
Menos de 1 ano	72	33,3%	Diversidade	2	0,93%
Cargo			Formação adicional		
Analista.	81	37,5%	Certificação Profissional	67	31,02%
Assistente.	51	23,6%	Doutorado	1	0,46%
Diretor.	6	2,8%	MBA	62	28,70%
Estagiário.	25	11,6%	Mestrado	5	2,31%
Gerente.	15	6,9%	Não	75	34,72%
Jovem aprendiz.	7	3,2%	Técnico	6	2,78%
Supervisor/Coordenador.	28	13,0%			
Técnico.	3	1,4%			

Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Na Tabela 1, os resultados da análise indicam uma predominância de pessoas pretas (36,1%) e pardas (27,8%). Observa-se, conseqüentemente, uma maior concentração desses profissionais em cargos operacionais e de entrada, o que evidencia a reprodução das desigualdades raciais no mercado de trabalho. Essa realidade reforça que ainda impacta diretamente o desenvolvimento profissional de pessoas negras, restringindo seu acesso a cargos de liderança e tomada de decisão.

Embora os dados demonstrem uma diversidade racial aparente, ela não se traduz, necessariamente, em inclusão efetiva. A maioria dos profissionais pretos e pardos permanece em funções de analista (36,6%), assistente (22,2%) e estagiário (11,6%), enquanto cargos de maior prestígio e poder, como gerência (6,9%) e diretoria (2,3%), são ocupados por uma parcela significativamente menor.

Esse cenário reflete a ideia de que os profissionais negros têm uma maior dificuldade de alcançar cargos de gestão, apesar de grande parte dos respondentes possuírem ensino superior completo (62,0%) e MBA (28,7%) ou alguma certificação profissional relevante (31,02%).

Além disso, a alta rotatividade, evidenciada pelo percentual de 33,3% de pessoas com menos de um ano na empresa e 26,4% entre um e dois anos, sugere que os ambientes corporativos ainda não são, de fato, espaços inclusivos e seguros para pessoas negras. Isso pode estar relacionado à ausência de políticas antirracistas, falta de programas de desenvolvimento para lideranças negras e à perpetuação de práticas que dificultam a permanência e a progressão desses profissionais.

O Gráfico 1, presente no bloco de diversidade e equidade racial tem como foco verificar se a empresa tem uma área responsável pela promoção da diversidade e inclusão. Segundo 47% dos respondentes diz que a empresa não tem um setor responsável.

Gráfico 1 – Empresas que possuem um setor de diversidade racial.

10. Sua empresa possui um setor ou responsável específico pela promoção da diversidade racial?



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

O percentual de 47% sugere que as organizações não têm um departamento exclusivo para promoção da diversidade, mas sim que esse tema é conduzido de forma integrada a outras áreas, contudo 42% dizem que há um setor responsável, o que demonstra um cenário relativamente equilibrado entre empresas que estruturam ações específicas de diversidade e aquelas que ainda lidam com o tema de forma conjunta com as outras áreas.

Gráfico 2 – Nível de clareza das ações de diversidade.

11. Como você avalia o grau de clareza das políticas organizacionais sobre diversidade racial?



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

No gráfico 2, é possível observar um cenário bastante dividido, 22% respondentes afirmaram que essas ações são muito claras, enquanto uma quantidade semelhante considera essas ações parcialmente claras (27%) ou até mesmo pouco claras (27%). Esse dado evidencia que, embora existam esforços em algumas empresas, boa parte ainda enfrenta desafios na comunicação e no entendimento das práticas de diversidade. Além disso, 20% das pessoas afirmaram que essas ações são inexistentes, reforçando que uma boa parte das organizações sequer possuem diretrizes estruturadas sobre o tema ou não conseguem comunicar essas ações de maneira clara e objetiva.

Gráfico 3 – Participação em comitês, grupos ou eventos.

12. Você já participou de algum comitê, grupo ou evento sobre diversidade racial promovido pela empresa?



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Diante dos dados do gráfico 3, revelam que a maioria dos respondentes (56%) nunca participou de ações, projetos ou grupos relacionados à diversidade e inclusão dentro das organizações. Além disso, 6% das pessoas sequer sabiam que essas iniciativas existiam, o que

reforça uma falha significativa na comunicação e na visibilidade dessas práticas. Por outro lado, uma parcela menor demonstra algum nível de engajamento, sendo que 23% afirmam participar atualmente e 15% já participaram no passado. Esse cenário evidencia que, embora haja esforços em algumas empresas, a participação efetiva dos colaboradores ainda é baixa, o que pode indicar que essas ações não são acessíveis, não estão bem estruturadas ou não são priorizadas no ambiente corporativo.

