



RELISE

DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS E PROPOSTAS PARA O COMBATE AO RACISMO INSTITUCIONAL¹

*RACIAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: PRACTICES AND PROPOSALS
TO COMBAT INSTITUTIONAL RACISM*

Caitto Arroyo Vasconcellos²

Greyce Emanuelle Moreira de Oliveira Lisboa³

RESUMO

Há uma crescente pressão social para que instituições adotem práticas visando a promoção da diversidade, equidade e inclusão - DEI, em combate ao racismo estrutural. Nesse sentido, pesquisas acerca da diversidade organizacional, em especial, os impactos nas relações de trabalho e a gestão de pessoas têm ganhado mais atenção por parte da academia. O presente trabalho tem como objetivo geral, apresentar uma proposta para incentivar o aumento da inclusão racial na empresa analisada por meio da observância de critérios socioculturais no processo de admissão, retenção, capacitação e promoção de colaboradores. Os procedimentos metodológicos desta proposta classificam-se como uma pesquisa aplicada e exploratória-descritiva. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura, em seguida foram analisadas experiências bem-sucedidas de instituições privadas e organizações não governamentais que implementaram práticas de DEI. Para a coleta das informações qualitativas, utilizou-se um roteiro de entrevista, adaptado do questionário utilizado pela plataforma “Sim à igualdade racial”, o qual indicou que a empresa analisada não possui nenhuma estratégia sobre equidade racial nos âmbitos de Recrutamento e Gestão de Pessoas, Deveres e Inclusão, Comunicação e Relacionamento. Com base na realidade da empresa, na literatura sobre a temática, e nas experiências pesquisadas, foi elaborado um plano de ação dividido em cinco macro ações. Por fim, entende-se que o modelo proposto contribui para que a empresa pesquisada, assim como outras organizações com realidades similares, atinja um novo patamar perante os seus colaboradores, o mercado e a sociedade, e construa uma imagem de instituição defensora da diversidade racial.

¹ Recebido em 03/08/2023. Aprovado em 05/10/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.11190391

² Universidade Federal do Pará. caitto.arroyo@gmail.com

³ Universidade Federal do Pará. greyce.molisboa@gmail.com



RELISE

188

Palavras-chave: diversidade racial, racismo organizacional, equidade racial nas organizações, plano de ação.

ABSTRACT

There is a growing social pressure for institutions to adopt practices aimed at promoting diversity, equity, and inclusion (DEI) in the fight against structural racism. In this regard, research on organizational diversity, especially its impact on work relationships and people management, has been gaining more attention from academia. The main objective of this study is to present a proposal to encourage increased racial inclusion in the analyzed company by considering sociocultural criteria in the processes of hiring, retention, training, and promotion of employees. The methodological procedures of this proposal can be classified as applied and exploratory-descriptive research. Firstly, a literature review was conducted, followed by an analysis of successful experiences from private institutions and non-governmental organizations that implemented DEI practices. To collect qualitative information, an interview script adapted from the questionnaire used by the "Yes to racial equality" platform was employed, which indicated that the analyzed company does not have any strategies concerning racial equity in areas such as Recruitment and People Management, Responsibilities and Inclusion, Communication, and Relationship. Based on the company's reality, the literature on the subject, and the researched experiences, an action plan was developed, divided into five macro actions. Finally, it is understood that the proposed model contributes not only to the researched company but also to other organizations with similar realities, helping them reach a new level regarding their employees, the market, and society, and building an image of an institution that advocates for racial diversity.

Keywords: racial diversity, organizational racism, racial equity in organizations, action plan.

INTRODUÇÃO

A temática da diversidade nas organizações começou a ser debatida nos EUA, a partir da década de 60, em resposta aos movimentos sociais (FLEURY, 2000). No contexto brasileiro, essa discussão ganhou força a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, fundamentada na inclusão de direitos sociais e se fortaleceu como pauta no âmbito das organizações, a partir



RELISE

da abertura econômica nos anos 1990, com o advento do ingresso de multinacionais no país.

Recentemente, há uma crescente pressão social para que instituições adotem práticas visando a promoção da diversidade, equidade e inclusão - DEI, em combate ao racismo estrutural, como, por exemplo, foram os desdobramentos do caso, de repercussão mundial, do movimento “*Black Lives Matter*”. Em resposta, as corporações multinacionais implementaram mudanças destinadas a aumentar a diversidade cultural em seus escalões superiores, além de se posicionarem publicamente com relação ao tema (PONOMAREVA, *et al.*, 2022).

A despeito de possibilitar novas oportunidades para as empresas, a gestão eficaz da diversidade envolve atuar para mitigar tratamentos injustos de discriminação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse cenário, nos últimos anos, ainda que exista uma forte presença de desigualdades, a temática da diversidade tem sido cada vez mais presente nas estratégias empresariais, juntamente com um viés progressivo, objetivando um ambiente organizacional mais inclusivo e diverso, como pode-se notar com a crescente dos indicadores percentuais de trainees e estagiários negros contratados por empresas que compartilham desse pensamento (ETHOS, 2016).

Nesse sentido, pesquisas acerca da diversidade organizacional, em especial quanto aos impactos nas relações de trabalho e a gestão de pessoas têm ganhado mais atenção por parte da academia (FRAGA, *et al.*; 2022; PONOMAREVA, *et al.*, 2022). A variedade de abordagens dos estudos vai desde as vantagens nas práticas gerenciais, que fortalecem a ideia de que um ambiente diverso impulsiona aspectos de produtividade, inovação e criatividade (RICHARD, 2000; ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003; RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007; MILLER; TRIANA, 2009; VLAS, *et al.*, 2022), a reflexões críticas



RELISE

a respeito de desigualdade, diferença e preconceito (ALVES; GALEÃO-SILVA; 2004; COOK; GLASS, 2009; KRAUS; TORREZ; HOLLIE, 2022).

Concomitante aos estudos críticos a respeito de desigualdade, diferença e preconceito, há também um significativo apelo discursivo quanto à adoção de práticas gerenciais, relacionada às ideias de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA, *et al.* 2022). Dessa maneira, as organizações não querem ser atreladas a condutas discriminatórias e, conseqüentemente, realizam práticas de diversidade, o que lhes confere credibilidade e integridade na perspectiva do seu público (MILLER; TRIANA, 2009).

