

CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL

A história da Fundação
Tide Setubal na criação
de mais oportunidade

Fundação **Tide Setubal**



CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL

A história da Fundação Tide Setubal
na criação de mais oportunidades

Abril 2025

PREFÁCIO

A apresentar a trajetória da Fundação Tide Setubal no seu caminho pela equidade racial é uma forma não só de contar essa história, tantas vezes demandada por diversas instituições, mas, principalmente, de mostrar os desafios, as conquistas e apontar algumas recomendações práticas a partir de nossa experiência.

Muitas vezes, as pessoas me perguntam como eu eduquei os meus filhos para as questões raciais, e sou muito honesta ao responder que, apesar de vir trabalhando desde o final dos anos 1980 pela educação pública brasileira, contras as desigualdades educacionais e sociais, o tema racial só começou a entrar na minha agenda com a criação da Fundação Tide Setubal.

No decorrer desta publicação, contamos que, após dez anos de atuação em São Miguel Paulista com foco no desenvolvimento local, em 2016, ampliamos nossa missão para o desenvolvimento das periferias urbanas no enfrentamento das desigualdades, quando a questão racial passou a ter uma intencionalidade em nossa atuação. Nas minhas falas públicas enfatizo a importância da intencionalidade, pois isso faz toda a diferença: publicizar e ter intenção.

Pessoalmente, busquei subsídios para entender melhor toda a problemática racial em autores negros brasileiros, como Lélia Gonzalez, Cida Bento, Clóvis Moura, Abdias do Nascimento, Helio Santos, e também em norte-americanos e africanos, como W.E.B. Du Bois, bell hooks, Patricia Hill Collins, Frantz Fanon, Achille Mbembe. Mas foram Sueli Carneiro e Marcia Lima, com quem criei amizades sólidas, que deram a mim e à equipe da

Fundação um apoio fundamental por meio de aulas, consultas e debates de ideias. Jailson Souza e Silva, com sua participação no Conselho, também contribuiu com suas ideias em torno do peso do racismo na formação das periferias urbanas.

Nós, na Fundação Tide Setubal, nos apropriamos da equidade racial em nosso olhar, em nosso modo de pensar, de agir e de compartilhar. Daí vêm o estranhamento e o posicionamento quando vemos um painel em eventos, uma empresa, um grupo de autores citados como referência só com pessoas brancas. Ou quando não vemos diversidade ou questionamentos relativos à diversidade num texto ou trabalho; não porque a gente já saiba tudo, temos consciência de que estamos sempre aprendendo, mas porque acreditamos que precisamos superar essa visão universal europeia.

Vivemos uma crise civilizatória na qual as desigualdades têm um papel crucial no mundo. No Brasil, onde 54% da população se autodeclara negra, as desigualdades sociais estão diretamente relacionadas às questões raciais. Buscar construir um país mais justo e sustentável passa por enfrentar esse desafio como algo estruturante de nossa sociedade.

A Fundação Tide Setubal é uma organização que luta pela equidade racial na sociedade brasileira, considerando ser esse um tema que afeta toda a sociedade, e se coloca como aliada no combate antirracista.

Maria Alice Setubal / Neca
Presidente do Conselho Curador da
Fundação Tide Setubal

SUMÁRIO

7

APRESENTAÇÃO

9

**A COMUNIDADE EM MOVIMENTO:
QUANDO SONHOS SE TORNAM
REALIDADE**

12 DE OLHO NO FUTURO: MUDANÇAS NA MISSÃO
DA FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

15

**TRANSFORMANDO POR DENTRO:
UMA JORNADA PELA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

17 UM ATO DE CORAGEM QUE RESULTOU NO
PONTO DE MUDANÇA

20 COMO UM CONSELHO CURADOR INCLUSIVO
PODE IMPULSIONAR MELHORES RESULTADOS

23 COMITÊ DE DIVERSIDADE COMO PEÇA-CHAVE
DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

26 A JORNADA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM
DIREÇÃO À EQUIDADE RACIAL

28 O CENSO: PARA FORTALECER AS POLÍTICAS INTERNAS É PRECISO GERAR E MONITORAR DADOS

29 SUA VOZ IMPORTA: UM CANAL DE ACOLHIMENTO PARA ACOMPANHAR AS EXPERIÊNCIAS DAS EQUIPES

31

DA ESTRATÉGIA À AÇÃO: COMO O TRABALHO COM EQUIDADE RACIAL ESTÁ ESTRUTURADO DENTRO DAS ÁREAS, FRENTES DE ATUAÇÃO, PROGRAMAS E PROJETOS

44 FOMENTO – A IMPORTÂNCIA DA GARANTIA DE RECURSOS

47

O LETRAMENTO RACIAL E A MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO CONSTANTE

50 UM CAMINHO CONTÍNUO DE DESCONSTRUÇÕES E APRENDIZADOS: O CONVÍVIO COTIDIANO EM UMA EQUIPE INTER-RACIAL

59

JUNTOS, SOMOS MUITO MAIS FORTES!

APRESENTAÇÃO

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

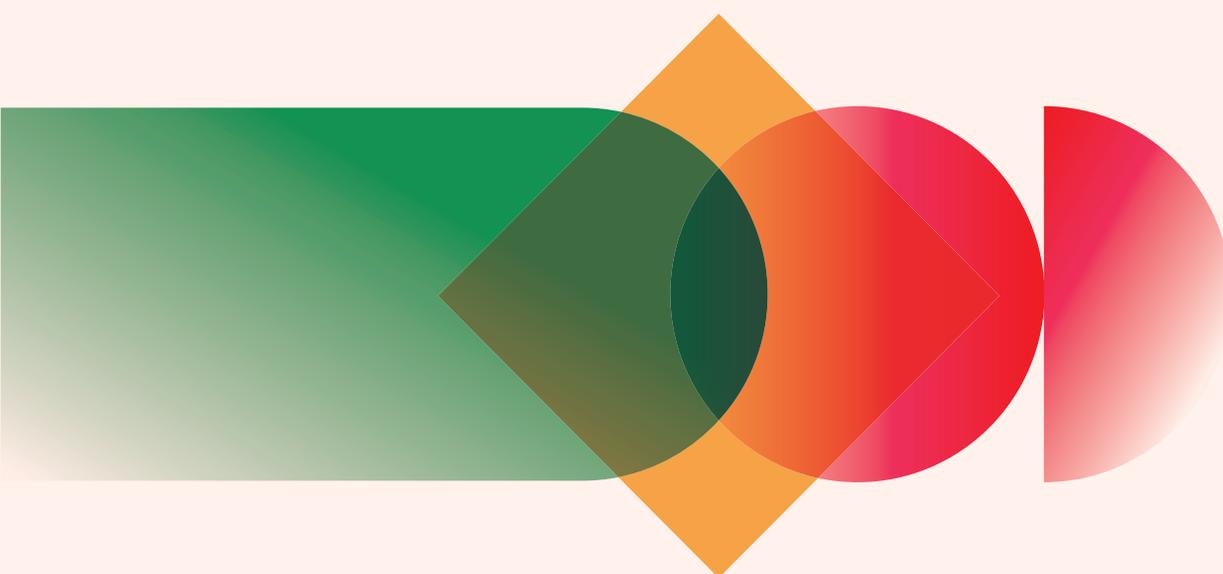
LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



Esta publicação é fruto do compromisso da Fundação Tide Setubal com a promoção da equidade racial. Tem como objetivo propor uma reflexão sobre a nossa história, para, a partir de um olhar sobre os desafios e as descobertas vividas, unir mais organizações a essa causa, incentivando o setor a direcionar mais recursos para essa importante agenda e a revisar suas políticas internas. Também desejamos reforçar a colaboração entre instituições e indivíduos, centrando esforços na equidade racial tanto no mercado de trabalho quanto nas esferas públicas e privadas.

O conteúdo visa inspirar organizações filantrópicas a refletir sobre sua atuação e implementar mudanças internas e externas relacionadas à equidade racial. Ao partilhar nossas experiências e lições, esperamos contribuir para um diálogo que motive ações concretas, tornando a filantropia mais justa e inclusiva.

Convidamos você e sua instituição a se juntar a nós nessa jornada de transformação, convictos de que a equidade racial vai além de uma questão de justiça social – é uma responsabilidade ética de todos os setores da sociedade, incluindo o investimento social privado.



A COMUNIDADE EM MOVIMENTO: QUANDO SONHOS SE TORNAM REALIDADE

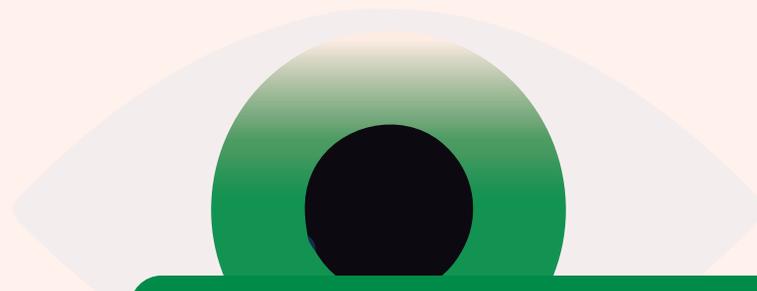
FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL



A large, stylized graphic of an eye in shades of green and black, positioned behind the main text block. The eye is looking towards the right. The pupil is a solid black circle, and the iris is a gradient of green. The surrounding area is a lighter green, suggesting a reflection or light source.

A história da Fundação Tide Setubal se destaca ao longo dos anos pelo seu olhar diferenciado para cada indivíduo, algo que também reflete sua própria trajetória. Criada em 2006 em homenagem a Mathilde (Tide) de Azevedo Setubal, mãe de Maria Alice Setubal, a Fundação reconhece um legado. Mathilde liderou importantes iniciativas voluntárias por meio do Corpo Municipal de Voluntários (CMV-SP).

Quando Olavo Setubal foi nomeado prefeito da capital paulista, em 1975, Tide Setubal sentiu a responsabilidade de desenvolver um trabalho de maior alcance em favor das populações da periferia de São Paulo. Isso foi o que motivou a criação do CMV.

Com o olhar de hoje, impressiona a visão avançada de Tide Setubal acerca do que seria um trabalho social voluntário. O CMV iniciou suas atividades sob uma ótica inovadora, de escuta profunda das populações das periferias e construção conjunta de ações, quando a maioria das entidades sociais brasileiras desenvolvia ações pautadas por uma visão estritamente assistencialista. Tide Setubal procurou, desde o começo, apoiar a prática na comunidade em que estava atuando e no poder público, reconhecendo a dimensão do direito e da cidadania que deveriam envolver o trabalho social. Ao mesmo tempo, ela procurou capacitar profissionais envolvidos, com base nesse olhar sobre o trabalho, estimulando o respeito e a aplicação de metodologias participativas.



Sendo assim, a Fundação Tide Setubal é uma organização não governamental e de origem familiar construída a partir de valores e práticas de como deve ser o trabalho social, e não apenas de qual é a sua missão. As periferias urbanas são o foco do trabalho, e o bairro de São Miguel Paulista, situado na zona leste de São Paulo, foi o ponto de partida para a atuação, local onde o CMV havia atuado de maneira prioritária.

Seguindo o legado de Tide Setubal, a presença diária da Fundação nesse território foi construída por meio da escuta e da atuação conjunta com os moradores e demais parceiros, o que permitiu conhecer e reconhecer uma periferia potente, criativa e com capacidade de renovação e inovação.

Por outro lado, o convívio intenso e contínuo reafirmou que a segregação entre centro e periferia faz com que alguns territórios aglutinem problemas múltiplos e de diversas naturezas, em um ciclo de concentração das oportunidades sociais e econômicas que aprofunda as desigualdades nas grandes cidades brasileiras.

Nesse contexto, após uma década de atuação na zona leste de São Paulo, a Fundação Tide Setubal iniciou um novo momento em sua trajetória. Apoiada em todo o conhecimento adquirido em sua atuação em São Miguel Paulista, era hora de promover a redução das desigualdades de maneira mais ampla.