Gráfico 4 – Práticas de diversidade racial.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

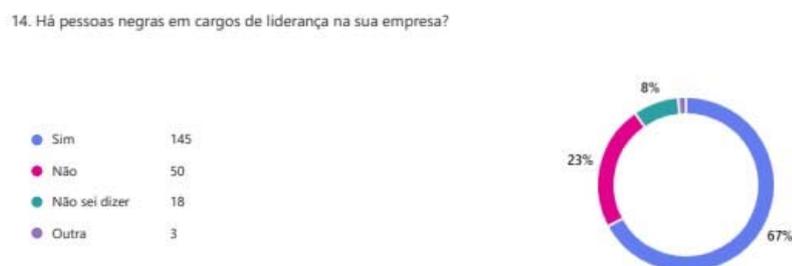
Os dados revelam que, embora existam algumas práticas voltadas à diversidade racial nas organizações, elas ainda não são suficientes para atingir toda a estrutura corporativa. As ações educativas, como palestras e cursos (21%), e os eventos ou campanhas temáticas (21%) aparecem como as práticas mais mencionadas, seguidas de comunicação interna com foco em equidade racial (19%) e de contratação com metas de inclusão (19%). Isso demonstra que parte das empresas tem buscado criar espaços de conscientização, sensibilização e promoção da diversidade racial.

No entanto, um dado que chama atenção é que 17% pessoas afirmaram que nenhuma dessas ações está presente em suas organizações, além de uma quantidade significativa de respostas que indicam “não sei informar”, o que evidencia que, em muitos contextos, essas práticas são inexistentes, pouco visíveis ou mal comunicadas.

Ao abordar a inclusão racial, presente no bloco 3, que visa garantir a representatividade de pessoas negras dentro das organizações e que todos tenham acesso de forma equitativa, observamos na pergunta 14 um certo avanço em relação ao debate quando de forma expressiva 67% apontam que há pessoas negras em cargos de liderança, enquanto 23% apontam que não tem, já 10% dos respondentes afirmam não saber responder e esses dados nos traz a percepção que embora tenha tido um avanço, para que a inclusão dentro da organização seja um diferencial

que destaque a organização das demais na percepção dos colaboradores, existe uma necessidade de maior visibilidade e aprofundamento das ações que são desenvolvidas.

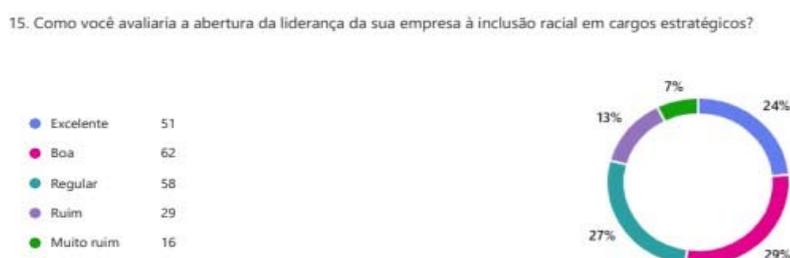
Gráfico 5 – Presença de pessoas negras em cargo de liderança.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Quando tratada com superficialidade, a inclusão acaba por não gerar impactos significativos e acaba comprometendo o sentimento de pertencimento dos colaboradores à organização de forma que continuem engajados ao longo da permanência na organização. É um dado expressivo quando 67% dos respondentes afirmam haver pessoas negras em cargo de liderança, mas a percepção sobre a abertura da liderança à inclusão racial em cargos estratégicos da organização na pergunta 15 ainda é preocupante, quando somadas as avaliações críticas (27% regular, 13% ruim e 7% muito ruim) temos 47% dos respondentes que embora as organizações abordem essas questões não oferecem oportunidades reais para que pessoas negras ocupem posições estratégicas da organização.

Gráfico 6 – Abertura da liderança em cargos estratégicos.