Em vista disso, não se pode ter um ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo e inclusivo desejado, sem antes combater as desigualdades e os comportamentos exclusivos (KRAUS; TORREZ; HOLLIE, 2022). Com essa preocupação emerge a presente proposta, que para tanto, tem como objetivo geral, apresentar um plano com ações visando incentivar o aumento da inclusão racial na empresa analisada por meio da observância de critérios socioculturais no processo de admissão, retenção, capacitação e promoção de colaboradores.

Assim, estruturou-se a presente proposta em cinco seções. Iniciando por esta introdução, na qual apresenta-se um panorama do trabalho. Posteriormente, é apresentado o referencial teórico, destacando os principais conceitos e avanços na temática da diversidade nas organizações. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, argumenta-se quanto às propostas a serem implementadas, na qual é detalhado o plano de ação sugerido. E por fim, na última, são feitas as considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

A presente subseção divide-se em duas partes. Inicia apresentando sinteticamente a conceituação de diversidade nas organizações e,



RELISE

posteriormente, das práticas de combate ao racismo no contexto organizacional. Essa ordem foi escolhida para possibilitar uma visão geral do estado da arte quanto às matérias em estudo.

Diversidade nas organizações

Entende-se a diversidade como um conceito de várias significações que abrange questões de representatividade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão, acompanhando os respectivos contextos históricos (FRAGA, *et al.* 2022). Assim, de acordo com Fleury (2000, p. 20), “há diversos aspectos a serem considerados ao pensar no significado de diversidade: idade, sexo, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua”. A autora ressalta ainda que a gestão da diversidade aponta para um momento vindouro em que a presença de pessoas pertencentes a grupos minorizados socialmente, como mulheres, negros e homossexuais, seja mais significativa nas organizações.

Nesse sentido, a amplitude e pluralidade da diversidade indica sua complexidade teórica e empírica, principalmente quando se consideram as constantes e dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas. No âmbito institucional, a diversidade tem reflexos nos diversos grupos que atuam efetivamente nos processos decisórios e percepção de pertencimento, na sociedade e no ambiente de trabalho (FRAGA, *et al.* 2022).

Destarte, embora a definição de diversidade cultural inclua atributos não visíveis como estado civil e nível educacional, características como raça são mais notadas e receberam pouca atenção nos estudos organizacionais (RICHARD, 2000). Dessa maneira, pode-se definir a diversidade racial nas organizações como a presença de funcionários de várias categorias raciais em uma empresa em oposição a pertencer a uma categoria, ou seja, uma empresa é considerada mais diversa racialmente se as pessoas estiverem igualmente



RELISE

distribuídas nas diferentes categorias raciais (RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007). A distribuição desigual implicaria em menor diversidade racial.

Ademais, a literatura existente indica que a diversidade da força de trabalho afeta o desempenho da empresa (ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003). Estudos comprovam que a diversidade na alta cúpula da organização atua como um fator de contingência que serve para moderar a relação entre diversos fatores e resultados em nível individual, de equipe e de empresa, podendo levar a resultados positivos e negativos, ainda que, por meio de mecanismos diferentes (PONOMAREVA, *et al.*, 2022).

Nesse sentido, a diversidade tem um efeito não linear no desempenho de curto prazo e um impacto positivo e linear ao usar um horizonte mais longo, representando que, no longo prazo grupos heterogêneos desenvolvem rotinas e práticas para compartilhamento e integração de conhecimento que são semelhantes a grupos homogêneos e, considerando que grupos diversos possuem maior amplitude de conhecimento do que grupos homogêneos, eles tendem a superá-los (RICHARD, 2000). A variedade de perspectivas e altos níveis de informações e ideias dentro de uma organização resultam em formulação de estratégias, resolução de problemas e tomada de decisão superiores (RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007). Portanto, a diversidade promove a criatividade e melhora a eficácia da tomada de decisão.

Outrossim, trabalhadores pertencentes a grupos historicamente marginalizados e sub-representados tendem a enfrentar a exclusão em todas as facetas do processo organizacional, incluindo contratação, promoção, voz e saída (KRAUS; TORREZ; HOLLIE, 2022). Nesse diapasão, a gestão da diversidade provoca a elaboração de políticas e rotinas, especialmente envolvendo a área de gestão de pessoas, visando fomentar as contratações e, em um segundo momento, de ascensão na carreira a pessoas que fazem parte dessas “minorias” (FRAGA, *et al.*, 2022). Além de aspectos relacionados à



RELISE

responsabilidade social, a gestão da diversidade defende políticas e práticas que viabilizem a mudança da sociedade mediante a inclusão de indivíduos de múltiplos vieses culturais (FLEURY, 2000).

Por outro lado, muitas organizações não cumprem efetivamente seus compromissos com a DEI, apesar de declararem apoio à justiça racial. Um problema recorrente no contexto do entendimento da desigualdade racial é a perspectiva de que os níveis individuais de aplicação de esforço, habilidade e talento serão capazes de quebrar os obstáculos estruturais institucionais profundamente enraizados, em suma, tem a expectativa que membros minoritários da força de trabalho ascendam, sem assistência ou recompensa, décadas de escassa gestão da diversidade e práticas organizacionais racistas. Partem de uma narrativa equivocada de progresso racial, no qual prevê que uma sociedade está constantemente se alterando naturalmente em direção à equidade racial, e apoia a ideia de que as organizações são neutras em relação à raça e que as estruturas organizacionais desempenham pouco ou nenhum papel na persistência do racismo (KRAUS; TORREZ; HOLLIE, 2022).

Alves e Galeão-Silva (2004), tendo por base a literatura sobre o tema, propuseram uma crítica à gestão da diversidade nas organizações que, segundo os autores, deturpa o engajamento sociopolítico das ações afirmativas, principalmente no mercado de trabalho brasileiro, no qual há uma democracia racial ideológica que disfarça o racismo estrutural. De forma geral, os brasileiros exaltam a heterogeneidade cultural do seu povo, e propagam uma visão de ser uma nação sem preconceitos de raça ou cor, no entanto é um país em que o acesso à educação de qualidade e melhores oportunidades disponíveis no mercado de trabalho são definidos pelas origens econômica e racial (FLEURY, 2000).