De olho no futuro: mudanças na missão da Fundação Tide Setubal

O ponto de partida dessa transformação foi a mudança na missão, ocorrida em 2017. O foco específico no desenvolvimento local de São Miguel Paulista foi ampliado, e a Fundação passou a atuar com o objetivo de fomentar iniciativas que promovessem a justiça social e o desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e que contribuíssem para o enfrentamento das desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com diversos agentes da sociedade civil, de instituições de pesquisa, do Estado e do mercado. Ou seja, a renovação da missão estabeleceu novas conexões com outros territórios e causas.

Nesse novo contexto, o trabalho exigiu conhecer e apoiar outras periferias e realizar pesquisas e estudos para articular ações com o poder público e com a iniciativa privada pelo desenvolvimento das periferias, nunca deixando de aprender com a prática local no Jardim Lapena, bairro de São Miguel Paulista onde a instituição iniciou sua história. Pensando também em como incidir politicamente no combate às desigualdades socioespaciais, a Fundação Tide Setubal realizou um mapeamento das possibilidades de ação junto a uma consultoria, a partir do qual passou a defender a territorialização do orçamento municipal como um caminho para a redução das desigualdades.

Além disso, o foco nas desigualdades socioespaciais e na construção de estratégias para a sua superação colocou a **equidade racial como um ponto forte na atuação** da Fundação.

No último censo do país, o Brasil passou a se declarar mais pardo do que branco, com **45,3% da população se autodeclarando parda, 11,9% mais do que no último censo, em 2010**. O resultado mostra que o aumento é fruto de um trabalho de conscientização que acontece há anos, por meio de diversas instituições, com a população e a sua própria identificação, sem rótulos ou estereótipos. E 20,6 milhões de pessoas se declararam pretas, o que corresponde a 10,2% da população brasileira.

A Fundação, mesmo que de forma implícita, sempre abordou questões relacionadas à raça em suas ações. Desde o início de suas atividades em São Miguel Paulista, manteve um olhar atento para o desenvolvimento local, o que resultou na contratação de profissionais de origem periférica e, conseqüentemente, mas não de maneira intencional, de pessoas negras, durante seus primeiros dez anos de atuação.

Com valores inegociáveis que norteiam todo o trabalho desenvolvido pela Fundação Tide Setubal, a prioridade sempre foi a periferia e seus agentes. Esses temas foram tratados de maneira orgânica dentro da instituição, o que fez toda a diferença na construção de sua história e na forma como se conectou com o território. Com as mudanças no início dessa nova década de trabalho, o marcador racial passou a ser abordado com maior **intencionalidade**, tanto para o avanço da missão institucional quanto para promover uma visão mais igualitária entre seus colaboradores.

A liberdade e o espaço concedidos aos colaboradores permitiram que a história da Fundação se aprofundasse, resultando em mudanças estruturais significativas. A participação da equipe em debates internos tornou-se cada vez mais essencial, assim como suas opiniões, que passaram a ser ouvidas com mais acolhimento.

Essa postura contribuiu para a criação de um ambiente de compartilhamento de ideias e posicionamentos, permitindo que a Fundação crescesse de maneira integrada

e colaborativa, conectada a diversas pautas sociais que passaram a ganhar mais espaço dentro da instituição. Ainda assim, a Fundação sempre reconheceu que a equidade racial é um desafio muito mais amplo e que exigiria atenção e ação contínuas.

A busca por situações e aprendizados relacionados à questão racial tornou-se fundamental dentro da equipe. Neca Setubal, presidente da Fundação, após participar de um debate interno sobre as questões raciais no Brasil, decidiu visitar a África do Sul. Essas ações possibilitaram refletir com mais profundidade sobre as mudanças internas que vieram a acontecer posteriormente.

Para que a discussão se amplie, é fundamental compreender que estamos em um lugar de tratamento diferente. É preciso reconhecer o racismo.

Marielle Franco



A frase de Marielle Franco¹ é um convite para que a sociedade brasileira reflita sobre o racismo como um problema estrutural e urgente. Ela nos lembra de que, para construir um futuro mais justo e igualitário, é fundamental reconhecer as desigualdades raciais e agir para superá-las.

O que podemos aprender com essa frase?

- **A importância da interseccionalidade:** o racismo se entrelaça com outras formas de opressão, como o machismo, a homofobia e a transfobia.
- **A necessidade de desconstruir privilégios:** pessoas brancas e privilegiadas precisam reconhecer seus privilégios e trabalhar para desconstruí-los.
- **A importância da luta coletiva:** a luta contra o racismo é uma luta coletiva, logo, exige a participação de todas e todos.

1 Marielle Franco foi uma socióloga afro-brasileira, ativista e política brasileira, assassinada em 2018. Defensora dos direitos humanos, em especial das mulheres negras e das comunidades periféricas, Marielle utilizou sua voz para denunciar as desigualdades sociais e a violência no Rio de Janeiro. Sua morte gerou grande comoção nacional e internacional, intensificando a luta por justiça e igualdade.

TRANSFORMANDO POR DENTRO: UMA JORNADA PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL



A Fundação Tide Setubal construiu ao longo dos anos uma relação de olhar para a equipe de maneira muito cuidadosa e atenciosa. Porém, com diferentes projetos e focos de atuação, a questão da equidade racial não era abordada de forma direta. Para alcançar o patamar de maturidade que a instituição tem hoje em dia, foi necessário percorrer um extenso caminho. Ser firme e adotar alguns posicionamentos contribuiu para que esse processo na história da Fundação fosse implementado de fato.

Com base nessa necessidade de trabalhar com maior profundidade as questões raciais, foram desenvolvidos no decorrer dos anos alguns processos de **escuta**. Desde 2006, realizam-se **formações** para a equipe interna da Fundação, com a intenção de provocar e estimular as pessoas colaboradoras a aprofundar suas reflexões sobre determinadas temáticas, e para trocar suas percepções em relação à atuação da instituição no campo da equidade racial. Ao longo do tempo, as **formações passaram a ser constantes**, sempre com o objetivo de manter o grupo coeso.

Cerca de dez anos depois, em 2016, num momento de amplo debate, a necessidade de atentar para a questão racial apareceu com mais força ainda. Os colaboradores negros da Fundação **pontuaram os seus desafios adicionais**, exemplificando situações em que os olhares para seus corpos, vestimentas e até mesmo para a forma de falar eram aspectos que os faziam se sentir desconfortáveis dentro do escritório da instituição.

Um ato de coragem que resultou no ponto de mudança

De maneira concomitante, a equipe interna da Fundação, dividida em duplas, foi convidada a apresentar um seminário sobre diversos temas que rodeavam as questões relacionadas ao trabalho que estavam desenvolvendo.

Na ocasião, uma apresentação chamou a atenção, incentivando um olhar de todos para as necessidades internas relacionadas às questões raciais. Por meio de uma longa exposição em que foram abordados diversos temas importantes para os projetos, surgiram de maneira mais profunda relatos sobre a vivência de pessoas negras como parte da equipe da Fundação. Naquele momento, dois funcionários negros estavam à frente dessa pauta: uma mulher negra, psicóloga de formação e que atuava como educadora social e analista de projetos, e o outro era um homem negro que tem no currículo um vasto trabalho com ação social e instituições do terceiro setor. Ambos trouxeram nas suas falas relatos e personagens significativos, o que apoiou as reflexões sobre raça e racismo.

Juntos, decidiram que, ao longo do seminário, passariam por todas as temáticas que poderiam abordar questões raciais, por exemplo: dados sobre trabalho, educação, segurança pública, entre outros, aliados a intervenções culturais. A apresentação foi além dessa importante contextualização, que já era em si fundamental, pois nem todas as pessoas compreendiam as inter-relações entre o contexto social, econômico e político numa perspectiva não só da desigualdade socioespacial, mas também da racial.

Eles ainda aproveitaram a ocasião para expor como se sentiam e se percebiam como pessoas negras: 1) expondo esses temas e fazendo as relações com as questões raciais, passando por falas da história negra no Brasil que geram dor e sensação permanente de inconformidade; 2) trazendo relatos pessoais de situações que vivenciaram e presenciaram ao longo dos últimos dez anos relacionados a preconceitos e racismo; 3) tendo paciência e sabedoria ao enfrentar tensionamentos interraciais no cotidiano do trabalho.

Com quatro horas de duração, a apresentação do seminário impactou todas as pessoas que participaram daquele momento – pessoas negras porque se sentiram representadas, e pessoas brancas por terem entrado em contato com camadas inesperadas das interações raciais que são criadas entre os membros da equipe.

Além de a abordagem ter apresentado uma perspectiva racial completa, com histórias e informações desde o século 19, trouxe também uma grande virada de chave para a Fundação.

Não era possível avançar em temas sociais, como, por exemplo, a desigualdade social, sem ter um olhar específico para a questão da equidade racial. Os temas no Brasil estão interligados.

Viviane Soranso

Como resultado, traçaram estratégias fundamentais para avançar na pauta da equidade racial. Houve o reconhecimento da necessidade de ter o debate, agora interno, como ponto central, ofertar mais espaços de fala aos funcionários negros, subsídios para aprofundamento e formação da equipe.

Vale ressaltar que ambos os profissionais negros que lideraram essa pauta ainda trabalham na Fundação, exercendo funções de coordenação na instituição.

Com mudanças significativas sendo revistas e novas decisões sendo tomadas, transformações estruturais precisaram acontecer internamente para que houvesse uma alteração de fato nas atitudes diárias das equipes. Após a apresentação do seminário que trouxe o tema da equidade racial como parte fundamental a ser olhada e cuidada, muitos sentimentos começaram a ser explicitados dentro da instituição. A presidente da Fundação Tide Setubal entendeu que era preciso reconhecer os erros vivenciados ao longo do tempo.

Reconheceu, portanto, que era necessário:

- a) ter pessoas parceiras para atuar no Conselho Curador;
- b) estar acompanhado por uma consultoria que pudesse os apoiar essa mudança de rota;
- c) realocar pessoas das equipes, sobretudo as pessoas negras;
- d) contratar novos colaboradores com foco na diversidade racial; e
- e) implementar a pauta racial de forma efetiva dentro da Fundação, tanto nos programas e projetos quanto na estrutura da cultura organizacional.



Como um Conselho Curador inclusivo pode impulsionar melhores resultados

No Conselho Curador, a presença de duas pessoas negras foi fundamental.

Sueli Carneiro, filósofa, escritora e ativista da pauta antirracista do Movimento Social Negro Brasileiro, fundadora do **Geledés – Instituto da Mulher Negra**, uma das mais importantes organizações feministas negras do Brasil, considerada uma das principais autoras do feminismo negro no Brasil.

Jailson de Souza e Silva, fundador do Observatório de Favelas, do Rio de Janeiro, professor da Universidade Federal Fluminense, mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, doutor em Sociologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica e com pós-doutorado pelo John Jay College of Criminal Justice, da Universidade da Cidade de Nova York. Sua trajetória acadêmica e profissional tem sido marcada por um olhar crítico e sensível para as complexidades da vida nas periferias, desvendando as desigualdades sociais, a violência e as potencialidades dessas regiões.

A presença dos dois novos membros no Conselho Curador nos últimos sete anos trouxe inquietações reflexivas para as pessoas brancas, fazendo com que elas olhassem por outra perspectiva suas próprias ações e atitudes. E o



trabalho e o acompanhamento de perto dos novos integrantes do Conselho fizeram toda a diferença para os colaboradores da Fundação, começando pela gestão, com desdobramentos para as equipes e impactos na governança. Um conselho diverso, mais aberto e comprometido proporcionou avanços na garantia de compromissos estatutários, voltados à diversidade na sua formação e na composição de outras instâncias de gestão.

De acordo com o estatuto criado, os integrantes da Fundação devem cumprir alguns compromissos no exercício de suas atribuições estatutárias, funcionais ou contratuais. Em qualquer setor em que atuem, devem se abster de praticar, em suas atividades, qualquer discriminação de raça, gênero, orientação sexual, nacionalidade, idade, credo religioso, convicções políticas e condição social. Uma importante decisão para que o respeito fosse instaurado de fato em todos os setores da Fundação.



