



# Gestão estratégica para equidade racial

São Paulo, 2021

Número 6

O racismo estrutura historicamente a matriz de desigualdades sociais no Brasil. Derivam dessa matriz as primeiras interações entre portugueses, indígenas e pessoas negras, gerando escravização e genocídio praticados contra os dois últimos grupos sociais citados e dando contornos ao sistema de opressão que propiciou a expropriação do trabalho, além de outras graves violações de direitos humanos. Foi a partir dessa base que se desenvolveram as relações sociais no país.

As instituições brasileiras foram erigidas com esse mesmo fundamento. Suas normas, processos e lógicas consolidados ao longo do tempo reproduzem o racismo que é estrutural, que passou a ser também institucional. Mesmo normas aparentemente neutras podem reproduzir o racismo se seu impacto é desproporcionalmente negativo para a população negra. É só analisar a representatividade negra na alta liderança de instituições ou outros indicadores, como investimento institucional no desenvolvimento de profissionais, ou ainda a política de contratação, a título de exemplos, que se constata o resultado concreto dos mecanismos de racismo institucional. Esses mecanismos

independem da intencionalidade: processos institucionais construídos em sociedades baseadas na desigualdade espelham a hierarquização de grupos humanos, evidenciando a manutenção de poder e privilégio para uns em detrimento de outros, que são subalternizados.

Por meio do Censo GIFE 2018 (2019), percebe-se que as engrenagens do racismo estrutural e institucional produzem efeitos mesmo em institutos, fundações e empresas que fazem investimento social privado (ISP) e que têm como missão promover o interesse público, a justiça social e a efetivação de direitos humanos. Um exemplo é a presença de pessoas negras nos conselhos deliberativos de apenas 8% das organizações respondentes (p. 68). Da mesma forma, em seus projetos e programas, apenas 10% das organizações enfocam a população negra (percentual que cai para 2% ao considerar a prioridade de enfoque) e 5%, as indígenas e quilombolas (p. 157).

Em virtude desse contexto, é fundamental diagnosticar em cada instituição quais são os gargalos que impedem uma cultura organizacional equitativa, os potenciais para

avançar e prescrever de forma concreta e individualizada as ações afirmativas necessárias para promover institucionalmente a equidade racial. A premissa básica é **localizar a equidade racial na gestão estratégica da organização de ISP**. Dessa forma, o trabalho deixa de ser pontual, episódico, casuístico, para ser constante, progressivo e sistêmico.

O percurso para uma gestão estratégica da equidade racial pode ser subdividido em nove dimensões de procedimentos, como descrito a seguir.

## ENGAJAMENTO DA ALTA LIDERANÇA E QUADRO DE COLABORADORES

O engajamento de altas lideranças de uma instituição é imprescindível para avançar na promoção de equidade racial de forma sistêmica e duradoura. Obviamente, a referência aqui não é à sensibilização pontual para o tema, por exemplo, por meio de palestras que mobilizam líderes de instituições circunstancialmente sobre as mazelas do racismo, mas que raramente se desdobram em ações concretas. Trata-se do comprometimento de dirigentes, que pode resultar em disposição político-institucional para assumir um posicionamento de efetivo avanço em equidade racial, por meio de políticas e práticas cujas metas sejam passíveis de verificação e monitoramento ao longo do tempo.

Nesse processo de engajamento, sempre se coloca a necessidade de construção de consensos, já que, no interior das organizações os posicionamentos são diversos sobre *se e como* atuar frente à agenda de equidade racial. Mas é fundamental haver integrantes da alta liderança em posições-chave mobilizados para iniciar, investir, incentivar e acompanhar o processo de promoção de uma cultura organizacional equitativa. O engajamento de altas lideranças pode ser traduzido em diversos tipos de ações concretas, como demonstram estudos que enfocam a atuação de organizações dentro e fora do país, embora no Brasil ainda seja incipiente o leque de iniciativas efetivamente implementadas (TEIXEIRA, 2017, p. 66).