Nesse cenário, enquanto a participação dos negros representava 52,8% da população nacional economicamente ativa, um levantamento realizado nas



RELISE

500 maiores empresas do Brasil identificou que apenas 34,4% de seus respectivos quadros funcionais eram compostos por pessoas negras. Um recorte das mulheres negras é mais desfavorável, no quadro executivo dessas empresas, sua presença é de apenas 0,4%, entre 548 diretores pesquisados. Além disso, as empresas, de forma majoritária, alegam não aplicar nenhuma política de ampliação da presença de negros em nenhum nível de seu pessoal. No entanto, há a percepção de que a presença de negros é menor do que deveria (ETHOS, 2016).

Nessa conjuntura, mesmo que incipiente, algumas empresas privadas e instituições ligadas ao terceiro setor têm desenvolvido iniciativas com vistas à promoção da equidade racial. Outrossim, na história brasileira, principalmente nas últimas duas décadas, houve um avanço crescente de ações institucionais em prol da agenda racial (Quadro 1), mesmo que suas respectivas efetividades nem sempre alcancem os resultados esperados, representam um progresso no combate ao racismo estrutural presente na sociedade (SANTOS, *et al.*, 2021).

Contudo, a fim de se obter um progresso consistente no combate ao racismo institucional, as organizações devem superar narrativas distorcidas que concebem a igualdade racial como um desdobramento natural e automático ao longo do tempo e, em vez disso, perceber a gestão da diversidade como uma oportunidade para desenvolver um processo de mudança estrutural com adoção de políticas baseadas em evidências que alteram o contexto das organizações e seus processos internos (KRAUS; TORREZ; HOLLIE, 2022).



RELISE

195

Quadro 1 - A agenda brasileira de combate ao racismo

ANO	AGENDA DE COMBATE AO RACISMO NO BRASIL
1951	Lei n.º 1.390/51. Inclui entre as contravenções penais a prática de atos resultantes de preconceitos de raça ou de cor
1969	Decreto n.º 65.810. Brasil ratifica Convenção Internacional sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial, da Organização das Nações Unidas
1995	Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida
1988	Introdução de artigos que permitem reivindicar a igualdade material na Constituição Federal: art. 3
1989	Lei n.º 7.716/89. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor
2000	Mobilização do movimento negro para participar da 3ª Conferência contra o Racismo, a discriminação, xenofobia e intolerâncias correlatas, em Durban, África do Sul
2001	O Brasil tem maior delegação da sociedade na 3ª Conferência de Combate ao Racismo, a discriminação, xenofobia e intolerâncias correlatas, Durban, África do Sul, e demonstra peso político na mobilização, pressão e decisões na declaração da Conferência
2002	Decreto n.º 4.228/02. Programa Nacional de Ações Afirmativas
2003	Criação da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR)
2003	Decreto 4887/03, que regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos, de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
2003	Lei n.º 10.639/03, que estabelece o ensino de História da África e da cultura afro-brasileira nos currículos escolares da educação básica
2008	Lei n.º 11.645/08, que estabelece o ensino de História e cultura indígena nos currículos escolares da educação básica
2010	Lei n.º 12.288/10. Aprovação do Estatuto da Igualdade Racial
2012	Lei n.º 12.711/12. Lei de cotas no ensino superior
2012	Resolução n.º 08, do Conselho Nacional de Educação, que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Quilombola na Educação Básica
2012	STF considera constitucional a política de cotas étnico-raciais para seleção de estudantes da Universidade de Brasília. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 186
2014	Proclamação da Década Internacional de Povos Afrodescendentes (2015-2024). Res. 68/237 ONU
2014	Lei n.º 12.990/14. Lei de cotas no serviço público federal.
2017	STF aprova constitucionalidade da Lei 12.990/14. Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC) n.º 41
2018	STF rejeita a ADI 3239/04 que pleiteava inconstitucionalidade do Decreto n.º 4887/03, que estabelece os procedimentos para regularização das comunidades remanescentes de quilombos
2021	STF equipara o crime de injúria racial ao de racismo, tornando-o imprescritível e inafiançável. HC 154.248

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de SANTOS, *et al.* (2021).



RELISE

Práticas de combate ao racismo no contexto organizacional

Nos últimos anos, ainda que exista uma forte presença de desigualdades, a temática da diversidade tem sido cada vez mais presente nas estratégias empresariais, juntamente com um viés progressivo, objetivando um ambiente organizacional mais inclusivo e diverso, como pode-se notar com a crescente dos indicadores percentuais de trainees e estagiários negros contratados por empresas que compartilham desse pensamento (ETHOS, 2016).

Livingston (2020) afirma que, apesar da questão de o racismo no ambiente de trabalho ser algo bem complexo de lidar, deve ser tratada por meio de informações, incentivos e investimentos corretos. As organizações, por se tratar de entidades pequenas e com autonomia, são os locais ideais para desenvolverem e aplicarem políticas de promoção à equidade racial. Para tanto, as organizações primeiramente devem estabelecer uma compreensão da condição implícita, em um segundo momento, desenvolver uma preocupação genuína e, por fim, focar na correção do problema. Assim, o autor elenca cinco estágios que uma empresa deve percorrer, que denominou de “PRESS”, sendo:

1) Consciência do problema (*Problem Awareness*), é preciso reconhecer que o racismo pode ser inconsciente ou não intencional;

2) Análise de causa raiz (*Root-Cause Analysis*), em grande parte, o racismo é decorrente de fatores estruturais. Por vezes é atribuído, equivocadamente, a discriminação racial no ambiente de trabalho como sendo decorrentes de comportamentos individuais, quando se deveria focar no que pode ser uma cultura organizacional tóxica, por exemplo;

3) Empatia (*Empathy*), ou nível de preocupação com o problema e as pessoas que ele aflige. É essencial para promoção da equidade racial, tem maior probabilidade de provocar uma ação quando o problema se manifesta, relacionado a se colocar no lugar da pessoa que sente dor e raiva por conta do



RELISE

racismo, está buscando solidariedade e justiça social. Se os trabalhadores da organização não entenderem que o racismo é uma realidade a ser combatida, as iniciativas de diversidade serão vistas como problema, em vez da solução;

4) Estratégias (*Strategy*) para abordar o problema. A maior parte das estratégias práticas para que mudanças sejam operadas tem três categorias distintas, porém interligadas: atitudes pessoais, regras culturais informais e políticas institucionais formais. Instituir uma cultura organizacional antirracista, atrelada a valores intrínsecos e formatada pelas ações de seus gestores, permite de influenciar tanto os comportamentos individuais quanto as políticas corporativas;

5) Sacrifício (*Sacrifice*) ou disposição para investir tempo, energia e recursos necessários para a implementação da estratégia. Muitas empresas que buscam diversidade, equidade e inclusão podem não estar dispostas a investir nesse propósito, mas a equidade racial pode custar muito menos do que se imagina, e não é difícil conciliar objetivos aparentemente conflitantes ou investimentos concorrentes. Na verdade, “sacrifício” pode, na verdade, significar abrir mão de muito pouco em prol de um benefício maior.