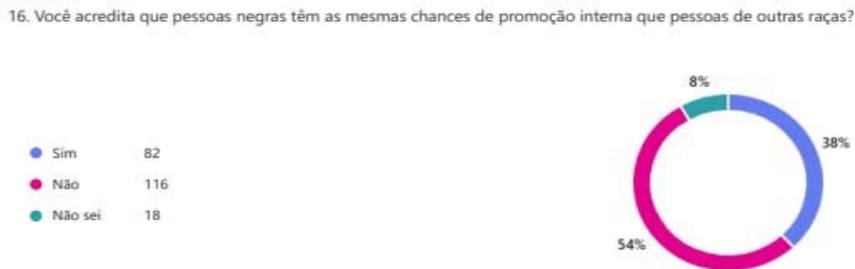


Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Aprofundando esse cenário 54% desses respondentes não acreditam que pessoas negras tem as mesmas chances de promoção interna se comparados com pessoas de outras raças participantes do mesmo processo, e apontam barreiras culturais ou preconceito, falta de reconhecimento do mérito e falta de oportunidades iguais como determinantes para que isso ocorra. Retomamos quê, para que seja viabilizada da melhor maneira a inclusão de pessoas

diversas deve fazer sentido para a organização e fazer parte da estrutura organizacional, não como que apenas destaca a organização das demais.

Gráfico 7 – Percepção individual de oportunidades iguais.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Por fim, a inclusão pode ser essencial para que a diversidade deixe de ser apenas um discurso defasado e se torne relevante com diversas práticas que tenham impacto positivo, visto que quando o assunto é abordado e desenvolvido de forma estruturada e contínua contribui para um ambiente colaborativo e produtivo, promovendo uma percepção positiva e um sentimento de pertencimento nos colaboradores. No entanto por não ser desenvolvida de forma que contribua para um cenário de impacto positivo 33% dos respondentes apontam como “neutro” as ações desenvolvidas pela organização, essa percepção sugere que, apesar das organizações utilizarem essa pauta em iniciativas eventuais não são suficientemente capazes de despertar um impacto positivo a fim de garantir que a diversidade seja percebida e integrada aos valores e cultura da organização.

Gráfico 8 – Validação sobre ações desenvolvidas pela organização.

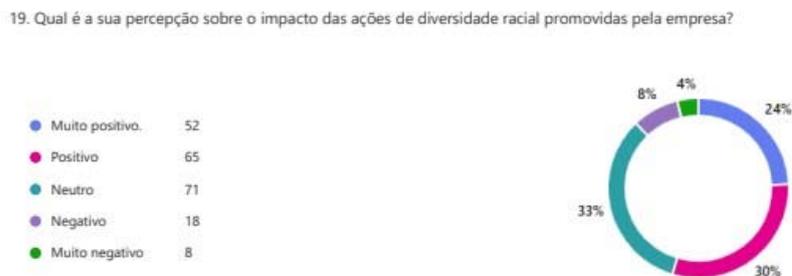


Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Para que a gestão da diversidade racial, presente no bloco 4 do formulário, possa contribuir de forma significativa é fundamental que a organização entenda a real necessidade para que possa desenvolver ações que despertem nos colaboradores a sensação de pertencimento. No entanto, 51% afirmam que as organizações **não** oferecem treinamento

específico voltado para a diversidade racial, enquanto 35% apontam que é um debate abordado em treinamentos da organização e evidencia que as organizações não estão dispostas a abordar esse assunto de uma forma tão aprofundada como seria necessário.

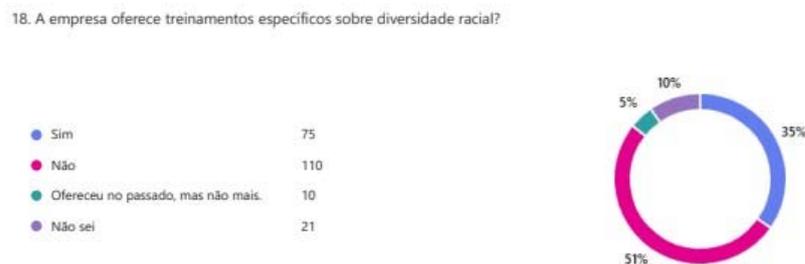
Gráfico 9 – Percepção dos colaboradores sobre as ações promovidas.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Quando as ações não são desenvolvidas de maneira estruturada pela gestão da diversidade para que possam ser abordadas de forma contínua, é capaz de gerar impactos positivos, mas sequer são perceptíveis pelos colaboradores no dia a dia da organização. Os dados revelam que 65% respondentes nunca participaram de ações afirmativas de diversidade racial desenvolvida pela organização e a ausência dessa percepção aponta que as organizações abordam essa pauta apenas para cumprimento de exigências legais sem compromisso real de reverter com a transformação real necessária, já que ao serem admitidas partem para um outro recorte social quando dizemos que no Brasil, país que mais apresenta diversidade multirracial enfrenta barreiras quando falamos do acesso desse público ao mercado de trabalho de acordo com os dados coletados pelo IBGE.

