UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO – UENF
CENTRO DE CIÊNCIAS DO HOMEM – CCH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA POLÍTICA – PPGSP

CARINE LIMA DOS PASSOS

ENTRE O COMPROMISSO E A PERFORMATIVIDADE: A QUESTÃO RACIAL E OS LIMITES DA DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO BRASILEIRO

CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ

MARÇO 2026

CARINE LIMA DOS PASSOS

ENTRE O COMPROMISSO E A PERFORMATIVIDADE: A QUESTÃO RACIAL E OS LIMITES DA DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO BRASILEIRO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor em Sociologia Política.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br FABRICIO BARBOSA MACIEL
Data: 16/07/2026 10:31:03-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr Fabrício Maciel
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)
(Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br WANIA AMELIA BELCHIOR MESQUITA
Data: 13/07/2026 13:48:51-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professora Dra Wania Mesquita
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)

Documento assinado digitalmente
gov.br RICARDO ANDRE AVELAR DA NOBREGA
Data: 08/07/2026 13:26:52-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr Ricardo André Avelar da Nóbrega
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)

Documento assinado digitalmente
gov.br EMERSON FERREIRA ROCHA
Data: 07/07/2026 20:02:06-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr Emerson Rocha
Universidade de Brasília (UNB)

Documento assinado digitalmente
gov.br CARLOS ABRAAO MOURA VALPASSOS
Data: 06/07/2026 19:59:39-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr Carlos Abraão
Universidade Federal Fluminense (UFF)

FICHA CATALOGRÁFICA
UENF - Bibliotecas
Elaborada com os dados fornecidos pela autora.

P289 Passos, Carine Lima dos.

"Entre o compromisso e a performatividade : a questão racial e os limites da diversidade no mundo corporativo brasileiro" / Carine Lima dos Passos. - Campos dos Goytacazes, RJ, 2026.

171 f.
Inclui bibliografia.

Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Centro de Ciências do Homem, 2026.
Orientador: Fabricio Barbosa Maciel.

1. Diversidade corporativa. 2. Desigualdade racial. 3. Democracia racial. 4. Diversidade perfomativa. I. Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. II. Título.

CDD - 320

Dedico a minha mãe, Irene da Silva Lima,
e ao meu pai, Almir José Passos.

Mas sobretudo a mulher negra anônima sustentáculo econômico, afetivo e moral de sua famíia é quem, a nosso ver, desempenha o papel mais importante. Exatamente porque com a sua força e corajosa capacidade de luta pela sobrevivência nos transmite a nós, suas irmãs mais afortunadas, o ímpeto de não nos recusarmos à luta pelo nosso povo. Mais ainda porque, como na dialética do senhor de Hegel, apesar da pobreza, da solidão quanto a um companheiro, da aparente submissão, é ela a portadora da chama da libertação, justamente porque não tem nada a perder.

- Lélia Gonzalez

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, em especial aos meus pais, Irene da Silva Lima dos Passos e Almir José Passos, que construíram caminhos para que a educação pudesse ser prioridade na minha vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Fabrício Maciel, pela confiança, pelos aprendizados compartilhados e pela parceria nesses oito anos de trabalho conjunto. Ter ingressado no NUESDE em 2017, grupo de pesquisa coordenado por Fabrício, ampliou meus horizontes e o meu fazer acadêmico.

Sou grata por ter tido a oportunidade de concluir os estudos da pós-graduação (mestrado e doutorado) em uma universidade pública, idealizada por Darcy Ribeiro para o desenvolvimento regional do Norte Fluminense. Viva a universidade pública de qualidade!

Sou grata aos meus colegas de turma pela parceria, pela coletividade, por sempre terem sido amparo nos momentos em que esse caminho parecia turbulento demais e a linha de chegada parecia muito distante. Cada troca, cada suporte emocional e cada torcida foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço a oportunidade de ter vivenciado uma experiência de doutorado sanduíche em Berlim, na Alemanha, que me permitiu conhecer outras culturas, outras formas de fazer acadêmico, ampliar meu conhecimento, conhecer pessoas maravilhosas, estar em uma sala de aula no exterior e ter trocas com pessoas de diferentes países. Nesse sentido, agradeço especialmente ao meu orientador no exterior, Thomas Kuhn, que, com sua generosidade, me recebeu no Erich Fromm Study Center, e à minha colega e companheira Anna Beck, pelas trocas incríveis, pela amizade construída, pelo carinho e pelo acolhimento durante toda a minha estadia em Berlim.

Agradeço aos meus amigos (que não vou correr o risco de nomear para não ser injusta) por acreditarem em mim mais do que eu mesma, por segurarem a minha mão todas as vezes que titubeei e por me darem força para seguir.

Agradeço ao meu companheiro, Elison Silva, por acreditar no meu potencial, por estar ao meu lado me sustentando, me dando apoio e me fazendo acreditar que tudo é possível.

Por último, e não menos importante, sou grata aos meus guias espirituais, que me permitiram chegar até aqui.

***

Este trabalho foi financiado pela Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na modalidade de bolsa de doutorado sanduiche

RESUMO

Esta tese analisa a incorporação do discurso da diversidade racial no mundo corporativo brasileiro, investigando seus limites enquanto estratégia de enfrentamento das desigualdades raciais historicamente estruturadas no país. Partindo da compreensão de que o Brasil se constitui a partir da racialização da desigualdade e da consolidação do mito da democracia racial, a pesquisa examina como grandes empresas passaram a mobilizar a diversidade como valor institucional, articulando-a às agendas de governança corporativa, responsabilidade social e critérios ESG. O trabalho busca responder à seguinte questão central: de que maneira as políticas empresariais de diversidade têm enquadrado a questão racial e qual o lugar reservado ao sujeito negro nesses espaços formais de poder? A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, articulando revisão bibliográfica com análise documental de políticas de diversidade de quatro grandes empresas brasileiras: Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo. Dialogando com autores clássicos e contemporâneos das Ciências Sociais, como Florestan Fernandes, Lélia Gonzalez, Neusa Santos Souza, Nancy Fraser, Luc Boltanski e Ève Chiapello, a tese sustenta que as políticas de diversidade analisadas operam, em grande medida, como mecanismos de inclusão performativa. Embora ampliem a visibilidade da questão racial e reconheçam formalmente desigualdades, essas políticas tendem a traduzir demandas históricas por justiça racial em categorias gerenciais, limitando seu potencial de transformação estrutural. Conclui-se que a diversidade corporativa, tal como institucionalizada, constitui um campo de disputa no qual reconhecimento simbólico e contenção política coexistem, revelando os limites da inclusão racial em contextos marcados pela permanência do racismo.

Palavras-chave: diversidade corporativa; desigualdade racial; democracia racial; diversidade performativa.