No Brasil, entidades privadas, juntamente com organizações não governamentais, são responsáveis pela adoção e difusão de algumas das principais práticas de diversidade, equidade e inclusão - DEI. Cabe destacar a iniciativa empresarial pela igualdade racial, que é um movimento formado por empresas e instituições comprometidas com a promoção da inclusão racial e a superação do racismo. Foi idealizada em conjunto pela ONG Afrobrás e Faculdade Zumbi dos Palmares, que atualmente conta com 65 entidades e organizações signatárias deste movimento, que representa um universo de mais de R\$ 1,3 trilhão em faturamento, mais de 800 mil pessoas e alcance global, para debater modelos que colaborem com a diminuição da desigualdade racial nas empresas brasileiras.



RELISE

Em parceria com a consultoria KPMG, foi elaborada uma relação de boas práticas, baseada em experiência de 20 empresas de grande porte no país, para a promoção da DEI no mercado de trabalho entre pessoas de diferentes etnias, raça ou tons de pele. Nesse sentido, as dez práticas mais adotadas pelas empresas são: (1) Processo Contínuo; (2) Envolvimento dos gestores; (3) Exemplos fortes; (4) Questão estratégica; (5) Retenção e desenvolvimento; (6) Comunicação inclusiva; (7) Honrar a história; (8) Grupos de afinidade ou comitê da diversidade; (9) Cadeia de valor; e (10) Métricas e resultados (SCHERER, 2018).

Além do mais, a Iniciativa empresarial pela Igualdade racial estimula e orienta suas signatárias à cumprir dez compromissos com a promoção da igualdade: (1) Comprometer-se – presidência e executivos – com o respeito à promoção da igualdade racial; (2) Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo a todas as pessoas; (3) Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para todas as pessoas; (4) Sensibilizar e educar para o respeito e a promoção da diversidade racial; (5) Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade sobre diversidade racial; (6) Promover o respeito à diversidade racial na comunicação e marketing; (7) Promover o respeito a todas as pessoas no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes; (8) Promover ações de desenvolvimento profissional para se alcançar a igualdade racial no acesso a oportunidades de trabalho e renda; (9) Promover o desenvolvimento econômico e social na cadeia de valor dos segmentos étnico-raciais em situação de vulnerabilidade e exclusão na cadeia de valor; e (10) Promover e apoiar ações em prol da igualdade racial no relacionamento com a comunidade (IERE, 2021).

Outra instituição merecedora de destaque é o Instituto Identidades do Brasil - ID_BR, que é uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de atuar na aceleração da promoção da igualdade racial. Nessa perspectiva, lançou a campanha “sim à igualdade racial”, na qual são desenvolvidas diversas ações



RELISE

a fim de conscientizar e engajar organizações e sociedade, visando a redução da desigualdade racial no mercado de trabalho, em consonância com o objetivo 10 da agenda 2030 da ONU. Ademais, o ID_BR criou estratégias com vistas a fomentar, difundir e valorizar práticas de DEI nas instituições. Uma dessas estratégias é o selo “sim à igualdade racial”, que visa promover a transformação no ambiente organizacional, conscientizando, sensibilizando e engajando os gestores das corporações.

Para isso, o programa “sim à igualdade racial” destaca que não há uma norma definida para que se introduza o debate acerca da DEI nas instituições, no entanto indica que uma maneira eficiente de iniciar as tratativas dessa temática, especialmente nos casos de pequenas e médias empresas, é o mapeamento de experiências realizadas por outras corporações. Dessa forma, editou um guia de boas práticas para trabalhar igualdade racial nas organizações, dividido em seis pontos:

1) Conheça seu time: Primeiramente, deve-se mapear o perfil étnico-racial de todo o quadro funcional. Essas informações ajudarão a concepção de um diagnóstico e a estipulação de metas alcançáveis objetivando o avanço da DEI, bem como mudança da cultura organizacional;

2) Crie um plano de ação: Em posse de tais informações, parte-se para a definição de estratégias e ações, com metas e prazos claros, como realização de discussões, redefinição da cultura de forma a garantir o recrutamento, retenção e promoção de pessoas negras na organização;

3) Tenha uma pessoa como sponsor: Definir alguém da alta administração da empresa que se envolva e patrocine ações, a fim de estimular e defender a importância da agenda;

4) Tenha um grupo de trabalho com um líder: Deve-se nomear uma comissão responsável por coordenar a evolução do plano de ação, tendo preferencialmente alguém que atue exclusivamente nessa função;



RELISE

5) Crie um ambiente seguro e ouça seus colaboradores: É preciso ter um clima harmônico, com oportunidades para que os colaboradores emitam suas perspectivas e sugestões para a mudança do ambiente laboral, o que irá contribuir para o desenvolvimento da pauta racial;