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para traçar um plano de ação consistente e útil, uma organização precisa olhar para si própria considerando aquilo que a constitui e focalizar o histórico, os processos internos e as ferramentas que incidem nas relações de trabalho.

Portanto, é necessário um diagnóstico institucional. Atualmente, é ampla a oferta de instrumentos para diagnosticar uma organização quanto ao estágio de implementação de políticas e práticas de diversidade e para aferir quais elementos de uma cultura equitativa se fazem presentes. Dentre os variados instrumentos, considera-se fundamental o censo de diversidade, equidade e inclusão para identificar, comparar e analisar o perfil dos funcionários, considerando dados como cor/raça,

gênero, idade, cargos, salários etc. Convém destacar que o censo deve ocorrer de forma confidencial e com atenção às disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018).

Com base nos dados coletados é possível estabelecer um conjunto de passos e metas, bem como mecanismos de monitoramento e avaliação para a gestão de políticas e práticas de equidade racial e de outras dimensões de equidade.

## PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a decorrência lógica da realização de um diagnóstico institucional. O interesse de um instituto, fundação ou empresa, que pretende efetivar políticas e práticas de equidade racial em suas estratégias e ações, ao realizar um diagnóstico, é identificar os gargalos e potenciais internos relevantes para traçar um plano de ação com metas gerais e específicas eficazes.

Isso significa que, quanto mais completo for o trabalho de diagnóstico institucional, mais efetivo será seu plano de ação, permitindo projetar a organização por anos quanto à equidade racial e outras dimensões de equidade.

## CONCERTAÇÃO

Discutir o racismo no ambiente de trabalho pode gerar adesões, mas também estranhamento e incômodo, tanto nas lideranças quanto na equipe de colaboradores. Isso é comum e esperado. É preciso, portanto, que haja vontade política explicitada institucionalmente e disposição para concertar os diferentes posicionamentos frente ao desafio, ou seja, viabilizar um denominador comum com vistas a possibilitar a construção compartilhada de políticas e práticas efetivas de equidade racial, dialogando sobre eventuais divergências internas que podem fazer parte desse processo.

Esta é uma dimensão muitas vezes subestimada nas organizações. A temática das relações raciais toca os recônditos do que nos constitui como pessoas e estrutura nosso lugar no mundo, subjetiva e objetivamente. Para mudar perspectivas profundamente arraigadas, é necessário revisitar a base de nossa constituição e rever concepções racistas que nos foram incutidas como algo natural e verdadeiro.

## MUDANÇA DE PROCESSOS

Um elemento constitutivo fundamental das organizações são seus processos internos. Consolidados ao longo de anos, décadas e, em alguns casos, séculos, processos entranhados nas diversas áreas das organizações geram desigualdades e se refletem nos quadros monolíticos de lideranças, pessoal, prestadores de serviços e nos produtos desenvolvidos, caracterizando



organizações cujos processos de exclusão tendem a se automatizar e se naturalizar ao longo do tempo.

É fundamental compreender de que forma alterações estruturais podem ser determinantes para efetividade de políticas e práticas de equidade racial. Trata-se de um território de atuação compartilhada de lideranças de diferentes áreas estratégicas que, com base em diagnósticos institucionais, apropriam-se crescentemente do tema das desigualdades raciais, debatem internamente e decidem os caminhos, já que a variabilidade de medidas possíveis a serem tomadas é muito grande, pois os processos institucionais fazem parte da impressão digital de cada organização, sendo realmente inviável uma receita geral.

## ELEMENTOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para que a promoção da equidade racial seja institucionalizada, é necessário que ela esteja localizada na gestão estratégica da organização, o que significa dizer, por exemplo, que as métricas, metas e indicadores engendrados e materializados no plano de ação sejam verificados periodicamente, passando desta forma a integrar os processos de monitoramento e avaliação institucionais.

É recomendável, ainda, que o instituto, fundação ou empresa integre coletivos de organizações que enfocam os desafios e possibilidades de avanço em seu setor de atuação, além de iniciativas nacionais e internacionais de *accountability*, demonstrando publicamente como está progredindo em suas metas e apontando os principais desafios, por meio de relatos institucionais.