ABSTRACT

This dissertation critically examines the incorporation of racial diversity discourse within the Brazilian corporate sector, investigating its limits as a strategy for addressing historically entrenched racial inequalities in the country. Grounded in the understanding that Brazil is constituted through the racialization of inequality and the consolidation of the myth of racial democracy, the research analyzes how large corporations have come to mobilize diversity as an institutional value, linking it to corporate governance agendas, social responsibility, and ESG criteria. The study seeks to address the following central question: in what ways have corporate diversity policies framed the racial issue, and what position is assigned to Black individuals within these formal spaces of power? The research adopts a qualitative approach, combining bibliographic review with documentary analysis of diversity policies from four major Brazilian companies: Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau, and Cielo. Engaging with classical and contemporary scholars in the Social Sciences such as Florestan Fernandes, Lélia Gonzalez, Neusa Santos Souza, Nancy Fraser, Luc Boltanski, and Ève Chiapello—the dissertation argues that the diversity policies analyzed largely operate as mechanisms of performative inclusion. Although they increase the visibility of racial issues and formally acknowledge inequalities, these policies tend to translate historical demands for racial justice into managerial categories, thereby limiting their potential for structural transformation. It concludes that corporate diversity, as institutionalized, constitutes a contested field in which symbolic recognition and political containment coexist, revealing the limits of racial inclusion in contexts marked by the persistence of racism.

Keywords: corporate diversity; racial inequality; racial democracy; performative diversity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro-síntese dos resultados das pesquisas realizadas a partir do Projeto Unesco 29
Tabela 2 - Listas de instituições e pessoas que tem relação com carreira e trabalho em Berlim 56
Tabela 3 - Indicadores loborais por raça entre os homens no Brasil 77
Tabela 4 - Análise comparativa das políticas de diversidade das empresas selecionadas 124

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO *12*

Motivações para a realização da pesquisa **15**

1 EXU MATOU UM PÁSSARO ONTEM COM UMA PEDRA QUE SÓ JOGOU HOJE? *17*

1.1 Um capítulo à brasileira: a tentativa de construção de um país plural **17**

1.2 O fantasma da democracia racial **20**

1.3 "Projeto Unesco" e seus efeitos **26**

1.3.1 A influência de Donald Pierson **30**

1.4 Tornar-se Negro **32**

1.5 "Cumé que a gente fica?" O status do negro na atualidade **36**

1.6 Conclusão **38**

2 A QUESTÃO DA DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO *40*

2.1 Desigualdade e estrutura social: as novas perspectivas da cultura capitalista **40**

2.2 A questão do neoliberalismo progressista **44**

2.3 O que é diversidade? **46**

2.4 Diversidade: um problema das grandes corporações? **50**

2.5 Diversidade em uma perspectiva mundial: uma percepção de Berlim, Alemanha . **55**

2.5.1 Limites estruturais da diversidade no contexto alemão Erro! Indicador não definido.

2.5.2 O campo e seus desafios metodológicos **56**

2.5.3 Diálogos no campo **58**

2.6 – Conclusão **65**

3 O NEGRO NO CONTEXTO DO TRABALHO BRASILEIRO *66*

3.1 A categoria trabalho nas Ciências Sociais **67**

3.2 Do trabalho escravo ao trabalho assalariado racializado no Brasil **70**

3.3 Raça, gênero e interseccionalidade no mundo do trabalho brasileiro **73**

3.3.1 A divisão sexual e racial do trabalho **74**

3.3.2 Barreiras específicas à liderança: o pacto da branquitude **77**

3.3.3 Liderança corporativa e poder **80**

3.4. A contribuição de Guerreiro Ramos para compreender a racialização do trabalho **81**

3.4.1 A atualidade de Guerreiro Ramos diante do mundo do trabalho contemporâneo **83**

3.5 Mundo corporativo e meritocracia **84**

4 ENTRE O COMPROMISSO E A PERFORMATIVIDADE: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DE POLÍTICAS EMPRESARIAIS *88*

4.1 Metodologia: análise documental das políticas de diversidade no mundo corporativo brasileiro **90**

4.2. Governança corporativa, diversidade e métricas no Brasil 93
4.2.1 Os relatórios da McKinsey e a consolidação da métrica global 97
4.2.2 Índices de diversidade e ranqueamento no contexto brasileiro 99
4.3 Análise das políticas de diversidade das empresas selecionadas 102
4.3.1 Magazine Luiza 102
4.3.2 A TIM Brasil 107
4.3.3 A Gerdau 113
4.3.4 A Cielo 118
4.4 É possível inferir um modelo de diversidade no mundo corporativo? - análise comparativa das políticas analisadas. 123
CONCLUSÃO 127
REFERÊNCIAS: 131
ANEXOS: 140

Anexo 1 - Política de Diversidade e Inclusão da Magazine Luiza 141
Anexo 2 - Política de Diversidade TIM Brasil 150
Anexo 3 - Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade & Inclusão e Responsabilidde Social da Gerdau 156
Anexo 4 - Política de Diversidade e Inclusão da Cielo 162

INTRODUÇÃO

A discussão sobre a inserção da população negra nos espaços de poder econômico e simbólico no Brasil remete a processos históricos atravessados pela herança do regime escravocrata e pela consolidação do mito da democracia racial. Ao longo da formação nacional, a exclusão racial não se deu apenas por meio de mecanismos legais explícitos, mas também por dispositivos simbólicos, institucionais e culturais que naturalizaram a associação entre branquitude, mérito e autoridade. No capitalismo contemporâneo, esses mecanismos não desaparecem; ao contrário, são frequentemente reorganizados e ressignificados.

Nas últimas décadas, o mundo corporativo brasileiro passou a ocupar um lugar no debate público sobre diversidade racial. Grandes empresas passaram a adotar políticas, discursos e estruturas voltadas à promoção da diversidade e da inclusão, incorporando essas agendas a seus códigos de ética, estratégias de governança corporativa e compromissos com parâmetros globais como ESG[1] e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs). Esse movimento ocorre em um contexto marcado pela ampliação do acesso de pessoas negras ao ensino superior, pela emergência de uma classe média negra e pela intensificação das demandas por reconhecimento racial impulsionadas pelos movimentos sociais.

É nesse cenário que esta tese se insere. O trabalho parte da seguinte questão: de que maneira as políticas empresariais de diversidade têm enquadrado a questão racial e qual é, efetivamente, o lugar reservado ao sujeito negro nos espaços formais de poder corporativo? Mais do que avaliar a existência dessas políticas, a pesquisa busca compreender seus sentidos, limites e contradições, interrogando se tais iniciativas operam como instrumentos de transformação estrutural ou se tendem a produzir formas de inclusão predominantemente simbólicas e performativas.

A hipótese que orienta esta investigação é que, embora as políticas de diversidade representem conquistas importantes no campo do reconhecimento, elas tendem a traduzir demandas históricas por justiça racial em categorias gerenciais, preservando intactos os fundamentos meritocráticos e hierárquicos do mundo corporativo.

Para desenvolver esse argumento, a tese articula uma reconstrução histórica das relações raciais no Brasil com uma análise crítica do capitalismo contemporâneo e uma investigação empírica baseada na análise documental de políticas de diversidade de grandes

[1] Representa a sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança).

empresas brasileiras. O percurso teórico dialoga com autores clássicos e contemporâneos das Ciências Sociais, mobilizando contribuições de Florestan Fernandes, Lélia Gonzalez, Neusa Santos Souza, Clóvis Moura, Nancy Fraser, Luc Boltanski e Ève Chiapello, entre outros, a fim de compreender como raça e classe se entrelaçam na produção e na reprodução das desigualdades no Brasil.