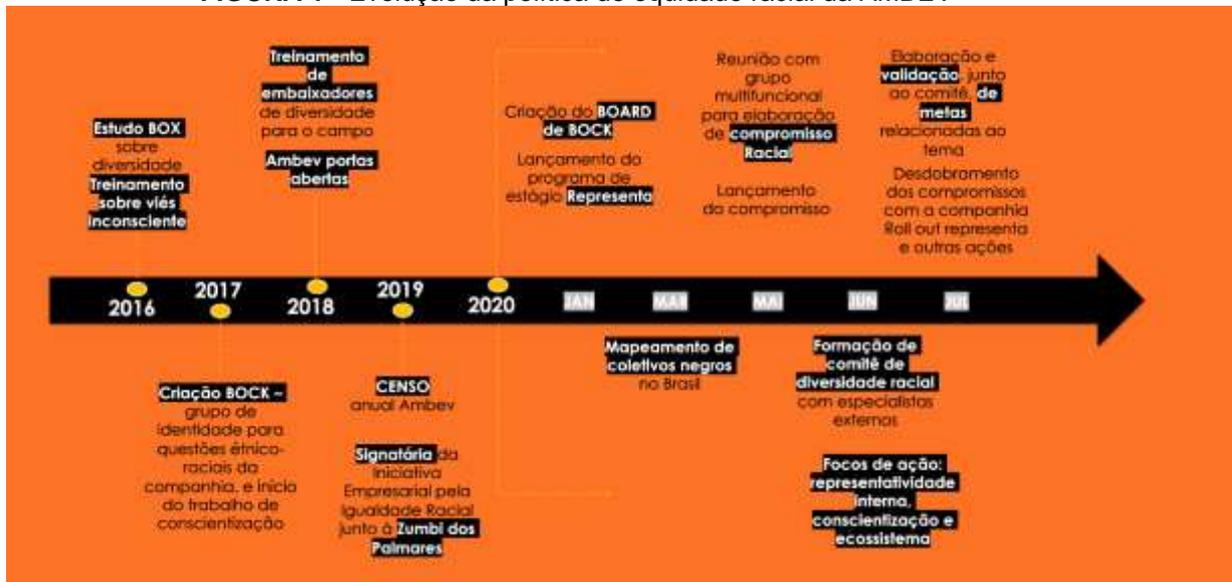
6) Elabore materiais educativos com especialistas: Por fim, é importante difundir conteúdos, por meio de manuais, cartilhas, campanhas, entre outros, a fim de sensibilizar os funcionários, parceiros comerciais e todos que se envolvem com a empresa quanto à necessidade de se combater o racismo institucional.

Outra relevante ação é o prêmio “sim à igualdade racial”, criado em 2018, com o intuito de reconhecer e premiar pessoas, empresas, iniciativas e organizações que se destacaram na atuação em prol da igualdade racial no país nas áreas de empregabilidade, educação e cultura. Em sua edição, realizada em 28 de maio de 2022, a empresa AMBEV foi premiada na categoria de comprometimento racial na área de empregabilidade. A trajetória e principais avanços da AMBEV na reformulação de suas práticas em prol da agenda racial, envolveram as etapas que foram se consolidando desde sua implementação (Figura 1).

Nesse contexto, os principais avanços se concretizaram a partir da institucionalização do Comitê Diversidade & Inclusão que, visando as melhores práticas de DEI, elaborou objetivos e um plano de ação subdividido em treze metas, contempladas em três frentes de atuação, sendo (1) Ampliar representatividade negra em contratações e promoções; (2) Conscientização sobre a pauta; e (3) Fomentar diversidade e inclusão no ecossistema.



FIGURA 1 - Evolução da política de equidade racial da AMBEV



Fonte: AMBEV, 2022.

MÉTODO

A pesquisa qualitativa proposta visa elaborar uma proposta de ação para promover a diversidade, equidade e inclusão (DEI) com foco no combate ao racismo estrutural em organizações. A metodologia adotada envolverá uma abordagem baseada na revisão da literatura existente e na análise de experiências bem-sucedidas de instituições privadas e organizações não governamentais relacionadas ao tema.

Adotando os conceitos utilizados por Quivy e Campenhoudt (2008), os procedimentos metodológicos deste estudo classificam-se quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, pela necessidade de solucionar problemas concretos no âmbito das organizações, e quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratório-descritiva por buscar um entendimento inicial do problema e descrevê-lo, entretanto, sem o compromisso de explicá-lo, mesmo considerando que, a descrição é uma etapa importante da explicação.

O estudo se materializou em três etapas. Primeiramente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema da diversidade racial, do modo em que é



RELISE

202

expressa no Brasil e no mundo, explorando artigos científicos, livros, relatórios e outras fontes relevantes. Essa revisão permitirá obter uma compreensão aprofundada das principais teorias, conceitos e práticas relacionados à promoção da diversidade, equidade e inclusão, bem como identificar as lacunas existentes no conhecimento.

A partir dessa revisão, foram selecionadas e analisadas experiências bem-sucedidas de instituições privadas e organizações não governamentais que implementaram práticas eficazes no combate ao racismo estrutural e na promoção da DEI. Essas experiências incluem programas de recrutamento diversificados, políticas de inclusão, treinamentos de sensibilização, ações afirmativas, entre outras iniciativas relevantes.

Após, foi feito um diagnóstico da situação de uma empresa de engenharia no estado do Pará, que não permitiu sua identificação, onde entendeu-se como a empresa tratava a questão racial, se havia registros no banco de dados dos seus funcionários e outras políticas de gestão de pessoas.

Para a coleta dos dados qualitativos, utilizou-se um roteiro de entrevista com perguntas direcionadas ao Setor de Recursos Humanos da Empresa, adaptado do questionário utilizado pela plataforma “Sim à igualdade racial” (ID_BR, 2022), contudo, em um formato reduzido, abordando os seguintes pontos: 1- Recrutamento e Gestão de Pessoas, 2- Deveres e Inclusão, 3- Comunicação e 4- Relacionamento. As informações foram obtidas por meio de fontes secundárias, de modo a coletar os dados para avaliação diretamente com o setor de Recursos Humanos da empresa de engenharia, no dia 24/05/2022.

A escolha da empresa em comento se deu em razão da quantidade de colaboradores vinculados, além do ramo da empresa que é o de engenharia civil, local predominantemente masculino, permitindo a visualização do seu comportamento organizacional com relação à diversidade racial, dos critérios de contratação ou demissão, em caso de necessidade de adequação do quadro de



funcionários em situações extremas, entre outras. Além disso, é possível detectar a relação das raças com os cargos gerenciais. Por fim, identificados os fatores norteadores da problemática, partiu-se para a elaboração das estratégias das propostas para melhoria da situação estudada.