Gráfico 10 – Validação se as organizações ofereciam treinamentos específicos.

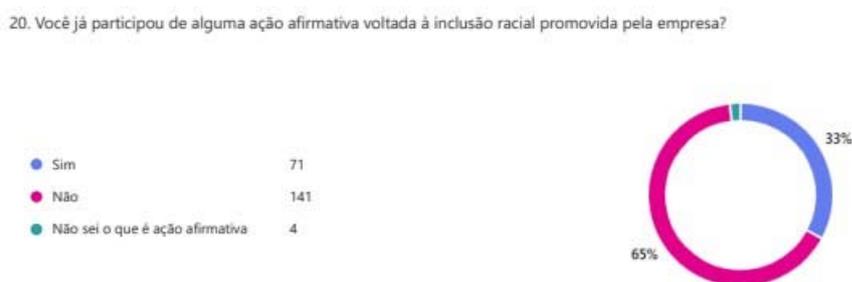


Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Desenvolver práticas afirmativas bem estruturadas para que possam ser abordadas de forma contínua por meio de eventos, campanhas, cursos ou palestras temáticas sobre conscientização, ou metas de inclusão é essencial para combater a discriminação dentro do ambiente corporativo e essas ações contribuem para o fortalecimento do sentimento entre os

colaboradores, alinhando as práticas à cultura organizacional. Contudo, conforme os dados apresentam, mesmo que se sintam confortáveis ao expressar suas identidades e avaliem muito bem o respeito às diferenças raciais fazendo com que se sintam pertencentes em qualquer área da organização, essa percepção pode estar relacionada a uma falsa sensação, reforçada pelo fato de o tema ser tratado apenas em ocasiões específicas. Na pergunta 21, 30% dos respondentes afirmam não ter conhecimento das estratégias utilizadas pela organização para promover a diversidade racial dentro do ambiente corporativo.

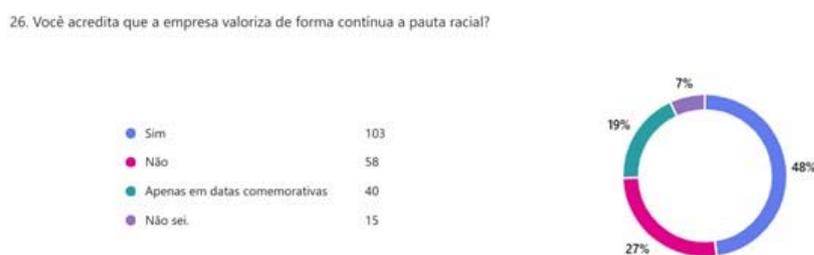
Gráfico 11 – Participação dos colaboradores de ações afirmativas na organização.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Analisando o tópico que reflete sobre percepção e melhoria contínua, foi possível identificar percepções significativas sobre o compromisso das empresas com a pauta racial. Desse modo os dados revelam, de forma geral, que apesar de evoluções pontuais, ainda existe um longa jornada a ser percorrida para que a diversidade e inclusão racial se firme como uma prática estruturada e constante nas organizações.

Gráfico 12 – Valorização de pautas raciais.



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Quando os respondentes, questionados sobre a valorização contínua da pauta racial nas empresas, 48% responderam positivamente. Em contrapartida, 27% afirmaram que não há valorização, e 19% apontaram que a diversidade racial só é lembrada em datas comemorativas. Esse resultado indica uma fraqueza na forma como as empresas tratam a questão racial: existe

uma predisposição à superficialidade, em que ações se centralizam em momentos pontuais, como o mês da consciência negra, sem que haja uma política contínua e integrada de inclusão racial.

Gráfico 13 – Progresso da empresa sobre diversidade racial.