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, orientada pela articulação entre revisão bibliográfica, análise documental e percepção sobre a diversidade através de entrevistas realizadas em Berlim (Alemanha). Essas entrevistas funcionaram como elemento contextual, não compondo o corpus principal da análise documental.

O primeiro eixo metodológico consiste em uma revisão crítica da literatura sociológica sobre relações raciais no Brasil, mundo do trabalho, capitalismo contemporâneo, meritocracia, governança corporativa e diversidade. Esse percurso teórico permite situar a emergência do discurso da diversidade no interior de transformações mais amplas do capitalismo e das formas de gestão das desigualdades.

O segundo eixo metodológico é composto pela análise documental de políticas de diversidade de quatro grandes empresas brasileiras: Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo. A escolha dessas empresas levou em consideração critérios como relevância econômica, visibilidade pública, disponibilidade de documentos institucionais e diversidade setorial. A análise concentrou-se nos textos formais das políticas, códigos e diretrizes, compreendendo-os como ferramentas institucionais que expressam concepções específicas de diversidade, equidade, mérito e justiça social.

A metodologia de análise documental adotada busca apreender os sentidos sociológicos inscritos nos documentos, observando definições, silenciamentos, categorias mobilizadas, formas de responsabilização e articulações com agendas externas. A comparação entre os documentos permitiu identificar padrões e convergências possibilitando a construção de um quadro analítico comparativo sobre o modelo de diversidade em consolidação no mundo corporativo brasileiro.

A tese está organizada em quatro capítulos, além da introdução e da conclusão, que se articulam de forma progressiva, combinando reconstrução histórica, discussão teórica e análise empírica.

O **Capítulo 1**, intitulado *"Exu matou um pássaro ontem com uma pedra que só jogou hoje?"*, fala sobre a reconstrução histórica da questão racial no Brasil. O capítulo revisita a formação da nação a partir do regime escravocrata, problematiza a consolidação do mito da democracia racial e analisa od efeitos duradouros na organização das desigualdades

contemporâneas. A partir do diálogo com autores como Joaquim Nabuco, Florestan Fernandes, Clóvis Moura, Abdias do Nascimento, Lélia Gonzalez e Neusa Santos Souza, o capítulo evidencia como raça e classe se entrelaçam na produção de hierarquias sociais, incorporando também a dimensão subjetiva do "tornar-se negro" como processo político e simbólico.

O **Capítulo 2**, *"A questão da diversidade no mundo corporativo"*, desloca o debate para o campo do capitalismo contemporâneo, examinando a emergência do discurso da diversidade como parte das transformações recentes das organizações empresariais. O capítulo analisa como as grandes corporações passam a incorporar pautas identitárias em seus discursos institucionais, articulando diversidade, governança corporativa e responsabilidade social. Dialogando com autores como Nancy Fraser, Luc Boltanski, Ève Chiapello, Richard Sennett e Jessé Souza, o capítulo sustenta que a diversidade se insere em um contexto mais amplo de reconfiguração do capitalismo, no qual demandas por reconhecimento são frequentemente absorvidas sem que haja redistribuição estrutural.

O **Capítulo 3,** *"O negro no contexto do trabalho brasileiro",* volta-se para a análise da inserção da população negra no mundo do trabalho, com ênfase nas dinâmicas de mobilidade social, liderança e poder. Partindo de uma leitura sociológica da categoria trabalho, o capítulo reconstrói o percurso histórico que vai do trabalho escravizado ao trabalho assalariado racializado, discutindo a divisão sexual e racial do trabalho, o pacto da branquitude e os limites da ascensão profissional negra. A partir de autores como Florestan Fernandes, Alberto Guerreiro Ramos, Angela Figueiredo, Emerson Rocha e Patricia Hill Collins, o capítulo demonstra como a presença negra em posições de prestígio permanece marcada por barreiras estruturais, mesmo em contextos formalmente meritocráticos.

O **Capítulo 4**, *"Entre o compromisso e a performatividade"*, apresenta a análise empírica central da tese. O capítulo descreve os caminhos metodológicos da análise documental e examina as políticas de diversidade de quatro grandes empresas brasileiras — Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo. A análise investiga como essas políticas definem diversidade, equidade e mérito, quais mecanismos institucionais mobilizam e como se articulam a agendas globais de governança e métricas. A partir de uma análise comparativa, o capítulo discute se é possível identificar um modelo dominante de diversidade no mundo corporativo brasileiro, evidenciando seus avanços normativos e seus limites estruturais, especialmente no que se refere à inclusão racial.

Por fim, a conclusão retoma às análises feitas ao longo da tese apresentando os pontos de destaque, os elementos encontrados nessa investigação e os caminhos futuros que essa pesquisa aponta.

Motivações para a realização da pesquisa

As motivações desta pesquisa têm origem direta no meu percurso acadêmico anterior, especialmente na dissertação de mestrado intitulada "*Raça, classe e desigualdade: um estudo sobre pessoas negras em posições de gerência*" defendida no ano de 2021 no mesmo progrsms onde desenvolvi essa tese. No percurso do mestrado, ao entrevistar homens e mulheres negras que ocupavam cargos de gerência em grandes empresas, emergiu de forma recorrente um discurso segundo o qual a empresa seria um espaço neutro, organizado pelo mérito, no qual critérios como raça ou origem social não impactariam as trajetórias profissionais.

Essas falas chamaram atenção não apenas pela sua recorrência, mas pela ambiguidade que carregavam. Se, por um lado, expressavam conquistas individuais importantes, por outro, pareciam descolar a experiência desses sujeitos de um contexto social mais amplo, marcado por desigualdades raciais persistentes. A ideia de neutralidade organizacional soava contraditória diante de um cenário no qual a presença negra em posições de poder seguia sendo exceção, e não regra.

Foi a partir dessa tensão que surgiu uma inquietação: se as empresas são, de fato, espaços neutros, por que cresce de forma tão significativa o número de corporações que passam a incorporar o discurso público da diversidade racial? O contraste entre a narrativa da neutralidade meritocrática e a expansão das políticas de diversidade abriu espaço para novas perguntas, agora deslocadas do plano da experiência individual para o plano institucional. Tornou-se necessário compreender como as próprias corporações formulam, instrumentalizam e administram a diversidade.

Essa inquietação foi sendo amadurecida ao longo da minha inserção no Núcleo de Estudos sobre Desigualdade Social (NUESDE), do qual faço parte desde 2017. No âmbito do núcleo, iniciei estudos sobre o papel das grandes corporações no capitalismo contemporâneo, investigando suas transformações organizacionais, discursivas e políticas. Foi nesse espaço coletivo de pesquisa que passei a articular de forma mais sistemática as discussões sobre capitalismo, desigualdade e raça, compreendendo que as corporações não são apenas agentes econômicos, mas atores centrais na produção e na legitimação de hierarquias sociais.