Diante dos dados, a situação da empresa é a seguinte: são, aproximadamente, 600 funcionários vinculados à empresa, dos quais, mais de 50% se declaram como negros ou pardos, sendo possível visualizar, ainda, que a quantidade de funcionários negros em cargos de liderança (duas pessoas), diante de todo o corpo de funcionários, corresponde a um percentual ínfimo de representatividade negra em relação aos funcionários que trabalham na gerência ou setor administrativo. Além disso, as respostas ao roteiro de entrevista indicaram que a empresa analisada não possui nenhuma estratégia sobre equidade racial nos âmbitos de Recrutamento e Gestão de Pessoas, Deveres e Inclusão, Comunicação e Relacionamento, tanto na perspectiva interna quanto externa.

Por fim, com base nos resultados da revisão da literatura, análise das experiências e informações coletadas, foi elaborada uma proposta de ação a fim de promover a diversidade, equidade e inclusão, com foco no combate ao racismo estrutural, adaptada ao contexto da organização ou instituição-alvo. Essa proposta inclui recomendações específicas, estratégias práticas e medidas concretas a serem implementadas, levando em consideração as particularidades e os recursos disponíveis para a organização. Este plano de ação, portanto, tem sua importância porque servirá para o caso desta empresa e de empresas similares com pouca ou nenhuma aplicabilidade de critérios de igualdade racial.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para elaborar a proposta de combate ao racismo institucional, foram consideradas as dificuldades da empresa pesquisada com relação às práticas



RELISE

de diversidade, ausentes na organização, objetivando mitigar tais deficiências, por meio de estratégias que colaborem na promoção de diversidade, equidade e inclusão racial entre seus funcionários. A fim de alcançar esse objetivo, serão apresentados os pontos críticos encontrados, ou seja, situações sobre as quais uma atuação em prol da diversidade racial contribuirá para amenizar o problema enfrentado, tendo em vista que nenhuma política é realizada pela empresa.

Dessa maneira, será proposto um plano de ação para cada ponto crítico citado, detalhando atores (quem), o que se propõe fazer (o quê), a ação proposta (como), o tempo necessário (quando) e os recursos necessários (com o quê). Cada etapa do plano de ação será comentada quanto à viabilidade e ao processo de avaliação.

Para tanto, as principais carências e pontos críticos encontrados foram:

- a) Ausência de grupos de trabalho ou comitê sobre a temática racial para analisar a pauta racial e monitorar o avanço ou não dentro da empresa;
- b) Ausência de censo racial na empresa, treinamentos, eventos e palestras que acolham funcionários negros e promovam a temática de igualdade racial;
- c) Ausência de processo de recrutamento igualitário, avaliando o talento dos candidatos ou de seleção especial para a promoção de igualdade racial na empresa;
- d) Ausência de posicionamento, por meio de materiais gráficos ou em web site sobre o tema de igualdade racial;
- e) Ausência de canais de comunicação interno e externo sobre denúncias, elogios e sugestões sobre a temática racial, participação em eventos e participação de comunidades ou associações para o avanço da pauta racial.

Antes de avançar para o plano propriamente dito, cabe destacar a importância da cultura organizacional da empresa ao receber o plano e se propor em colocá-lo em prática, porque ela atuará como um moderador da diversidade,



RELISE

que pode tanto se manifestar como o sucesso de uma empresa ou como o seu fracasso, uma vez que dependendo se a organização já possui discussão sobre o tema, de como a diversidade é trabalhada no momento do acolhimento e recebimento de novos funcionários e na organização dos funcionários antigos por meio da gestão de pessoas, pode mudar o rumo da empresa (BROCKNER, et al., 2006).

Estudos demonstram que dentro de organizações inclusivas, em razão de sua cultura organizacional os funcionários se sentem parte da missão, visão e valores da empresa, fazendo com que haja pouca ou nenhuma distinção entre funcionários diversos e o grupo majoritário (BROCKNER, et al., 2006). No entanto, em uma organização que trabalha apenas superficialmente a diversidade, com interesse do status social decorrente de ser uma empresa diversa ou para evitar demandas judiciais (BALL, et al., 2005), pode acarretar altas taxas de rotatividade, pelo funcionário não se sentir incluído no grupo, baixa qualidade de atendimento ao cliente, pouca relação interpessoal entre funcionários, entre outros (COLLINI; GUIDROZ; PEREZ, 2015). Assim, alerta-se sobre a necessidade de um preparo da empresa e de seus colaboradores para implementar e receber o Plano de Ação.

Plano de ação

Com base na realidade da empresa pesquisada, na literatura sobre a temática, e nas experiências bem-sucedidas de instituições privadas, bem como de organizações não governamentais, é proposto o presente plano de ação dividido em cinco macro ações, nos termos detalhados nos quadros 2 a 6.



RELISE

QUADRO 2 - Ação 1: Formação de um comitê para atuar na condução da agenda racial no âmbito da empresa

Quem?	Proprietários e Diretores.
O que?	Criar o Comitê Gestor da Diversidade (CGD), para coordenar as práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) na empresa, nomeando um líder para conduzir os trabalhos.
Como?	Por meio de processo de recrutamento interno e/ou seleções especiais.
Tempo Necessário (Quando?)	30 dias para implementação.
Recursos necessários (Com o que?)	1. Ter o apoio concreto dos proprietários e gestores; 2. Dispor de pessoas que possam atuar nessa condição junto à empresa, preferencialmente com dedicação exclusiva para tal atividade, com reuniões periódicas.
Viabilidade e processo de avaliação	1. Capacitação da equipe do CGD; 2. Avaliar mensalmente o desenvolvimento do andamento dos trabalhos com estipulação de metas reais.
Indicador de avaliação	1. Comitê implementado; 2. Número de ações promovidas pelo CGD, em relação ao aumento de representatividade racial, disposta pelo percentual de negros na empresa, especialmente em cargos de liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 3 - Ação 2: Censo racial na empresa, treinamentos, eventos e palestras que acolham funcionários negros

Quem	Diretores, Gestão de Pessoas da empresa, e o CGD.
O que?	1. Mapear a força de trabalho quanto a autodeclaração étnico-racial. 2. Criar programa de desenvolvimento específico sobre pauta racial, como antirracismo, diversidade e inclusão.
Como?	1. Realizar um levantamento da força de trabalho, na perspectiva da raça autodeclarada, e posterior identificação de distorções encontradas, como distribuição racial equitativa da equipe, especialmente nos cargos e liderança; 2. Programar palestras, eventos e capacitações sobre a importância da temática racial nas organizações, convidando especialistas na área.
Tempo Necessário (Quando?)	3 meses para realização do censo e emissão de relatório; e 6 meses para apresentar a programação de eventos.
Recursos necessários (Com o que?)	1. Indicação de equipe de colaboradores internos para a realização do censo; 2. Contratação de profissionais especialistas para participar dos eventos, ministrar treinamentos e disponibilizar datas dentro do cronograma da empresa para realizar as ações, permitindo que os funcionários possam estar presentes.
Viabilidade e processo de avaliação	Avaliar semestralmente o desenvolvimento da ação por meio de metas.