É importante ficar atento, ISP²!

Para que a mudança aconteça de fato, é necessário olhar para todos os espaços internos.

7 dicas para promover a equidade racial em instituições

- 1. Diversidade nos conselhos:** incentive a participação de pessoas negras em conselhos decisórios. Essa diversidade garante que diferentes perspectivas sejam consideradas e que as políticas sejam mais representativas.
- 2. Políticas internas inclusivas:** implemente políticas internas que promovam a equidade racial, como ações afirmativas, programas de treinamento e desenvolvimento para funcionários negros e canais de denúncia de discriminação.
- 3. Diálogo com as demandas reais:** estabeleça canais de diálogo com a comunidade negra para entender suas necessidades e demandas específicas. Essa escuta ativa é fundamental para a construção de políticas mais eficazes e justas.
- 4. Equipes diversas e igualitárias:** construa equipes de trabalho que reflitam a diversidade da sociedade, com oportunidades iguais para todos os membros, independentemente de sua raça.
- 5. Aprendizado contínuo:** a equidade racial é um processo contínuo. Esteja aberto a aprender a se adaptar, buscando sempre novas formas de promover a inclusão e combater o racismo.
- 6. Dados:** utilize dados para monitorar o progresso e identificar áreas que precisam de melhoria.
- 7. Parcerias:** estabeleça parcerias com organizações da sociedade civil que trabalham com a promoção da equidade racial.

Não se trata de uma receita de bolo, mas, sim, de estar atento ao que é necessário para que a mudança exista de fato. E isso começa com a criação de oportunidades para as pessoas negras!

2 Investimento social privado.

Comitê de diversidade como peça-chave do desenvolvimento institucional

A Fundação começou a implantação do seu Comitê de Diversidade e Inclusão em 2020, com o objetivo de buscar a equidade e a transformação de hábitos firmados por normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por seus colaboradores, fornecedores, parceiros e público atendido, em relação às **diversidades de identidade de gênero, racial, pessoas com deficiência, imigrantes e território.**

O Comitê passou por uma extensa linha do tempo de produção para a sua criação e contou com a colaboração de diversas pessoas inspiradoras para a sua efetivação. Entre elas, destacou-se a então conselheira consultiva Márcia Lima³, que teve um papel fundamental na consolidação do modelo.

A criação da **Política de Diversidade e Inclusão** foi estabelecida com quatro princípios institucionais e 15 compromissos internos e externos, assegurando que os acordos feitos inicialmente fossem efetivamente implementados. Definiram-se os princípios consolidados para garantir que a política não apenas exista no papel, mas seja praticada de maneira concreta e incorporada na cultura organizacional.

3 Márcia Lima é a atual secretária de Políticas de Ações Afirmativas e Combate e Superação do Racismo do Ministério da Igualdade Racial. É professora do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), no qual coordena o Programa de Pós-graduação em Sociologia. É pesquisadora sênior associada ao Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1992), mestrado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ) (1994) e doutorado em Sociologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2001). Realizou pós-doutorado na Universidade de Colúmbia (2011-2012) e foi *visiting fellow* no Hutchins Center for African and African American Research da Universidade de Harvard (2016-2017). Foi membro do Comitê Executivo da Brazilian Studies Association (2017-2019).

Os princípios são:

Diversidade

Para se construir uma sociedade justa e democrática, é fundamental que as organizações e empresas tenham entre seus colaboradores uma representatividade compatível com o número populacional. Acreditamos, ainda, que essa representatividade deve ser um valor almejado e incentivado dentro e fora das instituições, por meio do quadro de colaboradores, parceiros, público atendido e fornecedores.



Inclusão

“Não basta contratar colaboradores dos grupos socialmente excluídos: é necessário desenvolver uma gestão de pessoas atenta e preocupada com o bem-estar de seus funcionários e com a transformação da cultura organizacional. Inclusão é o conjunto de ações que visam integrar e valorizar o diferente, de modo que os colaboradores se sintam acolhidos e respeitados” (Guia Diversidade para Empresas & Boas Práticas).



Equidade

O princípio da equidade exige o reconhecimento das desigualdades existentes entre os indivíduos para assegurar o tratamento desigual aos desiguais na busca da igualdade. A Fundação Tide Setubal reconhece a necessidade de fortalecer e potencializar determinados grupos, indivíduos e organizações das periferias urbanas a fim de promover a justiça social e o enfrentamento das desigualdades socioespaciais.



Ser referência

A Fundação Tide Setubal reconhece a importância do compartilhamento de práticas e reflexões como meio de estimular outras instituições do terceiro setor a desenvolver e implementar programas internos e externos com foco na temática de diversidade e inclusão.



Os compromissos podem ser acessados na [Política de Diversidade e Inclusão da Fundação Tide Setubal](#).

A jornada da gestão organizacional em direção à equidade racial

Com a entrada de uma nova diretora-executiva, foram implementadas novas decisões que permitiram que a Fundação Tide Setubal passasse por uma reestruturação e adotasse uma nova forma de trabalhar. No momento da chegada da nova diretora-executiva, foi preciso ajustar alguns pontos para que a equipe seguisse na mesma direção. A exemplo disso destacam-se muitos aprendizados relacionados ao processo de demissões e admissões de funcionários negros, em diferentes níveis de senioridade – com maior intencionalidade de atingir o objetivo de consolidar uma equipe diversa e abrindo novos espaços para que profissionais negros também pudessem desempenhar cada vez melhor as suas funções, a nova diretora e a equipe gestora mantiveram a atenção redobrada para fazer boas escolhas.

Em resumo, as novas diretrizes foram moldando o novo estilo de gestão. Até mesmo os debates internos sobre o tema passaram a ocorrer de forma mais espontânea, além de permearem as próprias atividades de trabalho.

A nova diretora é uma mulher autodeclarada branca e de classe média alta que, ao longo de sua trajetória, buscou refletir sobre os seus privilégios sociais. Percebia as desigualdades presentes no país, especialmente aquelas que afetam as periferias. A priori, os seus questionamentos eram mais voltados para a justiça social, sem uma reflexão mais aprofundada sobre a questão racial.

A **autoanálise sobre seu papel diante da equipe da Fundação e da intencionalidade em buscar a efetividade no trabalho com equidade racial** passou a ser um exercício frequente implementado na sua forma de fazer a gestão na Fundação Tide Setubal.

A diretora se deparou com vários desafios, porém o trabalho realizado em parceria com o Conselho Curador possibilitou avaliações e trocas nas mais diversas situações. Ou seja, as transformações ocorridas inicialmente, que promoveram a diversidade no Conselho Curador, foram um fator de grande contribuição e fortalecimento do perfil de trabalho da nova

gestora e ajudaram a impulsioná-la para uma postura mais cuidadosa quanto à equidade racial. O contexto permitiu a ela acionar um botão de alerta constante para estar atenta às necessidades de lutar contra o racismo. Manter a atenção redobrada para não deixar que situações de preconceito e discriminação racial propagassem o racismo, sustentando um posicionamento justo e de reparação social nos momentos de tomadas de decisão, com o amparo do Conselho.

Nesse processo de transformação da atenção nos níveis de gestão, a equipe teve que encontrar formas de manter o diálogo, descobrindo camadas muito sensíveis de cada indivíduo e experimentando estratégias que trouxessem soluções para o enfrentamento do racismo estrutural.

Outro desafio dessa interação, trazido como exemplo pela diretora-executiva, foi o da dificuldade de, como mulher branca, exercer o reconhecimento das competências e habilidades referenciadas a algumas pessoas negras da Fundação. Ainda que a autoanálise e o nível de conhecimento e compreensão da branquitude⁴ ocorressem de maneira dinâmica e constante, as mudanças de atitude demandaram mais tempo para acontecer. O exemplo está relacionado a uma determinada situação de gestão de equipe em que se precisava referenciar psicólogas da Fundação Tide Setubal e percebeu-se que era mais comum mencionar apenas as profissionais brancas, sendo que as psicólogas negras não apareciam nas citações. Nesse caso, o chamado de atenção veio a partir de uma crítica interna de uma funcionária negra, reforçando a necessidade de se pensar criticamente **a todo momento** sobre a questão da branquitude e da iniquidade racial.

Foi dessa maneira, diária e na prática, que a gestão da Fundação passou a rever seu quadro de funcionários e integrou colaboradores negros de maneira intencional em posição de liderança.

⁴ Branquitude é o termo que se refere à identidade racial de pessoas brancas, bem como aos privilégios que elas têm em sociedades racistas. “A branquitude é sempre um lugar de vantagem estrutural do branco em sociedades estruturadas pelo racismo, ou seja, todas aquelas colonizadas pelos europeus, porque a ideia de superioridade surge ali e se espalha via colonização”, Lia Vainer Schucman.

O Censo: para fortalecer as políticas internas é preciso gerar e monitorar dados

Uma das ações e compromissos adotados pela Fundação Tide Setubal para trabalhar de forma intencional a diversidade e inclusão na equipe foi a realização de um **censo** interno, entre 2018 e 2019, com o foco em um diagnóstico mais preciso e analítico, para elaborar e rever a Política de Gestão de Pessoas em relação ao equilíbrio representativo em termos raciais. O censo é feito anualmente.

Por meio do censo, a Fundação consegue garantir a aplicabilidade dos compromissos da Política de Diversidade e Inclusão, sendo estes, especificamente:

Compromisso 1 – Realizar periodicamente o Censo Interno de Diversidade, enfocando diagnóstico e análise para elaborar um plano de ação para a instituição e os projetos finalísticos.

Compromisso 5 – Garantir e manter a diversidade nas contratações de colaboradores, com equilíbrio de raça, gênero e trajetória (periférica e não periférica) e sem discriminar candidatos com base em critérios de orientação sexual, identidade de gênero, deficiência física/intelectual ou nacionalidade.

A sub-representação de pessoas negras em posições de liderança é um reflexo profundo das desigualdades raciais arraigadas em nossa sociedade. Embora estejamos em um momento histórico de crescente conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão, os números ainda são alarmantes.

Analise seu entorno e pense nas seguintes perguntas: quantas instituições você conhece que atuam com pessoas negras em posição de liderança? Qual o motivo para isso acontecer? Reflita um pouco sobre isso!

Quais são as instituições que você conhece que têm um grande percentual de pessoas negras? Quais são as posições que a maior parte delas ocupa? Qual o motivo para isso acontecer?



Sua voz importa: um Canal de Acolhimento para acompanhar as experiências das equipes

Combater episódios de discriminação e qualquer situação de humilhação, intimidação, exposição ao ridículo, hostilidade, constrangimento e microagressões no ambiente de trabalho é um compromisso trabalhado dentro da Fundação Tide Setubal e está constituído na Política de Diversidade e Inclusão. Com o empenho de garantir que casos de discriminação de qualquer âmbito não fossem silenciados, foi criado o **Canal de Acolhimento**. A ideia veio para acompanhar e entender de perto o que estava acontecendo nos corredores da organização.

O canal não foi instituído para ser um disque-denúncias, e, sim, para ter uma atuação próxima aos colaboradores, com o objetivo de ser acolhedor, sigiloso, confiável, com pessoas preparadas para lidar com as mais diferentes situações, sejam de discriminação, ofensa, preconceito, injúria, entre outras.

A implementação do Canal de Acolhimento trouxe também a necessidade de se atentar a outras reflexões importantes, como, por exemplo, a sutileza do não dito, atitudes preconceituosas de formas veladas, contratos e pactos raciais estabelecidos, entre outros. É comum perceber o quanto ainda é preciso avançar. A sutileza do não dito, que proporciona um acordo de benefícios implícitos e explícitos para pessoas brancas, atua para manter uma lógica que não altera a dinâmica profunda dos tratos raciais.