A presente pesquisa nasce, portanto, do encontro entre uma inquietação empírica vivida no mestrado e um percurso teórico construído coletivamente ao longo dos anos. Trata-se de um movimento de deslocamento analítico: do sujeito negro individualmente inserido no mundo corporativo para as estruturas institucionais que organizam essa inserção. Ao investigar as

políticas de diversidade, esta tese busca compreender não apenas o que as empresas dizem sobre raça, mas o que essas formulações revelam sobre os limites contemporâneos da inclusão racial no Brasil.

1 EXU MATOU UM PÁSSARO ONTEM COM UMA PEDRA QUE SÓ JOGOU HOJE?

Quantas vezes será preciso recontar a história da escravidão no Brasil? Pierre Nora (1993) diria que para sempre. Revisitar os lugares da memória para que eles não se percam, para que na disputa de narrativa mantenha-se vivo aquilo que não pode acontecer novamente. Como diz o lema das Comissões da Verdade que investigaram as ditaduras e sua consequente violação de direitos no Brasil: "Para que não se esqueça, para que nunca mais aconteça". Não existiu com êxito nenhuma Comissão da Verdade sobre a escravidão no Brasil[2], o que deixa a cargo dos movimentos sociais negros e das Ciências Sociais darem nome às coisas. Repetir as histórias já contadas para, inclusive, compreender o status das relações raciais no Brasil no momento presente. Relações essas que são consubstanciais (KERGOAT, 2010) e apresentam um dinamismo que precisa ser lido em cada contexto social. Em suma, o racismo que advém da produção das relações sociais entrelaçado com a história da escravidão no Brasil dita como as diferenças raciais se perpetuam no presente. Portanto, recontar a história é o ponto de partida para se chegar à complexidade das relações raciais no presente. O ditado iorubá que é título desse capítulo apresenta a ideia, em tradução livre, de realizar no presente as ações que façam justiça com os atos do passado. É possível também encontrar a mesma essência no Adinkra Sankofa representado por um pássaro que tem a cabeça voltada para trás e fala sobre voltar atrás e pegar o que se esqueceu. A história da população negra afro-brasileira passa por esses lugares da memória africana na tentativa de estabelecer quem é esse indivíduo daqui em diáspora com as relações de lá (africanas).

1.1 Um capítulo à brasileira: a tentativa de construção de um país plural

Entre os intérpretes da nação brasileira, Joaquim Nabuco é a referência que inaugura o pensamento social a respeito da humanização das pessoas negras escravizadas. A sua definição de abolicionismo traz a complexidade do que se espera de uma nação justa com seus indivíduos. Não se trata apenas de pôr fim ao regime, mas de se responsabilizar pelo emaranhado de

[2] O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil chegou a empossar e iniciar a Comissão da Verdade e Escravidão Negra no ano de 2014, formada por representantes institucionais e movimentos sociais. A Comissão realizou algumas atividades e relatórios técnicos, mas não se tem registro sobre uma produção aprofundada sobre o tema e nem a continuidade da comissão. (Pinheiro, Márcia Leitão. Uma Comissão da Verdade no Brasil. Civitas, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 683-698, set.-dez. 2018).

questões que se sucedem à ela. É necessário acolher o processo como um problema da nação, no entanto, as políticas de estado pensadas à época, meados dos anos de 1870 em diante, tratam de uma mudança de regime que dissolve o problema da escravidão como se ele nunca tivesse existido e não como se fosse uma ferida nacional a ser tratada. Nabuco nos diz: "O abolicionismo é um protesto contra essa triste perspectiva, contra o expediente de entregar à morte a solução de um problema que não é só de justiça e consciência moral, mas também de previdência política." (NABUCO, 2000, p. 4). É certo, de Nabuco à Octavio Ianni (1987**)** que a necessidade de reconfiguração das bases econômicas do país é um dos motivadores do processo abolicionista. O escárnio da escravidão enquanto um modelo aceitável socialmente não era justificativa suficiente para o poder político ou religioso se posicionarem contra o sistema escravocrata. O abolicionismo ganha forma no Brasil em bases político-econômicas e não humanitárias. A necessidade de configurar o país enquanto uma só nação livre não poderia existir enquanto parte dos seus indivíduos tivesse sua liberdade privada, ainda que não se pensasse em transformar a população negra descendente de pessoas escravizadas em cidadãos iguais de direito. Daí inicia-se a complexidade da formação nacional brasileira.

> Se o que dá força ao abolicionismo não é principalmente o sentimento religioso, o qual não é a alavanca de progresso que poderia ser, por ter sido desnaturado pelo próprio clero, também não é o espírito de caridade ou filantropia. A guerra contra a escravidão foi, na Inglaterra, um movimento religioso e filantrópico, determinado por sentimentos que nada tinham de político, senão no sentido em que se pode chamar política à moral social do Evangelho. No Brasil, porém, o abolicionismo é antes de tudo um movimento político, para o qual, sem dúvida, poderosamente concorre o interesse pelos escravos e a compaixão pela sua sorte, mas que nasce de um pensamento diverso: o de reconstruir o Brasil sobre o trabalho livre e a união das raças na liberdade. (NABUCO, 2000, p. 9)

Um dos argumentos do autor enfatiza que não há a viabilidade de se construir uma nação brasileira sem o povo negro, já que esses são indivíduos fundadores da nação, ainda que à revelia da própria vontade. Não há sequer uma construção do antigo regime que não tenha sido erguida por mãos negras. Com isso, Nabuco afirma que este país os pertence por direito, embora o que tenha acontecido nos tempos subsequentes foi a tentativa de embranquecer o país e retirar cada traço negro da história, como se fosse possível apagar a memória e destruir cada prédio que foi levantado a partir da relação mandatória entre senhor e escravo.

Nabuco aponta também para o direcionamento do discurso abolicionista. Ele ressalta que não é para os negros escravizados que deve-se falar de liberdade, mas sim para os brancos livres, donos do poder que não julgam seus atos como perversos, mas bem como parte de um dia-a-dia comum naquela sociedade estabelecida. É preciso inserir no debate público que, se

uma parte constitutiva do país não é livre, nenhum de nós poderá ser chamado de cidadão. O sentido da liberdade já está posto como necessidade e anseio na vida de quem está privado de sua humanidade, não é necessário explicar liberdade para estes, mas é necessário despossuir os senhores do poder de sua condição perversa de superioridade.

O que Nabuco nos convoca para pensar é sobre a necessidade de justiça e de construir um país em que cada história coletiva possa caber em sua estrutura de forma que a diversidade de maneiras de ser e pensar seja a riqueza e não o infortúnio. Esse argumento inaugurado por Nabuco é atual na medida em que os anos que se seguiram no pós-abolição apresentaram teorias higienistas que afirmavam que o país era degradado pela mistura de cores. O principal expoente desta teoria no Brasil foi Raimundo Nina Rodrigues (2011), médico e antropólogo brasileiro, que afirmava que a abolição libertou os negros da degradação da escravidão, mas não o elevou ao nível de cidadão detentor de direitos pois a raça negra era por si só uma raça "rebaixada", selvagem, impossível de conviver com outras raças e responsável pela degradação do país se não fosse eliminada nos próximos anos. Rodrigues diz:

> O negro crioulo libertou-se dos labores embrutecedores e das misérias degradantes do seu congênere africano, adquiriu algum verniz pelo atrito com elementos étnicos superiores; melhorou, mas não deixou de pertencer à sua raça, não é adaptável às mesmas condições sociais do ariano (RODRIGUES, 2011, p. 48,).