## MENTORIA

Já foi demonstrada, em estudo, a importância da mentoria para profissionais que integram grupos socialmente minorizados. Em seu artigo, Thomas (2001) argumenta que pessoas negras e latinas tendem a atingir o platô profissional máximo em patamar de média gerência, e que a mentoria – feita por pessoas negras e brancas em cargos executivos –, pode fazer a diferença para que alcancem o patamar de alta liderança.

A mentoria para profissionais negros vem sendo cada vez mais adotada em organizações que pretendem mudar a composição do perfil de seus conselhos de administração e do denominado *C-level*, expressão inglesa que se refere aos cargos executivos de primeiro escalão de uma organização (CEO, COO, CFO, entre outros). No entanto, uma grande parte das organizações brasileiras ainda se restringe ao que poderia ser chamado de “mito da inserção”, já que enfoca apenas a contratação, em geral de estagiários ou outros profissionais em início de carreira, sem empenhar-se

com a ascensão e com a promoção de uma cultura organizacional equitativa, objetivo principal de todo o trabalho, sem a qual profissionais negros jamais se sentirão parte da instituição, não participarão da tomada de decisões, o que gerará frustração e possivelmente acarretará sua saída da organização.

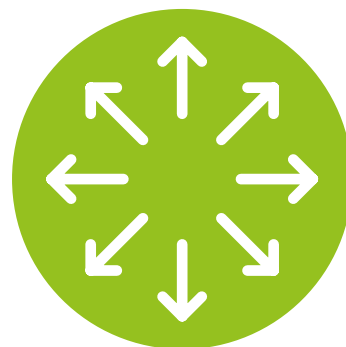
## GRUPOS DE PESSOAS NEGRAS E ANTIRRACISTAS

Além de propiciar uma interlocução qualificada para pensar e executar ações de promoção da equidade racial, uma instância interna de colaboradores com esse enfoque pode fazer a diferença para manter a temática racial institucionalizada. Portanto, cabe à organização apoiar sua criação e atuação.

Entretanto, é fundamental respeitar as diferentes trajetórias na organização para não sobrecarregar pessoas negras – por serem negras – com funções que seriam de especialistas em diversidade, equidade e inclusão.

## RELAÇÕES INSTITUCIONAIS (STAKEHOLDERS)

É fundamental que uma organização, seja ela pública ou privada, procure mapear sua rede de relacionamento (*stakeholders*) para promover a equidade racial para além de seus



portões. Isso significa olhar para empresas fornecedoras diretas, para sua cadeia de valor e suas parcerias em geral e, com elas, desenvolver políticas de forma a contribuir para combater o racismo institucional. Em institutos e fundações, há muitas oportunidades de fazê-lo por meio da execução direta de projetos e/ou da prática de *grantmaking*<sup>1</sup>, analisando cada aspecto relevante do trabalho que é realizado.

No caso das empresas, cresce cada vez mais a demanda por parte de pessoas e organizações investidoras e doadoras de implementação de políticas e práticas de equidade racial a partir do protocolo ESG (*environmental, social and governance*, ou seja, boas práticas relacionadas ao meio-ambiente, impactos sociais e governança). Isso ocorre em particular após os assassinatos de George Floyd nos Estados Unidos, em maio de 2020, que teve grande repercussão internacional, e de João Alberto Silveira Freitas, em novembro do mesmo ano, ocorrido nas dependências de um supermercado em Porto Alegre (RS), com repercussão principalmente no Brasil, mas também fora do país.

<sup>1</sup> *Grantmaking* é uma estratégia de atuação do campo da filantropia e do ISP que consiste no repasse de recursos financeiros (*grants*), de forma estruturada, para organizações ou iniciativas de interesse público, diferenciando-se, assim, da operacionalização de projetos próprios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há uma formulação única e universal para que institutos, fundações e empresas avancem de forma efetiva em termos de equidade racial. Este texto abordou dimensões importantes, que podem constituir percursos para uma cultura organizacional mais equitativa, mas obviamente se trata de um rol exemplificativo que não encerra em si todas as possibilidades. São diversos os fatores que podem sugerir a priorização de determinadas modalidades de ações afirmativas, de acordo com a natureza, as características e os objetivos de cada instituição.