Ter um trabalho pautado nessa discussão faz toda a diferença. Entender os privilégios e os prejuízos da herança que são carregados como país abre percepções sobre a quantidade de situações de discriminação racial que naturalmente rodeiam os brasileiros e também ao fato de muitos não quererem romper com seus privilégios.

Na Fundação Tide Setubal, o Canal de Acolhimento é composto por duas pessoas colaboradoras: uma escolhida pelo Comitê de Diversidade e Inclusão e outra eleita pela própria equipe. Para viabilizar esse processo de seleção, todos

os membros da equipe foram convidados a se candidatar ao cargo. Entre aquelas e aqueles que se candidataram, as escolhas foram feitas. Além dos colaboradores internos, o canal também conta com a participação de um especialista externo, que é responsável por receber os relatos e propor os encaminhamentos necessários.

Para Laís, psicóloga de formação e uma das integrantes da equipe responsável pelo canal, a atuação dentro do Acolhimento é feita também com o objetivo de agir de forma preventiva, sendo o canal um aliado das formações que comumente acontecem na instituição.

Apenas a formação não basta. Acredito que é preciso atuar na transformação psíquica do indivíduo, sem abandonar o jurídico, na necessidade. Mas trazer à consciência enquanto transformação psíquica, pontuou.



DA ESTRATÉGIA À AÇÃO: COMO O TRABALHO COM EQUIDADE RACIAL ESTÁ ESTRUTURADO DENTRO DAS ÁREAS, FRENTES DE ATUAÇÃO, PROGRAMAS E PROJETOS

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL



A atuação da Fundação Tide Setubal ocorre de maneira coordenada e colaborativa, atentando-se para a intersecção racial na formulação de suas iniciativas. Para entender como esse processo se materializa na prática, é preciso compreender como a instituição organiza a sua atuação. Os programas e áreas que apoiam o desenvolvimento de ações e parcerias estão assim organizados:



1. Prática de Desenvolvimento Local: a Fundação marca presença no Jardim Lapena, onde trabalha na construção de um modelo territorial que promova o desenvolvimento humano, econômico e urbano da região.

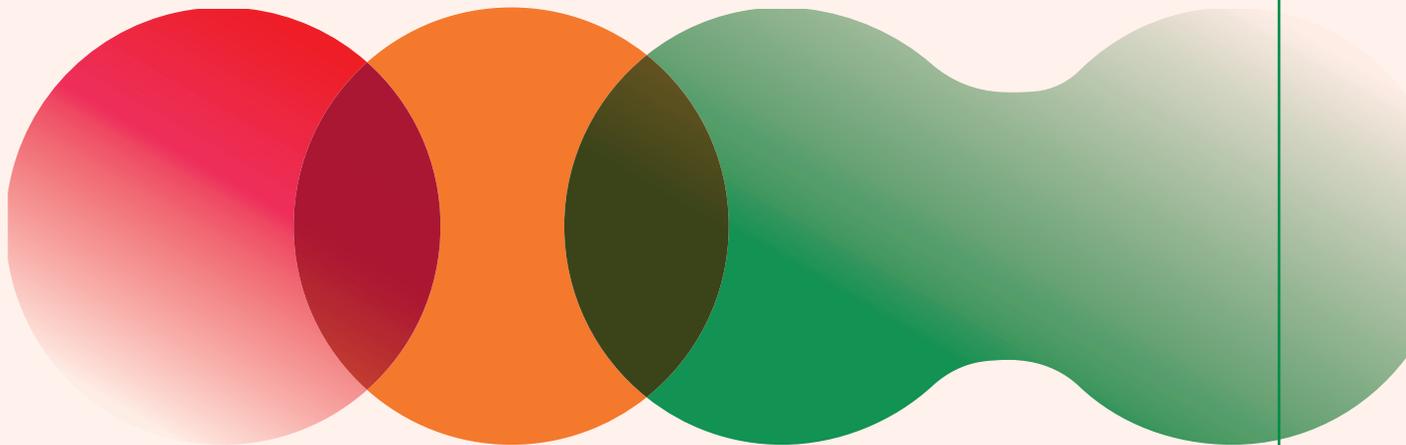


2. Fomento a Agentes e Causas: com o objetivo de fortalecer as periferias e suas potencialidades, a Fundação apoia organizações, redes, lideranças e soluções periféricas. Além disso, fomenta a pesquisa, a comunicação e iniciativas que articulam organizações da sociedade civil para a redução das desigualdades.



3. Programas de Influência: por meio da sistematização de suas experiências no território e com sua rede de parceiros e as organizações e instituições fomentadas pelos programas, a Fundação contribui para a construção de soluções que influenciem a opinião pública e os tomadores de decisão nos âmbitos público e privado. Os aprendizados são organizados em seis programas:

- **Planejamento e Orçamento Público:** desenvolve, incentiva e dissemina práticas de planejamento governamental e gestão dos recursos públicos que deem maior centralidade ao combate às desigualdades socioterritoriais. Desse modo, tem como esferas preferenciais de atuação a municipal e as submunicipais até o nível do território.
- **Cidades e Desenvolvimento Urbano:** mobiliza empresas, o poder público e a comunidade de moradores para, enfim, criar soluções urbanísticas em nível local, visando ao desenvolvimento das periferias urbanas.
- **Nova Economia e Desenvolvimento Territorial:** estimula a geração de renda e o desenvolvimento de negócios de impacto voltados à resolução de problemas das periferias urbanas.
- **Democracia e Cidadania Ativa:** promove iniciativas em defesa de princípios e direitos democráticos que contribuam com a inovação no exercício da cidadania em espaços públicos e políticos, finalmente orientando-se pela promoção da diversidade e da pluralidade de ideias.
- **Saúde Mental e Territórios Periféricos:** fortalece a rede de atendimento em saúde mental para populações vulnerabilizadas, valoriza epistemologias críticas e decoloniais e promove uma compreensão de cuidado integrado a raça, gênero e territórios. O programa tem por objetivo democratizar o acesso à saúde mental.
- **Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso:** promove a colaboração entre diferentes instituições e atores. Nesse sentido, visa à equidade racial no mercado de trabalho e nas instituições públicas.



Com o avanço da agenda e a maturidade que a equipe vinha alcançando cada vez mais, algumas mudanças precisaram acontecer de forma objetiva para que houvesse uma maior amplitude do trabalho que a instituição desenvolvia, tanto da porta para dentro quanto da porta para fora. Uma dessas mudanças foi a alteração do nome do Programa de Raça e Gênero para Programa Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso. Em determinado momento, após muitos diálogos, chegou-se à conclusão de que o nome anterior, Raça e Gênero, não refletia de forma clara os resultados específicos incorporados em sua teoria da mudança, tornando-o genérico e dificultando a compreensão de seu propósito. Além disso, a existência de um programa explicitamente denominado a partir da raça reforçava uma prática de isolamento da temática racial em lugar de um tratamento transversal e institucional do tema. Dessa maneira, a troca de nome foi justificada para alinhar melhor o programa com seu objetivo, destacando o fortalecimento das lideranças negras e o avanço da equidade racial nos espaços institucionais.

A mudança foi essencial também para reconhecer que a luta contra o racismo e a promoção de ações antirracistas estão presentes em todas as iniciativas e estruturas da Fundação. Isso reafirma o compromisso com essa causa, tanto em reflexões quanto em práticas, permeando transversalmente todos os programas e áreas da instituição.

Além da Prática Local, do Fomento e dos Programas de Influência, a Fundação conta com duas áreas transversais de trabalho, o Desenvolvimento Organizacional e a Comunicação, que desenvolvem, a partir de suas atribuições específicas, diversas iniciativas na área de equidade racial.

A seguir são apresentados alguns dos programas da Fundação que têm projetos voltados à equidade racial, além das frentes de atuação envolvidas em cada um deles:

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
2017 Festival do Livro e Websérie Letras Pretas		
<ul style="list-style-type: none"> → Comunicação → Antiga área de Cultura 	<p><u>FESTIVAL DO LIVRO</u></p> <p><u>WEBSÉRIE LETRAS PRETAS</u></p>	<p>Com o tema Letras Pretas, o Festival do Livro e da Literatura de São Miguel, evento realizado pela Fundação Tide Setubal em 2017, trouxe o debate sobre a importância da literatura negra e a sua valorização para o fortalecimento do povo negro e a luta pela equidade, com atividades em espaços públicos no território.</p> <p>Ao lado do evento, realizado anualmente, nasceu a websérie Letras Pretas, desenvolvida em parceria com o Canal Mova, que apresentou em quatro episódios a importância da produção literária de pessoas negras, que é fundamental para o debate sobre literatura e combate ao racismo.</p> <p>A série, disponível no YouTube, foi uma forma de difundir esse debate para além do território de São Miguel Paulista, possibilitando a disseminação de narrativas diversas.</p> <p>A união da literatura com a comunicação foi um ponto de partida para a produção de conteúdo, marcando novos lugares com provocações e forjando uma equipe mais consciente em relação à necessidade de estarem sempre atentos ao tema da equidade racial.</p>

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
--	--------------------------------------	----------------------

2018

Elas Periféricas

<p>→ Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso → Fomento a Agentes e Causas</p>	<p><u>ELAS PERIFÉRICAS</u></p>	<p>O Elas Periféricas nasceu com o objetivo de potencializar iniciativas lideradas por mulheres negras que têm atuação em áreas periféricas de todo o Brasil. Baseado em conversas com ativistas culturais e coletivos de comunicação popular e comunicação independente – pessoas que estavam à frente de projetos na comunidade –, foi possível entender quais eram as necessidades e desejos dos moradores daquele local. As conversas só confirmaram o que já era imaginado: os recursos não chegavam às mãos de todos da comunidade. Existia, inclusive, um recorte que permitia perceber que o fomento chegava até as mãos das pessoas brancas periféricas, mas nunca para os negros.</p> <p>A Fundação, então, passou a fazer um trabalho de cocriação. Ao lado de outros agentes, com contribuições coletivas, gerou o programa Elas Periféricas, que tinha como objetivo fortalecer lideranças e garantir recursos técnicos e financeiros para que projetos que já faziam um trabalho importante para a sociedade tivessem ainda mais visibilidade e apoio.</p> <p>No mínimo 70% dessas iniciativas nunca tinham passado por editais e seleções de projetos como esse. E, para uma inclusão efetiva, dois pontos marcaram a trajetória. Primeiramente, a Fundação, por meio de sua atuação, buscou apoio de grandes empresas, a exemplo do TikTok, aumentando, assim, o número de coletivos alcançados pelo projeto. E, para além dos apoios, trazer opiniões era fundamental. O edital do Elas</p>
---	---------------------------------------	--

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
		<p>Periféricas passou a contar com a participação ativa da comunidade, com opinião de mulheres sobre tudo o que envolvia o edital, a exemplo do cuidado com a linguagem para torná-la mais acessível e acolhedora para todos.</p> <p>Com a primeira edição no ano de 2018, o projeto visava à construção de pontes que promovessem o fortalecimento de iniciativas de mulheres negras, de diversos âmbitos, para oferecer recursos e criar uma rede de conexões entre potências negras.</p>

2020

Edital Caminhos

<p>→ Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso → Fomento a Agentes e Causas</p>	<p><u>EDITAL CAMINHOS/ TRAÇOS</u></p>	<p>O Edital Caminhos foi um projeto desenvolvido pela Fundação, por meio da Plataforma Alas, em 2020, com o intuito de ampliar a diversidade racial em espaços de influência e decisão na sociedade, contribuindo com a promoção da justiça social.</p> <p>Atualmente chamado Edital Traços, ele foi desenvolvido para fortalecer as trajetórias pessoais, profissionais e educacionais de pessoas negras que já ocupam posições de liderança em suas áreas de atuação, mas que identificam lacunas em seu desenvolvimento, como no aprendizado de inglês, mestrado, doutorado, cursos de oratória, entre outros. O edital oferece o valor de R\$ 15 mil para que essas lideranças possam desenvolver seus planos de aprimoramento conforme suas necessidades. Atualmente, estamos na quarta edição e já atuamos com lideranças em diversas áreas, como políticas públicas, direito, economia, tecnologia, empreendedorismo, ações sociais e culturais, e no meio corporativo.</p>
---	--	--

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
2020 Plataforma Alas		
→ Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso	<u>PLATAFORMA ALAS</u> <u>EXPERIÊNCIA ALAS</u>	Trata-se de uma plataforma colaborativa que tem como meta ampliar a presença de pessoas negras em posições de decisão, de forma inclusiva e com equidade. Por meio de um acordo de compromissos, ações de fomento e mobilização de recursos de parceiros do investimento social privado (ISP) e empresas, a iniciativa visa impulsionar o desenvolvimento pessoal, educacional e profissional de pessoas negras.
2021 Websérie Caminhos		
→ Comunicação → Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso	<u>WEBSÉRIE CAMINHOS</u>	Atualmente já em sua terceira temporada, <i>Caminhos pela Equidade Racial</i> aborda assuntos diversos relacionados à temática, passando pelo papel de lideranças do ISP, de empresas e das escolas na luta antirracista. O principal conteúdo da terceira temporada é o papel das instituições e lideranças brancas na agenda de equidade racial. Os episódios tratam sobre: 1 – As potencialidades do ISP como instrumento antirracista; 2 – Dimensões sobre a responsabilidade social no setor privado; 3 – O papel estratégico da educação antirracista. O objetivo da série é levar o público a uma profunda reflexão e à prática da ação para fazer a diferença na pauta antirracista.