A questão que fica para as gerações subsequentes é: como desmantelar as estruturas que reduziram o indivíduo negro africano e afro-brasileiro à condição de propriedade, inclusive por força da lei? Ainda que os ares da abolição se aproximassem de uma discussão pública não restrita apenas aos grupos abolicionistas, estas eram feitas de forma conservadora, tratando os negros escravizados como objetos e não como pessoas que deveriam estar livres por serem indivíduos constituintes dessa sociedade em formação. O documento redigido pelo governo provisório de Pernambuco após a Revolução de 1817[3] é apontado por Nabuco como um dos mais revolucionários da época porque reconhece que, numa sociedade civil, a manutenção da estrutura escravocrata plural é uma anomalia, mas ainda acena para o poder dos senhores de escravo ao dizer que a transição da servidão para a liberdade deve ser feita de maneira "lenta, regular e legal". A propriedade ainda se sobrepõem à humanidade desses indivíduos: qualquer tentativa de os integrar à sociedade seria feita garantindo que os direitos que os senhores reservam sobre eles não fossem prejudicados. Como pôr fim à escravidão mantendo o ideal de propriedade sobre o indivíduo negro escravizado? Essa transição conservadora foi existindo no

[3] Movimento separatista de caráter republicano que ocorreu em Pernambuco, Brasil, durante o período colonial

imaginário social ao longo do tempo. Florestan Fernandes (2008), ao analisar a inserção do negro na sociedade de classes, ressaltou que a condição de "trabalhador" retirou parte do estigma social do negro no pós-abolição. Os que conseguiam desfrutar da condição de operários ou pequenos empresários alcançavam minimamente um olhar menos estigmatizado sobre a sua condição racial, longe de ser a respeitabilidade moral necessária para ser integrado à uma sociedade, mas os que ocupavam camadas mais subservientes ainda experimentava um olhar para si muito próximo daquele olhar de quando pertenciam aos senhores de escravo. Por profissão subserviente Fernandes chamou os serviços domésticos ou os relegados à força braçal sem nenhum direito social adquirido.

> Há uma diferença entre viver e pertencer a uma sociedade de classes. Ora, somente os negros e os mulatos que fazem parte da primeira parcela desfrutam, realmente, de modo parcial ou total, de situações de classe (como pequenos empresários, operários qualificados e semiqualificados, etc). Os demais, localizam-se em posições periféricas ou marginais, que não conduzem nem à profissionalização, nem à proletarização, nem à acumulação capitalista. Para estes, o drama ocupacional possui tons sombrios, pois se erige no limite que separa, efetivamente o "negro" do "branco". (FERNANDES, 2008, p. 150).

A diferenciação entre negros e brancos apontada por Fernandes no trecho acima é o ponto central da complexidade e entrelaçamento entre raça e classe no Brasil. Veremos a seguir como a questão da democracia racial também evocou falsas percepções sobre a inserção das pessoas negras na nação brasileira, bem como provocou análises que caminhavam no sentido de concluir que o problema central do Brasil era mais sua desigualdade econômica do que a questão da diferenciação racial.

1.2 O fantasma da democracia racial

Essa sessão será aberta com um trecho da obra *O negro no mundo dos brancos* (1979) de Florestan Fernandes: "tomou-se a miscigenação como índice de integração social e como sintoma, ao mesmo tempo, de fusão e de igualdade raciais" (FERNANDES, 1979, p. 26). Voltando ao título desse capítulo é preciso contextualizar que Fernandes analisa a partir da década de 1960 o mito fundador da nação construído na década de 1930, em especial, a partir de 1933 quando Gilberto Freyre publicou *Casa Grande e Senzala*, livro que inaugura um pensamento social sobre a formação do Brasil pelas três raças: indígenas, negros e brancos europeus (majoritariamente portugueses). Essa obra foi uma espécie de divulgador da nação brasileira porque tornou-se conhecida no exterior e atraiu debates que tinham o intuito de

compreender como o Brasil superou a diferença entre as três raças e criou um padrão harmônico de sociedade. Esse entendimento apresentou-se diante da construção narrativa de Freyre que envolvida aspectos históricos, sociológicos, antropológicos e literários do Brasil e relativizou os conflitos entre senhores e escravos identificando que as relações entre estes eram permeadas por tensões, mas também por trocas culturais, que influenciaram a culinária, a linguagem e as práticas religiosas no Brasil. Sob um aspecto geral, essas afirmações podem constituir um fato social[4] da época portanto verídicas, porém o ponto de crítica à obra de Freyre está posta na maneira como ele debate a construção das distintas influências culturais do Brasil. Ele apresenta relações em tom romantizado, minimizando as violências do sistema escravista. É possível haver relações simétricas em um sistema de subordinação? Os autores que se sucedem à Freyre argumentam que não. Os níveis de desigualdade econômica e social são perpetuados ao longo da história, o que impede de se falar em democracia racial ou em integração completa das três raças fundadoras da nação. Para além das desigualdades citadas, a diferença de tratamento entre negros e brancos que são erigidas de maneira subjetiva no sistema social e apresentam o branco como padrão universal e o negro como "o outro" determinam quem será substancialmente respeitado e quem não terá sua liberdade e respeito moral assegurado. Fernandes nos diz:

> Acresce não só que não se processou uma democratização real de renda, do poder e do prestígio social em termos raciais. As oportunidades surgidas foram aproveitadas pelos grupos melhor localizados da "raça dominante", o que contribuiu para aumentar a concentração racial de renda, do poder e do prestígio social em benefício do branco. (FERNANDES, p. 29, 1979).

Para Fernandes, o que se chamou de uma democracia racial diz respeito ao fenômeno da miscigenação e da mobilidade social vertical por infiltração. Ambas operam dentro dos limites da ordem vigente de maneira que a dominação racial dos brancos não fosse alterada. A mobilidade vertical por infiltração trata da mudança de status social experimentada por pessoas negras que conseguiram, com certo esforço, exercer funções laborais que o colocava em posição de respeitabilidade moral. Porém, essa inserção se dava de maneira muito restrita e limitada. Soma-se a isso, o elemento da imagem do "negro de alma branca" (FERNANDES,

[4] Conceito desenvolvido por Émile Durkheim (1895) que se refere os modos de agir, pensar e sentir de um indivíduo, mas que estão externos à ele. São formas coercitivas e gerais que um determinado grupo social pode absorver.