Da mesma forma, as organizações podem estar em momentos distintos de compreensão geral sobre o tema, especialmente aquelas que já investiram na conscientização e vivências formativas.

Muitas organizações já atuam com uma ideia de justiça social que considera não apenas aspectos redistributivos de renda ou recursos, mas também de reconhecimento dos diferentes grupos que compõem a sociedade (FRASER, 2001), além de sua representação nas instâncias internas de poder e no protagonismo de projetos. Outras, igualmente, já entendem a importância do direito à diferença, tendo como referência pensadores como Boaventura de Sousa Santos (2006).

Por outro lado, considerando os aportes teóricos de mulheres negras, muitas organizações desconhecem as dinâmicas entre diferentes sistemas de opressão, como demonstram estudos de intelectuais no Brasil e EUA, particularmente da Teoria Racial Crítica, a exemplo de Kimberlé Crenshaw (2002), que cunhou o termo “interseccionalidade”. Tampouco compreendem os privilégios da branquitude e suas repercussões organizacionais em uma sociedade estrutural e institucionalmente racista (BENTO, 2003).

Portanto, as necessidades reais de uma organização precisam ser aferidas e diagnosticadas de forma específica e detalhada para que não se lance mão de um receituário genérico, que acaba por não contribuir para sua evolução concreta. Esse primeiro passo é necessário para começar a abertura institucional no sentido de promover a equidade racial interna e externamente, contribuindo com a luta contra o racismo como uma condição para uma sociedade mais justa e igualitária para todas as pessoas. Só dessa maneira será possível materializar o direito à igualdade e à diferença como duas margens do mesmo rio, sem sucumbir a qualquer falso antagonismo, assim como preconiza Santos: “Temos o direito a ser iguais sempre que a diferença nos inferioriza; temos o direito a ser diferentes, sempre que a igualdade nos descaracteriza” (2006, p. 462).

### Referências

- BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados**. Lei 13.709 de 14 de agosto de 2018, alterada pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 2 ago. 2021.
- BENTO, Maria Aparecida. **Psicologia social do racismo**: branqueamento e branquitude no Brasil. São Paulo: Vozes, 2003.
- CRENSHAW, Kimberlé. 2002. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. Dossiê III Conferência Mundial contra o Racismo. **Rev. Estud. Fem.**, v. 10, n. 1, jan. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100011>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- FRASER, Nancy. 2001. Reconhecimento sem ética? **Theory, Culture & Society**, v. 18, p. 21-42. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/JwvFBqdKJvnr-dHhSH6C5ngr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2019. **Censo GIFE 2018**. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A gramática do tempo**: por uma nova cultura política. São Paulo: Cortez, 2006.
- TEIXEIRA, Daniel. Iniciativas para a promoção da diversidade étnico-racial em empresas multinacionais. In: BENTO, Maria Aparecida da Silva; CARRANÇA, Flávio (orgs.). **Diversidade nas empresas e equidade racial**. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), 2017.
- THOMAS, David A. 2001. Race matters. **Harvard Business Review**, abr. 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/04/race-matters>. Acesso em: 2 ago. 2021.

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Karen Polaz**

Pesquisa e redação: **Daniel Teixeira**

Apoio: **Patricia Kunrath**

Revisão de textos: **Gleice Regina Guerra**

Diagramação: **Alastra, Comunica**.

Impressão: **Forma Certa**

Especialistas consultados:

**Cida Bento, Glória Gonçalves e Mário Rogério.**

Apoiadores institucionais:

**Alana | Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação Lemann |  
Fundação Tide Setubal | Instituto Unibanco | Laudes Foundation**

ISBN: 978-65-86701-18-0

© 2021 GIFE - Grupo de Institutos  
Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a  
licença Creative Commons Atribuição  
Não Comercial 4.0 Internacional.

[http://creativecommons.org/  
licenses/by-nc/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)