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
--	--------------------------------------	----------------------

2021 Podcast Essa Geração

<p>→ Comunicação → Lideranças negras e oportunidades de acesso</p>	<p><u>PODCAST ESSA GERAÇÃO</u></p>	<p>Um podcast que tem como objetivo apresentar ao público o conflito dos jovens brasileiros em relação a temas como religião, política, família e educação. Originado para fornecer elementos para melhorar a qualidade do diálogo entre grupos etários diferentes, Essa Geração mostrou que proporcionar oportunidade para jovens periféricos debaterem sobre os temas que os cercam – e impactam diretamente a sua juventude – é extremamente fundamental. As quatro primeiras temporadas foram produzidas pela Rádio Novelo e percorreram o país evidenciando os dilemas enfrentados pela geração. Com uma comunicação direta e em primeira pessoa, o podcast permitiu que o ouvinte mergulhasse na trajetória de quem protagonizava cada temporada e episódio. A partir da quinta temporada, o Essa Geração passou a ser produzido por lideranças jovens (sexta e sétima temporada). Uma ação em parceria com jovens do Geledés – Instituto da Mulher Negra, que são responsáveis por toda a produção. A proposta é oferecer uma plataforma de experiência multimídia para atuação dos jovens.</p>
--	---	--

2021 Plataforma Ancestralidades

<p>→ Comunicação → Lideranças negras e oportunidades de acesso</p>	<p><u>PLATAFORMA ANCESTRALIDADES</u></p>	<p>A Plataforma Ancestralidades também foi um dos projetos de relevância dentro da instituição. Idealizada em parceria pela Fundação Tide Setubal e pelo Itaú Cultural, coloca à disposição</p>
--	---	---

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
		<p>dos visitantes diversos materiais voltados à temática afro-brasileira.</p> <p>Com o objetivo de reunir e difundir conteúdos divididos em quatro eixos: Democracia e Direitos Humanos; Arte e Cultura; Ciência e Tecnologia; Religiosidade e Espiritualidade, a plataforma funciona como um espaço destinado ao debate e à reflexão acerca dos temas, com diálogos junto a pesquisadores, mestres populares, centro de estudos e outras instituições para mostrar o quanto o Brasil ainda sofre com a situação de violência decorrente das relações raciais.</p> <p>Além disso, o projeto traz a pluralidade e a riqueza do Brasil em relação à arte, à ciência e a mecanismos de resistências. Em constante atualização, visa também acompanhar as transformações e necessidades da sociedade brasileira.</p>

2022

Websérie Ancestrais do Futuro

<p>→ Comunicação → Fomento a Agentes e Causas</p>	<p><u>ANCESTRAIS DO FUTURO</u></p>	<p>Iniciativa idealizada pela Comunicação e pela área de Fomento a Agentes e Causas da Fundação Tide Setubal, a websérie Ancestrais do Futuro mostra as dinâmicas diversas da mobilização das juventudes brasileiras em seus respectivos territórios.</p> <p>São quatro temporadas com cinco episódios, com todo o material produzido por coletivos audiovisuais que atuam em diversas periferias do Brasil. Além do processo seletivo, os grupos passaram por masterclasses de oficinas de roteiros, narrativas, produção executiva e temas relacionados ao universo do audiovisual. Prontos para transformar a</p>
---	---	--

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
		<p>realidade sociopolítica e cultural dos territórios de que fazem parte, os projetos, encabeçados por jovens periféricos, trazem temas relevantes que levam o público à reflexão sobre as diferenças sociais e raciais que existem ao redor de todo o país. Até 2024, 20 coletivas receberam o valor de R\$ 20 mil cada, totalizando um investimento de R\$ 400 mil nas produções em quatro anos. A estrutura de recursos possibilita uma maior visibilidade aos coletivos, diminuindo as desigualdades.</p>

2022 Orçamentos Sensíveis a Gênero e Raça

<p>→ Planejamento e Orçamento Público</p>	<p><u>ORÇAMENTOS SENSÍVEIS A GÊNERO E RAÇA</u></p>	<p>O guia produzido em parceria com o instituto A Tenda objetiva combater as desigualdades e garantir direitos às populações que estão há muito tempo colocadas à margem da sociedade. Orçamentos Sensíveis a Gênero e Raça (OSGRs) nasceram para reforçar a luta por melhorias na estrutura da sociedade e avaliar a distribuição das receitas e despesas, com o objetivo de alcançar a igualdade entre mulheres e homens, negros e brancos. O guia traz a discussão sobre estratégias para que os orçamentos sensíveis sejam implementados. Além de apresentar formas de atuação do poder público, incentiva os movimentos sociais e as instituições de ensino contribuírem nesse processo.</p>
---	---	---

Programas de Influência e áreas envolvidas	Projetos com foco em equidade racial	Descrição do projeto
--	--------------------------------------	----------------------

2023

Asas – Apoio Educacional

→ Prática de Desenvolvimento Local	<u>ASAS – INVESTINDO EM LIDERANÇAS: APOIO FINANCEIRO PARA O ACESSO À EDUCAÇÃO</u>	A Prática de Desenvolvimento Local apoia financeiramente lideranças comunitárias para que possam acessar universidades e cursos técnicos, ampliando suas oportunidades. Com um olhar afirmativo para lideranças negras, investe na educação como ferramenta de transformação, fortalecendo redes de resistência e impulsionando o desenvolvimento local.
------------------------------------	--	--

Todos os projetos citados foram desenvolvidos pela Fundação Tide Setubal com um único objetivo: **fomentar iniciativas que promovam, de forma prática, a população negra e periférica, bem como gerar mais oportunidades de crescimento e de conexões pessoais, educacionais e profissionais a essa população.**

Como está o planejamento das ações da instituição em que você atua? Existe liberdade para criar projetos e iniciativas que gerem um impacto positivo e real na vida das pessoas que vocês atendem por meio dos projetos? Da porta para fora?

Como é a distribuição de recursos para alcançar o objetivo, estão sendo direcionados de forma que agreguem valor à pauta racial? Qual é o seu nível de envolvimento com o tema racial, para além do trabalho semanal?

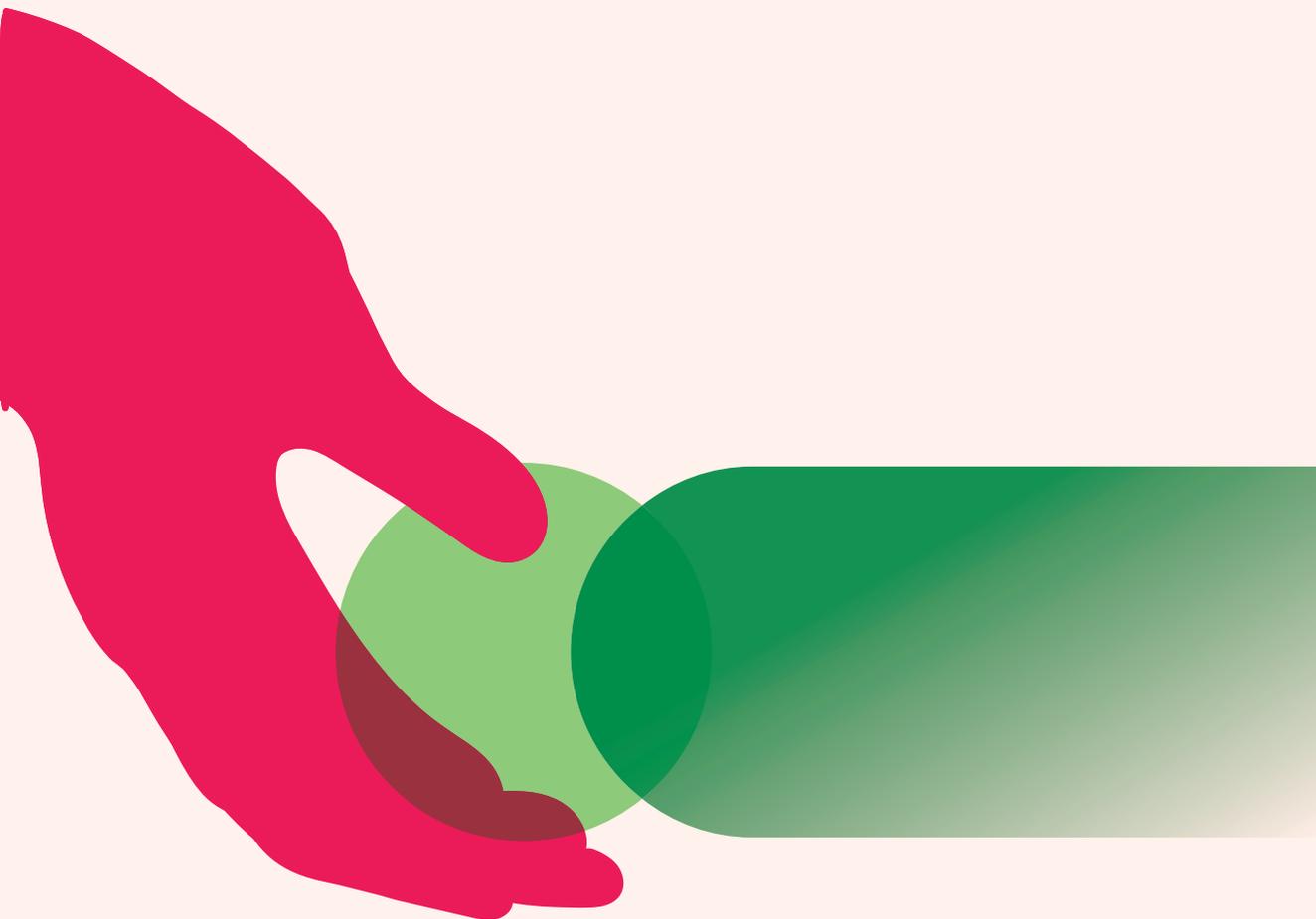
É preciso pensar na questão racial, senti-la e agir a todo momento sobre ela!

CONCEITO

Alcançar a plenitude da intencionalidade institucional é um processo que leva um tempo. Mas é sempre parte de uma decisão. É preciso tomar coragem e fazer. Ser intencional no auxílio prestado e não ter um benefício próprio por trás!

A Fundação Tide Setubal se colocou como uma apoiadora de causas para além dos suportes práticos dados pela organização. O fato de respaldar projetos, mas não exigir que o nome da instituição seja propagado, parece ter permitido que a Fundação alcançasse ainda mais pessoas, porque o público percebe que o auxílio foi tratado de forma intencional e genuína, não como mecanismo de controle e autopromoção.