2013, p. 37) que consistia em um indivíduo que operasse e agisse em conformidade com à moralidade do homem branco. Fernandes nos diz:

> Criou-se e difundiu-se a imagem do "negro de alma branca" - protótipo do negro leal, devotado ao seu senhor, à sua família e à própria ordem social existente. Embora essa condição pudesse ser, ocasionalmente, rompida no início do processo, nenhum "negro" ou "mulato" poderia ter condições de circulação e de mobilidade se não correspondesse a semelhante figurino. (FERNANDES, 2013, p.37)

Um estudo contemporâneo sobre a mobilidade social dentre os negros foi realizado pela socióloga Ângela Figueiredo no início dos anos 2000 com o intuito de analisar como o racismo molda a experiência e a trajetória da pessoa negra no extrato da classe média, composta majoritariamente por pessoas brancas.

Ângela Figueiredo (2004) reitera em sua pesquisa o que já havia sido constatado por autores como Fernandes (1964), Moura (1994) e Nascimento (1978), ou seja, a mobilidade social da pessoa negra acontecia de forma limitada e a partir do indivíduo branco. Era necessário se educar e agir em conformidade com esses ideais morais do branco. A essa constatação, Figueiredo acrescenta ainda o apadrinhamento de pessoas negras por famílias brancas que abriam espaço para negros em mercados de trabalho com mais destaque ou financiavam seus estudos. Há dois pontos importantes nesse estudo: 1) ao longo do tempo as estratégias de mobilidade social foram modificadas; 2) a mobilidade era uma categoria individual, era possível observar e identificar pessoas negras que ascenderam na sociedade de classes, mas não de forma homogênea como grupo negro.

> Ainda que centrada mais especificamente no emprego público, estas breves referências objetivam demonstrar como as estratégias de mobilidade social empregadas pelos negros foram modificadas nas últimas décadas - sendo que no passado eram caracterizadas por uma relação de dependência com indivíduos ou famílias brancas. Ao que parece, a relação com os brancos que possibilitava a mobilidade era a mesma que permitia o ingresso, ainda que marginalmente no mundo dos brancos. (FIGUEIREDO, 2004, p. 207)

É importante destacar que essa estratégia de mobilidade social não se trata de uma plena inserção no mundo dos brancos já que a posição econômica não livrava essas pessoas da violência racial. Era uma inserção condicionada aos termos dos brancos, carregada de estigma e desconfiança. Figueiredo descreve essas pessoas como estando "fora do lugar", já que a expectativa é que pessoas negras ocupem espaços subalternizados.

Essa foi a forma de elaborar soluções para o problema racial no pós-abolição e convencionou-se chamar de "democracia racial" uma vez que simulava a inserção das pessoas negras através desses mecanismos. Ainda que se esperasse que o trabalho livre poderia universalizar o acesso à sociedade de classe, não houve mecanismos políticos ou mudanças significativas na ordem social, política e econômica da época que retirasse do indivíduo negro a estima de ocupar o lugar de pessoas de segunda classe, portanto ocupando espaços de trabalho subservientes.

Vale também citar que as pessoas negras no pós-abolição que ocuparam o sistema de ocupações assalariadas (FERNANDES, 2013, p. 38) fizeram parte da economia de subsistência e concorriam com os imigrantes que entraram no país para fazer parte desse sistema econômico e para branquear a nação brasileira.

A democracia racial é uma falácia pois não estruturou políticas e mecanismos reais de integração e manteve mecanismos imobilizadores e inibidores (MOURA, 2014, p.184). Junto a isso, a responsabilidade pelo próprio crescimento e inserção na sociedade de classes passa a ser o indivíduo negro, já que se compreende que na democracia racial o trabalho livre foi aberto a todas as pessoas, propiciando oportunidade de crescimento. Logo, se o negro não venceu na vida, essa é uma responsabilidade dele. Nesse contexto Clóvis Moura (2014) afirma:

> A miscigenação (fato biológico), por outro lado, não criou uma democracia racial (fato sociológico). Ela estava subordinada a mecanismos sociais de dominação, estruturas e técnicas de barragem e sanções religiosas e ideológicas. Esse conjunto de elementos e estratégias inibidoras determinava o imobilismo ou semi-imobilismo social, cultural e políticos das vastas camadas miscigenadas, isso porque os espaços sociais que davam status econômicos ou de prestígio social ou cultural lhes eram vedados, pois esses mecanismos de seleção étnica compulsórios reproduziam os níveis de poder econômico, social e cultural das estruturas de poder dominadoras que representavam os interesses da classe senhorial local e da Corte e o poder do Estado Português. (MOURA, 2014, p. 184)

Tanto Fernandes quanto Moura são categóricos em afirmar que não houve nenhum lastro de democracia racial no Brasil. Ambos os autores apresentam abordagens marxistas, isto é, operam seus argumentos a partir da dialética de classe e de etnia presente no Brasil. A existência de barreiras é apresentada de duas maneiras distintas, enquanto Fernandes analisa o imobilismo social do negro brasileiro através da variável econômica e da categoria trabalho, Moura foca em perspectivas mais simbólicas, demonstrando como o estigma sobre a cor da pele foi constituído durante o período escravista e no pós-abolição. "Tornar-se liberto, não era o mesmo que tornar-se livre" (MOURA, 1974) as barreiras de contenção da integração do negro são escamoteadas através da ideia de que "todos são iguais perante a lei", porém, além

de não haver políticas estruturadas e oportunidades de trabalho e ascensão, houve ainda um processo alienador dos negros, ao interiorizarem os valores brancos da classe dominante. Fato também afirmado por Fernandes em *Os negros no mundo dos brancos* (1979).

O resultado da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio realizado na década de 1980 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou o registro de 136 cores diferentes, pois a metodologia da época permitia a autoidentificação de forma livre. Para Moura, isso é o resultado do processo de fuga da própria cor vivenciada pelas pessoas negras.

> O que significa isto em um país que se diz uma democracia racial e laboratório modelo para todos os países interétnicos? Significa que os segmentos não brancos através de um processo alienador interiorizam os valores brancos das classes dominantes que os colocaram sendo inferiores, num trabalho subliminar cujo resultado foi conseguir que essas populações queiram fugir do seu ser, da sua concretude étnica, refugiando-se numa identidade simbólica e deformada. Isso quer dizer, por outro lado, que a miscigenação não democratizou a sociedade brasileira nem aceitou os padrões culturais e étnicos não brancos como iguais. Criou em cima dessa população miscigenada uma escala de valores discriminatória da qual ela procura neuroticamente fugir. (MOURA, 2014, p. 216)

Há existência de barreiras de ascensão não apenas à sociedade de classes, mas também à categoria de indivíduo que detém respeitabilidade moral. Dessa forma, há duas lutas conjuntas que o indivíduo negro brasileiro precisa travar: o da valorização de sua cultura e traços étnicos e a consequente quebra dos estigmas sobre inferiorização através da cor da pele. São duas lutas conjuntas e distintas.

Ao debater a condição do negro livre, Abdias do Nascimento apresentou conceitos que nos ajudam a aprofundar o argumento de uma falsa democracia racial. Em *O Genocídio do Negro Brasileiro* (1978) o autor apresenta o mito da democracia racial como sendo um dos mitos inventados para mitigar a consciência de culpa do opressor (NASCIMENTO, 1978) assim como foi o mito do senhor benevolente que fala sobre uma escravidão nas colônias das Américas que não foi tão dura para com os escravizados quanto as das colônias britânicas.