27. Como você avalia o progresso da sua empresa em termos de diversidade racial nos últimos anos?



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

No questionamento sobre o progresso da empresa em termos de diversidade racial, as respostas também indicam um cenário de estagnação. Mesmo 36 pessoas (17%) tendo classificado o progresso como “muito significativo” e 62 (29%) como “significativo”, a maior parte, que são 65 respostas (30%), o considerou pouco significativo, e outras 27 (13%) disseram que não houve nenhum progresso. Isto reforça que, mesmo diante da grande visibilidade do tema, ainda são minorias as organizações que têm investido de forma consistente em mudanças estruturais que favoreçam a inclusão racial.

Gráfico 14 – Ações prioritárias de diversidade e inclusão.

29. Quais ações você considera prioritárias para melhorar a diversidade e inclusão racial na empresa?

(Marque até 3)



Fonte: Elaborado pelos alunos (2025)

Por fim, ao questionar quais são as ações prioritárias para melhorar a diversidade e inclusão racial nas empresas, os resultados foram bastante indicativos. As ações mais apontadas foram: Programas de liderança para pessoas negras (25%); Recrutamento inclusivo (24% respostas); Treinamento contínuo (18%) e Comunicação antirracista (15%).

Esses dados concluem que o problema não está apenas no ingresso de pessoas pretas nas organizações, mas principalmente na falta de oportunidades reais de crescimento e

reconhecimento. A gestão negra ainda é uma barreira aparente nas estruturas empresariais, o que demonstra a necessidade de iniciativas voltadas ao desenvolvimento de carreira e à quebra de barreiras estruturais e simbólicas. Além disso, o destaque para o treinamento contínuo e a comunicação antirracista mostra que a demanda por uma mudança cultural dentro das empresas, deve ir além da contratação e alcance a mentalidade e os valores organizacionais.

Sendo assim, os resultados atingidos expõem que, ainda que exista certo avanço em termos de discussão e início de políticas, a diversidade e inclusão racial nas organizações ainda enfrenta desafios estruturais importantes. O investimento em programas de desenvolvimento, ações de combate ao racismo institucional e práticas inclusivas ainda é limitado, o que requer esforços mais profundos, consistentes e estratégicos por parte das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta pesquisa, torna-se impossível ignorar que a questão da diversidade e inclusão racial nas organizações permanece marcada por contradições profundas, avanços limitados e desafios estruturais. A análise teórica, associada aos dados coletados, revela que, apesar de um crescente debate sobre o tema, as ações efetivas ainda são, na maior parte das vezes, fragmentadas, superficiais e insuficientes para promover uma mudança real no ambiente corporativo

Um dado extremamente relevante é que 47% das empresas não possuem um setor ou área dedicada à diversidade racial, revelando que quase metade das organizações ainda não encara a pauta como um compromisso institucional. Além disso, quando questionados sobre a clareza das ações desenvolvidas, 22% dos respondentes consideraram essas práticas muito claras, enquanto 20% consideram inexistente e 27% pouco claras. Isso evidencia uma falha tanto na implementação quanto na comunicação dessas políticas.

No que se refere à ascensão profissional, mesmo que 67% dos participantes afirmem haver pessoas negras em cargos de liderança, o dado não se sustenta quando analisamos a percepção sobre igualdade de oportunidades: 54% acreditam que pessoas negras não possuem as mesmas chances de promoção que pessoas de outros grupos, apontando como principais barreiras o preconceito, a ausência de reconhecimento e a falta de políticas efetivas de desenvolvimento de carreira.

Outro dado é que 51% dos respondentes afirmaram que suas empresas não oferecem treinamentos específicos sobre diversidade racial, e 65% nunca participaram de qualquer ação

afirmativa no ambiente organizacional. Isso deixa claro que, na maioria das empresas, a inclusão racial não está padronizada, sendo tratada como uma pauta pouco priorizada, muitas vezes utilizadas apenas em datas simbólicas

Em relação à representatividade, embora 67% dos respondentes tenham apontado a existência de pessoas negras em cargos de liderança, a percepção da efetividade dessa inclusão é preocupante: 54% não acreditam que pessoas negras tenham as mesmas oportunidades de promoção que pessoas de outros grupos raciais, identificando como principais barreiras o preconceito, a ausência de reconhecimento e a falta de oportunidades iguais.