O caminho até aqui não foi fácil, mas atuar de forma intencional fez toda a diferença. Acolher as opiniões divergentes fez com que a liderança da Fundação desse o primeiro passo com o objetivo de estipular metas e realizar um planejamento importante e significativo. Entender que o processo é uma jornada, que tem começo, meio, mas não tem fim, é primordial para que o **aprendizado se manifeste de forma contínua e cíclica.**



Fomento – a importância da garantia de recursos

Gerir fomentos dentro de uma instituição sempre requer muita atenção. O fomento deve ser um agente que combina aprendizagem conjunta e a construção de soluções coletivas em prol de um equilíbrio maior. No caso de organizações do terceiro setor – conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que atuam em causas sociais, humanitárias e filantrópicas –, o objetivo sempre é promover o bem-estar social, cultural, ambiental e comunitário, tornando processos mais acessíveis e permitindo uma troca de conhecimento e uma relação de confiança, de forma menos burocrática.

Na Fundação Tide Setubal, a área de Fomento foi sendo organizada ao longo dos anos e ganhando mais maturidade, de modo que hoje se dedica prioritariamente a apoiar diversas organizações de forma institucional, fortalecendo as apostas que as lideranças dessas entidades fazem, e não levando uma agenda própria. Para alcançar esse perfil de fomento, foi essencial abrir espaço para conversas com pessoas que, muitas vezes, ficam fora dos projetos patrocinados pelo campo do ISP. Essas trocas ampliaram a visão sobre o papel da instituição na organização do fomento, no sentido da compreensão de que trabalhar com incentivos é, antes de tudo, ouvir as demandas de quem precisa de apoio, compreender suas necessidades e, ao mesmo tempo, olhar com sensibilidade e estratégia para as realidades vividas nas periferias e por grupos racializados. Mais uma vez, o respeito e a escuta foram aparecendo como princípios e práticas fundamentais da Fundação Tide Setubal⁵.

Assim, Fomento é atualmente uma área que provoca processos de muita consciência e letramento, a fim de que os recursos sejam distribuídos de forma igualitária, o que exige também uma relação diária com a história e o cotidiano da vida no Brasil.

5 A Fundação Tide Setubal produziu uma publicação chamada *Metodologia de Fomento a Organizações e Lideranças*, com o objetivo de compartilhar a trajetória e o caminho percorrido pela instituição ao longo dos anos na área de Fomento. O conteúdo traz a importância de ter o fomento como um ato de confiança e parceria. **Vale a pena ler mais!**

Nesse contexto da Fundação, algumas medidas foram adotadas para garantir que a pauta racial fosse ganhando força na estrutura de Fomento:

- Editais específicos voltados para pessoas negras.
- Garantia de mulheres em posições de liderança.
- Aposta no desenvolvimento de carreira e de líderes que atuam em diferentes frentes nas organizações sociais parceiras da Fundação.



A área de Fomento se tornou, então, um agente fundamental para a transformação concreta na vida das pessoas que são beneficiadas pelos programas e projetos. Alguns princípios começaram também a nortear a forma como o fomento acontece: simplificação dos processos e a confiança e a flexibilidade em estruturas já estabelecidas passam a garantir, apesar das dificuldades, a contribuição para uma vida digna para todas as pessoas beneficiadas.

Agir com intencionalidade na gestão de recursos é **atuar com propósito**. Quando não se coloca essa área como parte fundamental do processo, muita coisa pode passar despercebida.

A Fundação foi compreendendo, ao longo de sua história, que, da mesma maneira que a gestão interna exige uma preocupação constante com as marcas e reproduções do racismo, é também preciso cuidar atentamente dos **indicadores de fomento** para não reproduzir, de forma negligente e silenciosa, as desigualdades, auxiliando prioritariamente os grupos que normalmente são beneficiados: as organizações geridas por pessoas brancas. Nesse sentido, a virada de chave institucional sobre esse aspecto não pode ser parcial; precisa ser completa, em todas as áreas. A mudança estratégica de como subsidiar projetos e programas que garantam um futuro de qualidade para as pessoas se faz presente também quando se entende a diferença de igualdade e equidade. A Fundação Tide Setubal procura entender essa necessidade e agir de acordo com o propósito estabelecido para garantir fomentos a fim de beneficiar vários indivíduos.

O LETRAMENTO RACIAL E A MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO CONSTANTE

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



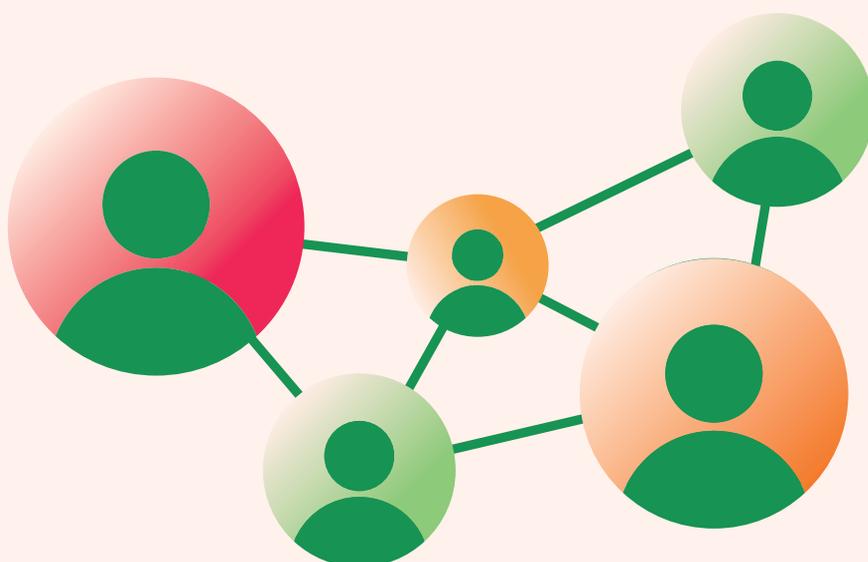
CAMINHOS POSSÍVEIS PELA EQUIDADE RACIAL



As mudanças foram acontecendo na Fundação Tide Setubal de forma constante a partir do momento em que a direção do caminho da equidade racial foi tomada. Os desafios continuavam surgindo, mas era necessário permanecer no debate, que vinha trazendo frutos.

Alguns dos exemplos práticos adotados aos desafios percebidos foram o realinhamento de editais, para observar e incluir critérios que aumentassem a participação de pessoas negras, e a descoberta da importância de se ter, intencionalmente, a presença de especialistas negros de diferentes áreas nas mesas de debate em eventos. Atitudes como essas envolveram ainda mais os colaboradores da instituição.

Foi preciso entrar em um sistema de debate contínuo. A Fundação Tide Setubal passou também a **convocar** as pessoas a serem aliadas dessa pauta. Mas algumas situações foram sendo escancaradas no decorrer do percurso, e a falta de letramento em relação ao assunto, o desconforto da branquitude em relação aos questionamentos das pessoas negras e a atuação com diversos perfis acabaram revelando o quão esse assunto ainda precisa ser debatido e tratado de forma aberta e sincera para que não houvesse uma replicação histórica com o avançar dos anos.



A Fundação Tide Setubal entende que adotar uma postura de letramento contínuo é se colocar na posição de um aprendizado permanente e de reconhecimento de que não há ponto de chegada nesse debate enquanto ainda houver racismo, pois é muito natural – e comum – se descuidar e fazer a história voltar atrás. Estar atento às áreas, ter uma análise constante de indicadores específicos, incluir pessoas diversas e pensar numa política de diversidade e inclusão são apenas algumas das formas de estabelecer esse aprendizado persistente.



Observar externamente os detalhes dos locais onde você está inserido pode ajudar na análise!

Quando você conversa sobre assuntos relacionados à temática racial, assuntos do seu cotidiano profissional ou da vida privada, as pessoas costumam dialogar com mais profundidade ou ficam mais com um ar reflexivo e demonstrando pouco a própria opinião?

No caso da segunda atitude, pense nos porquês que podem fazer a pessoa se expor menos.

Relembre uma situação em que você foi a um evento de trabalho. De quantas pessoas negras você notou a presença? Elas eram tomadoras de decisão? Faça o mesmo exercício sobre a presença de pessoas brancas.

Tudo isso refinará o seu olhar para a questão racial que nos atravessa todos os dias.

Um caminho contínuo de desconstruções e aprendizados: o convívio cotidiano em uma equipe inter-racial

É muito comum encontrar pessoas brancas que acham que estão perdendo espaço quando veem pessoas negras ocupando lugar de destaque. Por isso, a formação e o desenvolvimento adotados pela Fundação possibilitam trajetórias que contribuem positivamente na troca muito rica entre as equipes e na construção do debate em uma equipe inter-racial. É importante pensar que, quando existem a possibilidade e a promoção do letramento, as pessoas se desenvolvem e procuram evoluir com um comprometimento genuíno com a causa, além de incentivar que outras pessoas façam o mesmo e busquem o conhecimento para mudar comportamentos discriminatórios e racistas.

A Fundação considera que os impactos e as atitudes de outros indivíduos relacionados à raça alcançam diversos níveis dentro da vida das pessoas negras. Acúmulo de funções, mudanças nos níveis de responsabilidade e local de atuação podem estar sempre interligados a uma postura que tem uma raiz preconceituosa, e isso deve ser objeto de preocupação constante por parte da área de gestão de pessoas.

Promessas de benefícios para pessoas negras, alterações de cargos de maneira informal sem o devido registro trabalhista, relações entre chefias, mudanças drásticas de setores sem o mínimo de acolhimento interno também geram problemas sérios para além do trabalho e devem ser observadas com a devida responsabilidade. Hoje muito se fala sobre o *burnout* em relação à estafa, mas existem outras doenças também associadas ao trabalho que podem afetar diversos aspectos do indivíduo, como obesidade, depressão, hipertensão, transtorno de ansiedade generalizada e muitas outras condições de saúde que podem fazer parte da vida dos colaboradores negros.

Manter o questionamento diário da atuação em relação à postura adotada enquanto liderança – branca ou negra – de determinado setor ou instituição é muito válido. Também é preciso se posicionar quando se percebe alguma situação discriminatória, ainda que esta aconteça de maneira menos explícita. É possível enxergar em muitos lugares, por exemplo, a dificuldade de adaptação de pessoas negras, quando assumem cargos de liderança, por inúmeros motivos impostos pelo racismo estrutural, o que pode, inclusive, provocar pessoas negras a reproduzir lógicas da branquitude, como um mecanismo de sobrevivência, para que assim seja possível ocupar determinadas posições, respeito e autoridade. A atenção para a não reprodução do embranquecimento como estratégia de evolução nos espaços de liderança é um tema que merece particular destaque na organização institucional e um desafio presente no cotidiano da Fundação Tide Setubal.

Portanto, posicionar-se na luta contra o racismo – o escancarado e o sutil – e contra as injustiças, seja na filantropia ou em qualquer outro ambiente, é extremamente necessário.

Sabemos que o processo de posicionamento não é nada óbvio. Devemos sempre nos lembrar de que se trata de uma relação de trabalho na qual a apreensão pode surgir, como a de perseguição, desligamento, entre outras. Construir estratégias para se posicionar institucionalmente, preferencialmente de forma coletiva, pode ser um caminho cuidadoso a depender do ambiente em que esse profissional está inserido.

Você, pessoa negra, que lê este documento: quantas vezes já passou por uma situação de preconceito dentro do ambiente profissional? Qual a sua atitude imediata em relação a isso? Cala-se? Posiciona-se?

Refleta sobre tudo o que trouxe você até aqui e sobre o porquê da sua reação. **É importante se posicionar e impor limites!**



E você, pessoa não negra: como lida com tudo isso?

Pensar em gerar novas oportunidades significa também abrir mão de alguns benefícios e privilégios. Para entender e acolher os desafios adicionais das pessoas negras se faz necessário adotar um posicionamento antirracista. Se você percebe, em qualquer ambiente, que pessoas negras sofrem algum tipo de discriminação racial, posicione-se. Quebre você o pacto da branquitude! Decida fazer diferente!