Segundo Nascimento, um dos argumentos que constituía a justificativa de que o Brasil se tornou uma democracia racial era o fato de que o país absorveu à fundação de sua nação referências negras na culinária, na dança, na linguagem e na cultura de modo geral. Isso seria um indício de que havia uma convivência harmoniosa e uma ausência de preconceito racial. Ele nos diz:

> Há ainda outra lenda justificadora da tese da "democracia racial" no Brasil: ela se localiza na mistificação da sobrevivência cultural africana. Esse fundamental argumento se reveste de grave perigo pois seu apelo tem sido sedutor, e capaz de captar amplo e entusiástico suporte. Postula o mito que a sobrevivência de traços da cultura africana na sociedade brasileira teria sido o resultado de relações relaxadas e

> amigáveis entre senhores e escravos. Canções, danças, comidas, religiões, linguagem, de origem africana, presentes como elemento integral da cultura brasileira, seriam outros tantos comprovantes da ausência de preconceito e discriminação racial dos brasileiros "brancos". (NASCIMENTO, 1978, p.55)

A interpretação de uma escravização mais branda também surge a partir da permissão do senhor para que, aos finais de semana, os escravizados pudessem tocar o seu batuque e fazer as suas rodas. Porém, Roger Bastide (1972, *apud* Nascimento 1978) argumenta que na visão do poder local, os batuques manteriam as diferenciações entre as nações africanas. As diversas nações trazidas forçosamente para o continente americano, como Gegê, Nagôs, Congos, entre outros, tinham diferenças fundamentais entre si e nutriam certa aversão mútua. Acreditava-se que a carga da violência senhorial faria desaparecer essas diferenças, enquanto as diferentes celebrações empregadas pelas diferentes culturas africanas os fariam relembrar das divergências evitando uma grande aliança e um levante que poderiam ameaçar a sociedade brasileira.

Sucede-se a isso, uma controvérsia gama de ações intelectuais e institucionais que pretendiam eliminar o indivíduo negro sobre o argumento de que o gene negro é responsável por degeneração social, além dos evidentes maus tratos aos indivíduos escravizados:

> Proprietários e mercadores de escravos no Brasil, a despeito das várias alegações em contrário, em realidade submeteram seus escravos africanos ao tratamento mais cruel que se possa imaginar. Deformações físicas resultantes de excesso de trabalho pesado, aleijões corporais consequentes das punições e torturas, às vezes de efeito mortal para o escravo – eis algumas das "benevolências" brasileiras para com a gente africana. (NASCIMENTO, 1978, p. 57)

É dessa maneira que Nascimento argumenta contra o mito da democracia racial apresentando os elementos de um apartheid não verbalmente declarado, mas ao contrário, bem construído e escamoteado atrás da ideia de que o indivíduo negro foi idealmente aceito na sociedade brasileira. Outro elemento importante que dá base ao mito da democracia racial é a suposição de que o número de pessoas escravizadas trazidas para o Brasil foi relativamente pequeno se considerado a extensão geográfica do país, o que permitiria uma proximidade mais "amigável" na relação senhor versus escravo (NASCIMENTO, 1978, p. 58). No entanto, segundo informações do portal "*Brasil: 500 anos de povoamento*" do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os séculos XVI e meados do XIX aproximadamente 4 milhões de africanos foram trazidos para o Brasil como escravos. Isso representa 40% de todo tráfico transatlântico nas Américas.

Diante do exposto com os autores selecionados aqui para demonstrar as contradições do mito da democracia racial, é fácil perceber que todo o mito foi construído a partir de uma disputa de narrativa e de visões de mundo distintas. O conceito de raça é constantemente um conceito em disputa permeado por definições sociais e biológicas no curso do tempo. O que é possível afirmar a partir desta breve análise é que esse mito fundador da nação - o da democracia racial, na sua superfície não localiza tensões e estruturas que se interpõem à vida da pessoa negra no Brasil.[5]

Ainda sobre a ideia do mito, aprofundaremos um pouco mais agora em como essa sociedade étnica controversa tornou-se objeto de estudo-modelo para a conceituação de raça e possível superação das distinções raciais durante a década de 1950.

1.3 "Projeto Unesco" e seus efeitos

A partir dos ideais preconizados por Gilberto Freyre durante a década de 1930, já vistos anteriormente, sobre a formação de um Brasil com mais pluralidade e mais ameno no que tangencia as discriminações raciais, a década de 1950 trouxe a preocupação de investigar o que poderia vir a ser um "laboratório de civilização" (RAMOS, 1948 apud MAIO, 1999), um modelo de superação dos seus problemas internos que poderia ser compartilhado com o resto do mundo, em especial com a Alemanha que saía do contexto da 2ª Guerra Mundial e da queda do regime nazista. Nas palavras de Maio:

> Neste sentido, o Projeto Unesco foi um agente catalizador. Uma instituição internacional, criada logo após o Holocausto, momento de profunda crise da civilização ocidental, procura numa espécie de anti-Alemanha nazista, localizada na periferia do mundo capitalista, uma sociedade com reduzida taxa de tensões étnico-raciais, com a perspectiva de tornar universal o que se acreditava ser particular. (MAIO, 1999, p. 142)

O "Projeto Unesco" foi um programa de pesquisa organizado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) e aprovado na 5ª sessão da Conferência Geral da Unesco, realizada em Florença, com o intuito de investigar as relações

[5] O livro Brasil-nação como ideologia (2020), de Fabrício Maciel, apresenta como o mito da democracia racial e das três raças em todos os seus elementos (índio inapto, negro preguiçoso e branco designado por deus para condução da nação) já estava presente na obra de José Bonifácio, 100 anos antes de Gilberto Freyre, a quem normalmente se atribui a autoria do mito.

raciais no Brasil. Uma característica importante de destacar é que nesse contexto social, e também na ocasião da 5ª sessão da Conferência Geral da Unesco, foi publicado o primeiro documento que trazia postulados que não associavam características físicas com questões morais como foi empregado por pensadores na década de 30, o 1º *Statement On Race* (Declaração sobre Raça). Essa relação entre as características de um indivíduo e sua possível moralidade foram ideias que partiram, principalmente, de Cesare Lombroso (2007) com a teoria do criminoso nato que atrelava características físicas à propensão ao crime, geralmente, características que desviavam do padrão branco europeu. Essas ideias foram replicadas no Brasil a partir de pensadores higienistas, em especial, o médico, antropólogo e criminologista, Raimundo Nina Rodrigues (1894), que acreditava que os negros e mestiços apresentavam traços de "atavismo" (regressão a estágios primitivos da evolução humana), conceito derivado das teorias lombrosianas.

A partir da tentativa de superar tais conceitos de determinismo racial que hierarquizavam pessoas e motivados pela ideia de criar paradigmas para a conceito de raça ao redor do mundo, o Departamento de Ciências Sociais da Unesco realiza essa investigação localizando a América Latina como um dos possíveis campos dessa pesquisa, com destaque para o Brasil.