Além disso, ao serem questionados sobre quais deveriam ser as ações prioritárias para efetivar a diversidade e inclusão racial nas empresas, os participantes destacaram: Programas de desenvolvimento de liderança para pessoas negras (25%), recrutamento inclusivo (24%), treinamentos contínuos (18%) e comunicação antirracista (15%). Isso evidencia que o problema não se limita à entrada de pessoas negras nas organizações, mas também ao bloqueio de acesso às posições de liderança e desenvolvimento de carreira, reforçando a urgência de ações estruturadas.

Por fim, este estudo reafirma que enfrentar o racismo estrutural nas organizações não é um favor, tampouco uma opção. É uma responsabilidade inadiável. É indispensável que as empresas compreendam que diversidade, equidade e inclusão não são tendências passageiras, mas pilares fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e economicamente sustentável. Que as organizações que realmente se comprometem com esse processo possam ser protagonista na desconstrução das desigualdades e na promoção de um futuro em que todas as pessoas, independentemente de sua raça, tenham acesso às mesmas oportunidades, reconhecimento e condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

BANAJI, Mahzarin R.; FISKE, Susan T.; MASSEY, Douglas S. *Systemic racism: individuals / interactions, institutions and society*. **Cognitive Research**, v. 6, p. 82, 2021.

BELLAN, A. C. et al. "Diversidade e discriminação". In J. Dias & L. Freire (orgs.), **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho**. Ensaios e reflexões, 2002. Disponível em: <
https://inclusao.enap.gov.br/wpcontent/uploads/2018/05/diversidade_avanco_conceitual_206.

pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BERSANI, Humberto. *Aportes teóricos e reflexões sobre o racismo estrutural no Brasil*. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 11, n. 2, 2018.

CAMPOS, M. P. **A inclusão de negros nas empresas: uma perspectiva negra da estratégia corporativa**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/12700>. Acesso em: 13 mai. 2025.

ETHOS, I. **O Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2023-2024**. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/disponivelpara-download-o-perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-esuas-acoes-afirmativas-2023-2024/>>. Acesso em: 13 mai. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, N. L. **Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas**. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19971/11602>. Acesso em: 15 mai. 2025.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. *Classes, raças e democracia*. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2012. p. 66-67.

HOOKS, BELL. **Pertencimento**. [s.l.] Editora Elefante, 2022.

IBGE: CENSO DEMOGRÁFICO 2022. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=aig>. Acesso em: 15 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades Sociais: Pessoas pretas e pardas continuam com menor acesso a emprego, educação, segurança e saneamento**. Editoria: Estatísticas Sociais. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35467-pessoas-pretas-e-pardas-continuam-com-menoracesso-a-empregoeducacao-seguranca-e-saneamento>. Acesso em: 13 mai. 2025.

KRAUS, Michael W.; TORREZ, Brittany; HOLLIE, LaStarr. *How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations*. **Current Opinion in Psychology**, v. 43, 2022.

MACCALI, N. 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, n. 2, p. 157–187, abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMqw96QtTVjZJBGQB/?format=html>. Acesso em: 13 mai. 2025.

MARIN, Angela Jussara. *Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções*. [S.l.], 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350213749_EDUCACAO_CONTINUADA_INTRODUCAO_A_UMA_ANALISE_DE_TERMOS_E_CONCEPCOES. Acesso em: 15 mai. 2025.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483–515, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 mai. 2025.

Porter, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 1989, Editora: GEN Atlas.

SARAIVA, Luiz Alexandre S.; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. *Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?* **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, 2009.

SILVA, K. S. **Atuação do psicólogo organizacional em ações afirmativas no recrutamento e seleção de pessoas negras em empresas privadas**. Faculdade Ari de Sá. Disponível em: <http://repositorio.faculdaearidesa.edu.br/japi/handle/hs826/361>. Acesso em: 18 mai. 2025

SILVA, Pedro M. M. et al. *Um olhar atento sobre a gestão da diversidade no contexto do trabalho*. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 3, p. 1789–1806, 2023. DOI: 10.55905/ijsmtv9n3-026.

SROUR; R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.**

VALE S.A. **Relatório Anual de Diversidade, Equidade e Inclusão.** 2022. Disponível em:

https://vale.com/documents/d/guest/vale_relatorio-diversidade-e-inclusao_port. Acesso em:

14 mai. 2025.