A dificuldade de se colocar no lugar do outro é um dos pontos mais comuns enfrentados no dia a dia. Posicionar-se exige coragem. Colocar-se no lugar do outro também. Garantir uma maior liberdade de atuação para os funcionários da instituição pode resultar em uma construção com raízes firmes num local seguro, de acolhimento.

Ao longo dos anos, aprendemos que trabalhar a equidade racial dentro de uma instituição não segue uma receita pronta; é um percurso repleto de desafios que proporcionam constantes momentos de reflexão e aprendizado. No empenho de garantir um ambiente de trabalho mais igualitário e equitativo, a gestão da Fundação encontrou situações desafiadoras que se transformaram em ensinamentos valiosos. Manter uma atenção cuidadosa aos detalhes, como no processo de contratação de prestadores de serviços, é um dos muitos aspectos que exigem reflexão contínua e intenção genuína no compromisso com a equidade. É preciso ter bem nítido quais são os critérios que vão reger essa contratação, qual é o perfil que mais condiz não apenas em relação à especificidade técnica, mas também às novas oportunidades que podem ser criadas de inclusão de pessoas negras a partir dessa interação trabalhista. E que, em todo e qualquer movimento que reforce o pacto da branquitude, a liderança precisa estar atenta e se posicionar. Sua influência para que **movimentos como esses não sejam negociados é muito importante**. E mesmo quando as coisas fogem do planejado, é preciso tomar coragem para assumir os erros e seguir em frente.

O maior monitoramento de funcionários, por meio da realização do Censo Interno, permitiu a criação de uma equipe diversa e coesa. Com pouca rotatividade, a Fundação Tide Setubal é hoje uma organização que se coloca à disposição e acompanha todo o desdobramento do caso antes de um desligamento. Estar atento às causas e se voltar à autoanálise para avaliar os motivos que levaram a situação até ali faz parte de um longo processo de acompanhamento interno que a instituição se preocupa em fazer. O último desligamento que aconteceu na Fundação durou cerca de dois anos, tempo necessário para se entender de fato as circunstâncias reais e para oferecer um acompanhamento profissional e emocional, assim como houve também a possibilidade de mudança de setor. Todas essas ações influenciaram o desfecho e contribuíram para que a decisão fosse tomada após todas as tentativas possíveis terem sido esgotadas.

Ocupar um espaço de gestão é também andar de mãos dadas com uma certa solidão, sobretudo quando se é uma pessoa negra, pois a realidade de muitas instituições é a baixa presença de pessoas negras ocupando funções de liderança. Lidar com questionamentos, insegurança e muitas vezes desconfiança da equipe passa a ser um desafio adicional para as pessoas negras que estão em posição de liderança. Geralmente, surge uma espécie de cansaço por parte dessa(e) profissional, pela sensação de ter que performar duas ou três vezes melhor para ser reconhecida(o) e respeitada(o). As barreiras são encontradas também em relação aos grupos formados internamente – por identificação natural, nem sempre são grupos inclusivos e, muitas vezes, podem reproduzir atitudes que geram mais preconceito no ambiente profissional. Além disso, perceber a influência do racismo na prática gera marcas. Como reparar o sentimento que fica depois do dano?

Hoje em dia, é muito comum percebermos discussões em que pessoas brancas usam a seguinte frase: “Não é o meu lugar de fala!”. O termo acabou virando um escudo que as pessoas usam para não precisar debater o tema principal, eximindo-se da responsabilidade. Achar o equilíbrio dentro

da narrativa é um verdadeiro desafio. Encontrar o ponto onde é, sim, o seu lugar de fala, para combater o que for preciso em relação ao preconceito, deve ser um compromisso das pessoas brancas aliadas da causa antirracista.

As provocações que nos deixam desconfortáveis são imprescindíveis para que haja um crescimento social efetivo. O assunto está posto o tempo inteiro e em diversos segmentos da sociedade. **Cabe a nós o enfrentarmos como ele deve ser encarado.** A falta de conhecimento das pessoas brancas sobre o tema racial gera também mais uma carga para as pessoas negras. A necessidade de estar o tempo todo explicando, ensinando, conversando sobre o porquê de não se posicionar de uma forma ou de outra já é, por si só, um próprio desgaste. É preciso mudar a ótica do debate. Trazer a responsabilidade para ser dividida e distribuída por todos, baseada no conhecimento. Estudar de fato todas as nuances que influenciam os tratamentos sociais é poder se colocar no lugar de reparação histórica.

Com o objetivo de reduzir injustiças e promover a igualdade, além de combater a discriminação, a reparação histórica é **necessária**. Não achar que conceitos esvaziados de sentido podem trazer alguma resposta ou solução, ou propostas que continuem reforçando o pacto da branquitude, é fundamental!

CONCEITO

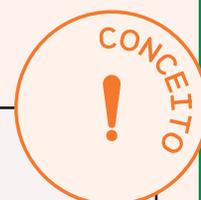
Uma relação estreita

Convocar colaboradores para o debate significa também oferecer subsídios para que o assunto seja amplamente discutido. O estilo de trabalho que a Fundação assumiu procura colocar as pessoas colaboradoras como peças-chave em todo o processo. As relações entre gestão e direção passaram a ser cada vez mais estreitas, buscando fazer com que todos se sintam confortáveis para expor suas opiniões, sejam elas contrárias ou não, desde que haja respeito. No entanto, é importante reconhecer que ainda existem desafios. Barreiras hierárquicas e a cultura organizacional podem, por vezes, dificultar a criação de um espaço verdadeiramente aberto para a expressão de opiniões divergentes. Apesar disso, com esforço contínuo e diálogo, é possível avançar nessa direção.

Por se tratar de uma organização com um quadro de funcionários pequeno, a Fundação consegue fazer esse acompanhamento interpessoal de uma forma mais direta. Mas tudo depende da intencionalidade. Nada impede que esse tipo de diálogo e abertura existam em instituições de grande porte, que são formadas por centenas de funcionários. Já dizia o poeta popular José Accioly Cavalcante Neto: “Toda caminhada começa no primeiro passo”. E garantir um local seguro para que as pessoas se sintam em um lugar de conforto para falar o que pensam, principalmente possibilitando espaços para que as vozes negras sejam ecoadas e ouvidas, é o que faz com que se alcancem novos degraus em relação às questões raciais.

Não é apenas por atos discriminatórios que se verifica se uma instituição é racista, mas também por taxas, número de profissionais, prestadores de serviços, lideranças e parceiros com um perfil monolítico, em que não se vê a diversidade. Cida Bento, em *O pacto da branquitude*

Estar atento ao tema impactará tudo ao seu redor. Quando a chave da questão racial é virada, é praticamente impossível passar ileso a tantas situações que permeiam o nosso dia. O olhar passa a ser mais refinado, conectado ao tema, com o entendimento da necessidade de se colocar à disposição para a luta. O mesmo acontece em relação aos fornecedores e parceiros, começa a ser natural entender a necessidade de ter pessoas diversas em todos os ambientes e conversar com aqueles que nos rodeiam sobre o tema.



É muito comum para nós, seres humanos, quando assumimos uma causa, querer ver os resultados da luta quase instantaneamente. Mas, como a própria história conta, muitas vezes nem seremos nós que vamos colher os benefícios do nosso posicionamento. Entretanto, posicionar-se é fundamental!

Na trajetória da Fundação, existem histórias de sucesso relacionadas ao posicionamento adotado pela instituição. Uma delas, nesse caso sobre identidade de gênero, gerou impactos positivos no próprio prédio onde a Fundação está instalada. Por causa de um episódio de transfobia que ocorreu com uma de nossas colaboradoras, moradores, locatários e colaboradores da administração predial passaram a ter um entendimento mais aprofundado sobre as lutas e as causas abraçadas pela instituição e começaram a se posicionar de forma a garantir que o respeito pelo outro, ser humano igual – como previsto na Constituição brasileira –, fosse posto em prática.

As atitudes e comportamentos que adotamos impactam as pessoas ao nosso redor. Cabe a nós assumirmos uma postura de combate às desigualdades que nos são impostas cotidianamente.

Nesse sentido, o primeiro episódio da **webserie Caminhos pela Equidade Racial**, que está em sua terceira temporada, produzida pela Fundação, traz um pouco desse debate. Na ocasião, o bate-papo, conduzido pela jornalista Adriana Couto, contou com a participação de Sueli Carneiro, filósofa e ativista; Inês Lafer, fundadora do Confluentes e presidente do conselho do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); e Maria Alice Setubal, presidente do Conselho Curador da Fundação Tide Setubal, para conversar sobre as dimensões em que o ISP pode atuar como protagonista na luta pela promoção da equidade racial. A conversa ainda passa pelo contexto de avanços e resistências e sobre como esse campo pode se tornar um **instrumento poderoso na luta antirracista**.

Uma fala de Sueli Carneiro chama muito a atenção nesse episódio. Desqualificar a pauta é uma das especificidades estruturais, **“desigualdades foram produzidas historicamente por seres humanos muito reais e concretos, que fizeram escolhas muito reais e concretas”**. Optaram pela desigualdade. Optou-se neste país pela violência como forma de administração de conflitos. Optou-se por excluir um tipo de população”, e completa com uma frase atribuída a Nelson Rodrigues: **“Subdesenvolvimento não se improvisa, é obra de séculos”**. Sueli, então, arremata: “Nada mais compreensível do que entender a história deste país para entender essa frase. E se o subdesenvolvimento não se improvisa, um tipo de população foi **escolhida** para estar nesse lugar”.

Adotar um posicionamento pessoal contra as raízes existentes da desigualdade, revertendo as escolhas do passado, influencia diretamente o posicionamento que o ISP pode tomar para mudar o rumo da história. Ter a coragem de assumir erros e tratar o tema como um compromisso é fazer a diferença. Diz respeito a uma educação contínua. E, para isso, é primordial oferecer todo o suporte necessário no que compete às necessidades, até que o país ressignifique essa história violenta.

Vale a pena conferir!

[Episódio 1 – Websérie Caminhos pela Equidade Racial](#)



É preciso tomar cuidado constantemente para não ter um discurso vazio ou adotar um jogo de faz de conta. Colocar a pauta racial dentro das empresas e fundações que atuam no campo da filantropia é assumir de fato esse compromisso. Internalizar. Aumentar sempre o número de apoio às organizações dirigidas por pessoas negras; contratar profissionais negros para cargos de liderança; utilizar sua influência para proporcionar uma mudança real na vida das pessoas. Fazer parte de discussões e manter o debate ativo de forma perpétua, de geração em geração, fará com que o discurso se torne uma prática de valor. Quanto mais a pauta avançar, mais o cuidado constante vai dar lugar à transformação e à descoberta das inúmeras possibilidades de vivência que o racismo nos impede de usufruir. Com abertura genuína, o diálogo e a diversidade podem permitir um espaço de prática democrática efetiva.

Fortalecer a democracia é fortalecer a sociedade civil, e isso é feito com ações concretas de um desenvolvimento intencional que inclui a todos. É preciso mudar, antes de qualquer coisa, o imaginário das instituições sociais privadas. Entender de fato qual o seu papel dentro da sociedade e quais etapas e setores esse papel abrange. Fortalecer interesses coletivos e buscar meios para a resolução de conflitos, no Brasil, perpassa também por interesses políticos. Buscar apoio é fundamental para que as transformações necessárias aconteçam, sem negociar o inegociável para alcançar uma democracia efetiva.



JUNTOS, SOMOS MUITO MAIS FORTES!

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

LIDERANÇAS NEGRAS E OPORTUNIDADES DE ACESSO



Este material de sistematização nasceu com um objetivo: compreender os marcos importantes da história e os desafios e progressos alcançados dentro da organização em relação à equidade racial.