RELISE

Indicador de avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Censo racial realizado; 2. Quantidade de colaboradores capacitados; 3. Quantidade de eventos promovidos.
-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 4 - Ação 3: Implantação de uma política de recrutamento e seleção equitativo

Quem	Gestão de pessoas da empresa, e o CGD.
O que?	Ampliar a diversidade, equidade e inclusão racial na empresa por meio de contratação de funcionários para atividades gerencias, administrativas, estágio e/ou trainees, valorizando os talentos internos.
Como?	Por meio de processo de recrutamento ou seleções especiais, com vistas a promoção da igualdade racial na empresa.
Tempo Necessário (Quando?)	90 dias
Recursos necessários (Com o que?)	Equipe atuante na área de gestão de pessoas.
Viabilidade e processo de avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação da equipe de recrutamento. 2. Avaliar trimestralmente o desenvolvimento da meta.
Indicador de avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de negros contratados; 2. % de negros promovidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 5 - Ação 4: Posicionamento da empresa sobre a temática racial

Quem	Proprietários, Diretores, Setor de Comunicação e Marketing, e o CGD.
O que?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar publicidades e comunicações, internas e externas, destacando o posicionamento da empresa como antirracista e a favor da diversidade a inclusão da raça negra na empresa. 2. Definir que o setor de comunicação e marketing adote uma agenda de divulgação periódica dos compromissos, objetivos, prazos e avanços para a promoção da inclusão racial.
Como?	Publicidade dentro e fora da empresa, além de comunicações constantes informando as práticas adotadas em prol da diversidade racial, por meio de materiais gráficos, site oficial da empresa, bem como outros meios tradicionais.
Tempo Necessário (Quando?)	120 dias para implementação.
Recursos necessários (Com o que?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar alguém da alta administração da empresa para cancelar a prioridade da agenda racial; 2. Dispor de recursos humanos que possam atuar nessa condição junto à empresa, devidamente capacitados e aptos a desenvolverem com criatividade na comunicação da empresa tanto com o público externo quanto com os funcionários (endomarketing).
Viabilidade e processo de avaliação	Avaliar mensalmente o desenvolvimento da meta, após a implementação.



Indicador de avaliação	Número de ações de comunicação/divulgação (interna e externa) realizadas.
-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 6 - Ação 5: Promover um clima organizacional seguro e tolerante quanto a diversidade dos colaboradores

Quem	Proprietários, Diretores, Setor de Ouvidoria e o CGD.
O que?	1. Criação de um canal por e-mail, SAC ou Ouvidoria, para receber denúncias, elogios e sugestões sobre a temática racial, tanto para o público interno quanto para o externo; 2. Elaborar e difundir materiais educativos acerca da DEI, destacando a importância do respeito às diferenças.
Como?	Publicidade dentro e fora da empresa sobre o Canal de recebimento de denúncias, elogios e sugestões sobre a temática racial.
Tempo Necessário (Quando?)	30 dias para implementação.
Recursos necessários (Com o que?)	Dispor de equipe para atuar recebendo, avaliando e repassando às pessoas aptas para tratamento das informações.
Viabilidade e processo de avaliação	Avaliar mensalmente o desenvolvimento da meta.
Indicador de avaliação	1. Canal de comunicação interna implantado; 2. Quantidade de denúncias, elogios e sugestões recebidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Propõem-se, por fim, o acompanhamento sistemático de cada item, mensurado pelos indicadores de avaliação constantes no presente plano, a fim de buscar a efetividade e melhoria contínua na implantação das propostas. Para tal, sugere-se a adoção da metodologia do ciclo PDCA, que se subdivide em quatro etapas, sendo: (1) “plan” (planejamento), representado pelas cinco macro ações detalhadas anteriormente; (2) “do” (execução), correspondendo aos procedimentos de implementação propriamente ditos; (3) “check” (verificação), sendo o momento em que se analisam os resultados obtidos, se estão de acordo com o planejado ou se é preciso rever o disposto no plano, redefinindo o curso de atuação, se necessário; e (4) “act” (agir corretivamente), fase em que se deve ajustar o planejamento, eliminando eventuais distorções e equívocos detectados na execução do plano (CAMPOS, 2004).



RELISE

209

Com a implementação do plano de ação proposto, um dos principais resultados almejados é a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, onde a diversidade seja valorizada e respeitada. Isso envolve a adoção de práticas de recrutamento e seleção que promovam a diversidade, levando em consideração critérios objetivos e eliminando preconceitos inconscientes. Espera-se que a organização seja capaz de atrair talentos diversos, o que contribuirá para a formação de equipes mais criativas, inovadoras e eficientes.

Além disso, espera-se que a implementação do plano de ação resulte em mudanças nas políticas e práticas internas da organização. Isso pode incluir a revisão de políticas de remuneração para eliminar discrepâncias salariais injustas, a criação de programas de mentoria e desenvolvimento para grupos sub-representados, e a implementação de treinamentos regulares sobre diversidade e inclusão para todos os colaboradores. Essas medidas visam fortalecer a cultura organizacional voltada para a DEI e garantir que todos os membros da equipe tenham igualdade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Estima-se também que o plano de ação contribua para a conscientização e engajamento da organização no combate ao racismo estrutural. Isso pode envolver a realização de campanhas de sensibilização e educação para a equipe, com o objetivo de promover a reflexão sobre os privilégios e preconceitos inconscientes, além de encorajar a adoção de comportamentos e atitudes antirracistas. Pretende-se que, ao longo do tempo, essas ações contribuam para a redução da discriminação racial dentro da organização e para o fortalecimento de relações mais igualitárias e respeitadas entre os colaboradores.