Para isso, foi preciso identificar e apontar os caminhos metodológicos utilizados, destacando as estratégias e abordagens funcionais. É importante fazer essa retrospectiva, com o mapeamento e a documentação dos fatos, para que se possa ver todo o caminho traçado e percorrido até aqui. Além disso, a ideia principal é compartilhar os aprendizados e *insights* que foram assimilados ao longo do tempo, para que outras instituições possam se inspirar e aplicar metodologias semelhantes em suas próprias organizações, ampliando o debate e a **inclusão de uma pauta racial efetiva** dentro de cada instituição.

Adotar uma estratégia institucional para chegar a um conceito pleno de equidade racial, com um plano a curto, médio e longo prazo, poderá direcionar positivamente as ações da organização para o cumprimento dos seus objetivos.

No entanto, é preciso perceber em qual posição está o seu entendimento sobre o tema e quais são de fato os posicionamentos pessoais em relação a todas as questões levantadas por meio deste material. Refletir sobre um ambiente mais equalitário significa também abrir mão de muitos “pré-conceitos”. Muitas vezes, as instituições precisam de um posicionamento pessoal firme para perceber a necessidade de implantar alguns sistemas e estratégias eficazes no nível institucional.

Pensando nisso, o material a partir de agora seguirá com algumas recomendações práticas, sistematizando o resultado das experiências exitosas da Fundação Tide Setubal contadas ao longo do texto e que podem servir de inspiração para outras instituições.



Defina bem a sua missão

É preciso saber qual é o seu propósito de forma nítida. Adotar uma estratégia alinhada com a missão e a visão da instituição fará com que todas as decisões que venham a ser tomadas tenham convergência, fortalecendo o propósito da organização.



Planejamento

Não há como traçar metas e objetivos sem que exista um planejamento bem-definido por trás. Não se atingem intencionalmente resultados por meio de ações isoladas ou soltas diante do enfrentamento do racismo. Uma estratégia institucional sólida perpassa pela elaboração de um plano de ação, com etapas progressivas para criar um ambiente mais justo e inclusivo para todas as pessoas.



Aja com intencionalidade

Definir e distribuir papéis e responsabilidades dentro da instituição, possibilitando uma melhor comunicação interna sobre o tema da equidade racial, fará com que o assunto seja apoiado cada vez mais pela equipe e garantirá benefícios para os grupos minoritários. Quando esse compromisso passa a ser fundamental entre as lideranças da instituição, os liderados compreendem e abraçam o tema de forma natural.



Treinamento e capacitação

Manter uma equipe sempre bem-capacitada é um dos diferenciais que as instituições e empresas podem incorporar. Estimular uma educação continuada sobre racismo e outros temas que envolvem a desigualdade racial fará com que se dissemine uma cultura organizacional mais consciente e acolhedora,

promovendo mudanças de atitudes e comportamentos que impactam diretamente o ambiente de trabalho. Para isso, é preciso ter o compromisso em oferecer, de forma recorrente, treinamentos, cursos contínuos sobre diversidade, equidade e inclusão para que a história seja realmente mudada. Ofereça treinamentos periódicos sobre temas como diversidade, equidade e inclusão. Incentive a participação de todos os funcionários em programas de desenvolvimento pessoal e profissional com foco em questões raciais e sociais. Lembre-se de utilizar todo o conhecimento adquirido para conseguir se posicionar melhor e tomar decisões que respeitem as relações inter-raciais.

Indicadores e monitoramento

Implementar indicadores que permitam um monitoramento eficaz e contínuo faz toda a diferença. Adotar um censo para medir o progresso e identificar áreas de melhoria – ação que gera um conjunto de dados estatísticos relacionados à instituição – fará com que a liderança possa avaliar de forma real quais caminhos estão sendo tomados, se a partir da análise das informações o impacto é positivo ou negativo, pensar em como replanejar e implementar novas ações. Outra ideia eficaz é estabelecer uma pesquisa interna entre os colaboradores para acompanhar o sentimento em relação às pautas que são propostas. Utilize os dados coletados para ajustar políticas e práticas, garantindo que as ações estejam alinhadas com os objetivos de equidade racial.

Diversidade e inclusão: na atuação cotidiana

Assumir o compromisso de garantir a participação de colaboradores de todos os perfis permitirá a aplicação de uma política eficaz de inclusão. A não



discriminação precisa ser um ato prático, para além do conceito estabelecido internamente. Considerar também a interseccionalidade de pautas dentro da organização é fundamental para que se coloquem em prática aspectos relacionados à equidade e à diversidade de gênero.

Diversidade e inclusão: nas contratações e promoções

Adote políticas de contratação que priorizem a diversidade racial e de gênero. Assegure-se de que processos seletivos sejam justos e transparentes e de que considerem a inclusão de perfis minorizados em cargos de liderança. As promoções precisam fazer parte de uma política de permanência, em que os funcionários possam compreender se há projeção de plano de carreira, aumento de benefícios e de salário.

Criação ou reestruturação do conselho

Ter uma equipe de apoio bem-estruturada faz toda a diferença em relação aos caminhos que serão adotados pela empresa. Prezar um conselho diversificado garantirá uma ampla visão de todos os temas que norteiam o trabalho que será desenvolvido.

Criação de comitês de diversidade e inclusão

Estabeleça comitês dedicados a promover a diversidade e a inclusão dentro da instituição. Garanta que esses comitês tenham poder de decisão e recursos adequados para implementar suas iniciativas.





Política de não discriminação

Implemente políticas claras contra discriminação e assédio no ambiente de trabalho. Crie canais de denúncia e/ou de acolhimento confidenciais e acessíveis para que os colaboradores possam reportar incidentes dessa esfera.



Escuta ativa e diálogo contínuo

Promova sessões regulares de escuta ativa com colaboradores para entender suas necessidades e preocupações. Institua espaços seguros para que todos possam expressar suas opiniões e experiências sem medo de represálias.



Apoio à educação e cultura

Desenvolva programas que incentivem o acesso à educação e o fomento à cultura dentro e fora da instituição. Apoie eventos e iniciativas que promovam a literatura, a arte e a história das minorias raciais.



Transparência e comunicação

Comunique de forma transparente as ações e os compromissos da instituição em relação à diversidade e inclusão. Envolver todos os níveis da organização no desenvolvimento e implementação dessas ações.



Apoio psicológico e bem-estar

Ofereça suporte psicológico aos colaboradores, especialmente aqueles que enfrentam desafios relacionados à discriminação e ao racismo. Promova um ambiente de trabalho saudável, onde o bem-estar mental e emocional dos funcionários seja uma prioridade.



Autoanálise contínua

Incentive líderes e colaboradores a refletir sobre seus próprios preconceitos e privilégios, promovendo uma cultura de autocrítica e crescimento pessoal.

Compromisso genuíno

- Referenciar pessoas, coletivos, grupos e movimentos compostos por pessoas negras.
- Garantir um olhar conjunto para instituições negras, levando em conta o avanço que se pode ter com uma **rede de fomentos bem-estabelecida**, sempre referenciando projetos e instituições negras que estão mais à frente no debate.
- Ter uma **rede de profissionais negros como aliados**, para fortalecer a agenda e a importância do debate dentro da instituição de que fazem parte.
- Olhar para instituições negras que desenvolvem um trabalho relevante na sociedade para conquistar um **apoio concomitante de instituições filantrópicas**. Trabalhar em conjunto – de forma alinhada – para unir instituições a fim de garantir suporte de médio e longo prazo, comprometendo de forma intencional recursos da filantropia branca brasileira para apoiar instituições negras.
- Considerar e valorizar instituições que têm um papel de articulação nacional, criar ambientes para compartilhar conhecimentos e ter um espaço de **oportunidades** para profissionais negros e negras.

Adotar essas estratégias como uma ação intencional fez com que a Fundação Tide Setubal se desenvolvesse em vários pontos em relação a ter o tema da equidade racial trabalhado **todos os dias** na organização. Tomar decisões que contribuem para uma cultura que foca intencionalmente a equidade racial envolve o compromisso de todos em inserir a diversidade como um pilar central, que regulamenta a estratégia organizacional.

Tudo isso começa a partir de decisões que assegurem que as práticas e políticas institucionais sejam inclusivas, garantindo que todos tenham oportunidades iguais de crescimento dentro da empresa. Fomentar uma cultura organizacional em prol da equidade racial é, sobretudo, apoiar iniciativas (internas e externas) que agem intencionalmente para desfigurar barreiras raciais.

A Fundação planejou editais e projetos, criou uma política interna de diversidade, reformulou seu conselho e seus espaços de liderança, mas sabe que há muito a se fazer. É preciso unir forças para garantir que a direção que será tomada seja a mesma. A implantação de uma política e governança institucional é fundamental para estabelecer diretrizes que possam orientar o comportamento, as decisões e o desenvolvimento da organização. Políticas bem-definidas fornecem um marco de referência para que todos os colaboradores entendam as expectativas, os limites e as responsabilidades dentro da instituição, promovendo uma maior unidade e alinhamento estratégico.

O que você pode fazer a partir de hoje para mudar essa realidade? Comece estipulando sua meta e escreva todas as possibilidades num papel, a fim de montar um mapa mental. Assim ficará mais fácil de ver quais são os caminhos iniciais para tomar decisões duradouras!

Experimente!

Para uma mudança genuína, o debate precisa sair do campo das ideias. É preciso analisar o que já foi feito. Quanto você já criou? O que já fez em relação à pauta da equidade? Em qual cargo estão as pessoas que você emprega como instituição? Reconhecer as imperfeições é o primeiro passo para virar a chave. E o que fizer em relação a isso será apenas uma – boa – consequência.

CONCEITO

Achar que tudo o que faz é suficiente é um conceito muito comum de se encontrar entre a branquitude brasileira. O conceito do **White Savior** (Rudyard Kipling) – o complexo do branco salvador – se disseminou ao longo dos anos na sociedade. Sempre relacionado a alguma caridade, salvação ou doação feita por pessoas brancas que são tratadas como heróis em detrimento de outros, leva a história a outro patamar – absurdo, diga-se de passagem: **pessoas negras passam a ser coadjuvantes em todos os âmbitos.**

Isso acontece nos filmes – inclusive os que têm a temática racial como mote principal –, nas empresas e em diversos outros locais. Adotar uma mudança estrutural na forma de trabalhar, olhando também para esse tópico, é uma das estratégias que farão com que as instituições implementem práticas de oportunidades de acesso às pessoas negras.

Não temos um problema negro no Brasil, temos um problema nas relações entre negros e brancos. É a supremacia branca incrustada na branquitude, uma relação de dominação de um grupo sobre outro, como tantas que observamos cotidianamente ao nosso redor, na política, na cultura, na economia, e que assegura privilégios para um dos grupos e relega péssimas condições de trabalho, de vida ou até a morte para o outro.
Cida Bento, 2022

Garantir uma política de fomentos, colocar-se na posição de dialogar com pessoas influentes que possam apoiar com subsídios significativos, criar uma rede para garantir aportes financeiros são alguns dos movimentos práticos que a Fundação foi desenvolvendo ao longo dos anos. A pauta racial ganhou força internamente conforme a Fundação se aproximava cada vez mais de iniciativas e organizações negras.

O trabalho da Fundação Tide Setubal, assim como este material, não se encerra aqui. É diário. Ao longo das páginas, abrimos reflexões para adotar novos caminhos, com novas ações que nos levem a uma sociedade mais igualitária. É preciso seguir firme na busca por mudanças para que a equidade racial e a diversidade não sejam mais uma meta distante, e, sim, uma realidade alcançada por todos.

Sigamos!



EXPEDIENTE

Realização

Fundação Tide Setubal

Diretora-Executiva

Mariana Neubern de Souza Almeida

**Programa Lideranças Negras e
Oportunidades de Acesso**

Coordenação: Viviane Soranso dos Santos

Comunicação

Gerente: Fernanda Nobre

Desenvolvimento Organizacional

Gerente: Mirene Rodrigues

Consultoria

Kindezi Brasil

Supervisão geral

Rayssa Winnie

Assistente

Roseane Silva

Redação

Thalita Lopes

Revisão

Lupa Revisão e Texto

Diagramação e ilustração

Taoly Dandara Damasco



Fundação Tide Setubal