Finalmente, é relevante salientar que os resultados esperados não se limitam ao âmbito interno da organização. A implementação do plano de ação



RELISE

também visa promover mudanças sociais mais amplas. Através de parcerias com organizações não governamentais e iniciativas comunitárias, a organização pode contribuir para ações e projetos que visam combater o racismo estrutural em diferentes esferas da sociedade. Espera-se, portanto, que essa participação ativa gere impactos positivos e inspire outras organizações a adotarem práticas mais inclusivas e equitativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É consenso, na literatura, que a diversidade cultural é benéfica para o desempenho das corporações, especialmente quando se analisa a médio e longo prazo, possibilitando uma multiplicidade de opiniões, vivências e pontos de vista que contribuem para o desenvolvimento da organização. No entanto, apesar de pregar orgulho à miscigenação presente na população, o Brasil é historicamente, um país onde o preconceito e o racismo institucional estão intrínsecos em sua cultura. Essas práticas são extremamente danosas e prejudiciais para o desenvolvimento nacional, não somente pelo aspecto social, mas também sob a ótica organizacional. Conforme afirmam Machado, Bazanini e Mantovani (2018), a questão da desigualdade racial precisa ser combatida, não apenas como algo resultante de aspectos socioeconômicos, mas como algo estrutural que precisa ser, primeiramente, reconhecido por todos.

Assim, o presente trabalho, baseado em estudos, relatos e experiências empresariais de sucesso, atinge o objetivo. Entende-se que o modelo proposto contribui para que a empresa, tanto a pesquisada, quanto outras com realidades similares, atinja um novo patamar perante os seus colaboradores, o mercado e a sociedade, e construa uma imagem de instituição defensora da diversidade racial. Outrossim, ressalta-se que o estudo em tela apresenta limitações, principalmente tendo em vista que se trata de um recorte transversal, não aprofundando acerca das consequências da implantação do plano de ação



RELISE

sugerido. Nesse sentido, há uma lacuna de pesquisas futuras com relação a estudos longitudinais, que analisem impactos das ações propostas ao longo do tempo, aplicando-as, inclusive, em outros contextos organizacionais.

Enfim, é imprescindível o apoio da alta gestão da empresa visando a efetiva implementação da política de diversidade, equidade e inclusão, permitindo que a pluralidade étnica e racial se solidifique no ambiente organizacional, promovendo, de fato uma justiça racial, e o combate a práticas inaceitáveis em qualquer tempo, principalmente nos dias atuais. Parfraseando a filósofa norte-americana Angela Davis, “[...] *em uma sociedade racista não basta não ser racista, é preciso ser antirracista* [...]”.

REFERÊNCIA

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas [online], v. 44, n. 3, 2004. AMBEV. **Equidade Racial**. Disponível em <<https://www.ambev.com.br/sobre/equidade-racial>>. Acesso em 01 de jun. de 2023.

BALL, P.; MONACO, G.; SCHMELING, J.; SCHARTZ, H.; BLANCK, P. *Disability as diversity in Fortune 100 companies*. **Behavioral Sciences and the Law**, 23(1), 97–121, 2005.

BROCKNER, J.; FLYNN, F. J.; DOLAN, R. J.; OSTFIELD, A.; PACE, D.; ZISKIN, I. V. *Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story”*. **Human Resource Management**, 45(1), 127–145, 2006. CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

COLLINI, S. A.; GUIDROZ, A. M.; PEREZ, L. M. *Turnover in health care: The mediating effects of employee engagement*. **Journal of Nursing Management**, 23(2), 169–178, 2015.

COOK, A.; GLASS, C. *Between a rock and a hard place: managing diversity in a shareholder society*. **Human Resource Management Journal**, 19: 393-412, 2009.



RELISE

212

ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D.; SHRADER, C.B. *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance*. **Corporate Governance: An International Review**, vol. 11(2), pages 102-111, April, 2003.

ETHOS, Instituto. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2016.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas* [online], v. 40, n. 3, pp. 18-25, 2000.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2023.

IERE - Índice de equidade racial nas empresas. **Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial**, 2021. Disponível em <<https://www.iniciativaempresarial.com.br>>. Acesso em 01 de jun. de 2023.

ID_BR. **Instituto Identidades do Brasil**. Página inicial. Disponível em <<https://simaigualdaderacial.com.br/>>. Acesso em 01 de jun. de 2023.

KRAUS, M. W.; TORREZ, B.; HOLLIE, L. *How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations*. **Current Opinion in Psychology**, vol. 43, pages 108-113, 2022.

LIVINGSTON, R. *How to Promote Racial Equity in the Workplace: A five-step plan*. **Harvard Business Review**, September–October, 2020.

MACHADO, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. **O mito da democracia racial no mercado de trabalho: análise crítica da participação dos afrodescendentes nas empresas brasileiras**. *Organizações & Sociedade* [online]. V. 25, n. 87, pp. 632-655. 2018.

MILLER, T.; TRIANA, M. D. C. *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship*. **Journal of Management Studies**, vol. 46: 755-786, 2009.

PONOMAREVA, Y.; UMAN, T.; BODOLICA, V.; WENNERBERG, K. *Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research*. **Journal of World Business**, volume 57, Issue 4, 2022.



RELISE

213

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2008.

RICHARD, O.C.; MURTHI, B.P.S.; ISMAIL, K. *The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context*. **Strategic Management Journal**, vol. 28: 1213-1233, 2007.

RICHARD, O.C. *Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View*. **The Academy of Management Journal**, 43, pp. 164-177, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, E. S. *et al.* **Racismo institucional e contratação de docentes nas universidades federais brasileiras**. *Educação & Sociedade* [online]. v. 42, 2021.

SCHERER, A. As dez práticas mais frequentes nas empresas para a inclusão racial. **Exame**, São Paulo, 21 de nov. de 2018. disponível em <<https://exame.com/negocios/as-dez-praticas-mais-frequentes-nas-empresas-para-a-inclusao-racial/>>. Acesso em 01 de jun. de 2023.

VLAS, C. O.; RICHARD, O. C.; ANDREVSKI, G.; KONRAD, A. M.; YANG, Y. *Dynamic capabilities for managing racially diverse workforces: Effects on competitive action variety and firm performance*. **Journal of Business Research**, Volume 141, Pages 600-618, 2022.