Essas informações estão contidas no *International Social Science Bulletin (vol.2, nº3)* publicado pela Unesco na década de 50 com foco em apresentar o problema da questão racial no mundo e, em especial, como uma resposta as ideologias racistas que culminaram no Holocausto na Alemanha. Era necessário criar evidências cientificas de contraponto aos fundamentos biológicos da discriminação racial. O artigo *Unesco and the racial problem* escrito por Alfred Métraux (1950), à época Chefe da Divisão de Estudos sobre Problemas Raciais da Unesco, apresenta o início dos trabalhos de investigação da questão racial, dando destaque ao sociólogo brasileiro Arthur Ramos que estava à frente do Departamento de Ciências Sociais da Unesco, mas veio a falecer antes do início da pesquisa, deixando apenas alguns escopos delineados.

Métraux apresenta então que entre os dias 12 a 14 de dezembro de 1949 a instituição recebeu cientistas de diferentes áreas e com divergentes tendências, dos seguintes países: Brasil, França, Índia, México Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos (Métraux, 1950, p. 385) para debaterem as relações raciais. Ele pontua que o preconceito racial se espalha rapidamente, por isso a necessidade de achar saídas para o fenômeno. Ele afirma:

> It is an eminently contagious attitude of mind and It's rapid development in Latin America and Europe in the last Twenty Years is most disquieting. It was awakened by German propaganda before and during the war, but it also to a certain extend the result of the growing influence of the United States. (MÉTRAUX, 1950, p. 387)

O comitê de pesquisa da Unesco elaborou linhas de pesquisa que deveriam ser investigadas, entre elas: a influência do tipo de colonização nas atitudes dos grupos raciais, estudos comparativos em diferentes continentes, estudos de métodos empregados para combater o preconceito racial, entre outros. Por fim, uma das recomendações aprovadas e autorizadas pelo Diretor-Geral da Unesco, dizia: "To organize in Brazil a pilot investigation of contacts between races or ethnic groups, with the aim determining the economic, political, cultural and psychological factors, whether favourable and unfavourable to harmonious relations between races or between ethnic groups" (MÉTRAUX, 1950, p. 388). Na sequência, o autor afirma que as relações raciais na América Latina trazem uma marca mais harmoniosa, sem grandes tensões como se observa em países falantes da língua inglesa. Ele argumenta que provar que uma sociedade conseguiu construir boa convivência e tolerância, apesar das diferenças, é o melhor caminho para se combater o preconceito racial. E o Brasil apresentava campo fértil pois as três raças, nas palavras do autor, "estavam se fundindo".

O Estado inicialmente escolhido para início da pesquisa foi a Bahia pois o contingente de pessoas negras era substancial e segue sendo até os dias atuais com aproximadamente 80% pessoas se autodeclarando negra[6]. Desse ponto em diante, vale dizer que essa empreitada moldou a agenda das Ciências Sociais no Brasil a partir de 1951, período em que as pesquisas começaram a ser patrocinadas pela Unesco e motivou quatro grandes investigações realizadas por pesquisadores brasileiros em diferentes estados, sendo elas: O negro no Rio de Janeiro – relações de raça numa sociedade em mudança (Costa Pinto, 1953); As elites de cor: um estudo de ascensão social (Thales de Azevedo, 1953-1955, Bahia); Relações Raciais entre negros e brancos em São Paulo (Roger Bastide e Florestan Fernandes, 1955); Religião e Relações Raciais (René Ribeiro, 1956, Pernambuco). Uma variável que se apresenta como elemento central nessas pesquisas é a "mobilidade social" na tentativa de investigar como pessoas negras no pós-abolição se moldavam e se inseriam na sociedade brasileira. A seguir, apresento um quadro-síntese com os enfoques e principais resultados das investigações supracitadas:

[6] Disponível em: <https://sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4013:bahia-e-o-estado-mais-negro-do-brasil-com-80-8-da-populacao-preparda&catid=8&Itemid=565&lang=pt#:~:text=Not%C3%ADcias-,Bahia%20%C3%A9%20o%20estado%20mais%20negro%20do%20Brasil%2C%20com%2080,composto%20por%20pretos%20e%20pardos).>

Tabela 1 - Quadro-síntese dos resultados das pesquisas realizadas a partir do Projeto Unesco

Pesquisa	Ênfase	Principais resultados
Costa Pinto, 1953	Integração laboral e imigração	Europeus têm vantagem; negros marginalizados
Thales de Azevedo, 1953-1955	Ascensão via educação/rede social	Preconceito mediado por classe; emergência de elites pardas
Roger Bastide e Florestan Fernandes, 1955	Preconceito sutil e institucional	Educação chave, mas barrada socialmente
René Ribeiro, 1956	Cultos afro como elemento racial	Cultos como mecanismo de proteção e fortalecimento

A partir dessas informações, podemos concluir que, o que se parecia com a solução para o problema das tensões raciais no mundo, tornou-se uma revelação da situação racial do negro no Brasil e apresentou um emaranhado de outras questões a serem investigadas. Todas as pesquisas acabaram por provar, ao contrário da expectativa da Unesco, que a situação social das pessoas negras no Brasil não estava balizada por convivências harmônicas e aceitação política, social e moral, ao contrário, apresentavam contradições, conflitos e barreiras de acesso à mobilidade econômica e social.

Outro elemento importante destacado pelas investigações é sobre a relação entre raça e classe. Uma das hipóteses de Azevedo (1955) ao submeter seu projeto de pesquisa para a Unesco era de que "no Brasil existe pouco preconceito de cor e na Bahia ainda menos, e de que […] o preconceito de classe é mais forte do que o de cor, e por tudo isso, a linha de cor não é um obstáculo intransponível no processo de mobilização vertical na Bahia" (AZEVEDO, 1955, p. 1). Ao longo do estudo ele reitera que a relação de status social de classe é o que primeiramente afasta negros e brancos, já que nos extratos mais elevados estão concentrados pessoas de pele branca e nos extratos mais baixos encontram-se os não-brancos.

A pesquisa de Fernandes e Bastide também argumenta que a classe é um elemento decisivo para a organização social da vida da pessoa negra e que "a classe social

aparece como um fator de integração mais forte do que a influência segregadora das diferenças raciais" (WILLEMS, 1949 apud FERNANDES, 1955, p. 407). O binômio raça versus classe hora aparece como variáveis indissociáveis e submetidas uma à outra, e hora aparece como elementos distintos, mas que se inter-relacionam.

Dessa forma, as pesquisas analisadas indicam que, embora a classe social exerça um papel estruturante nas possibilidades de mobilidade e integração dos indivíduos, ela não pode ser compreendida de forma isolada da questão racial. A recorrente afirmação de que o preconceito de cor é suavizado pela dinâmica de classes revela, por um lado, a tentativa de desracializar as hierarquias sociais e, por outro, escamoteia os mecanismos sutis de exclusão racial que operam mesmo nos contextos de ascensão social. Assim, raça e classe constituem categorias analíticas que se entrelaçam de forma complexa e que, no caso brasileiro, devem ser pensadas em articulação, sobretudo para compreender as barreiras enfrentadas pela população negra no acesso a direitos, prestígio e reconhecimento social.

1.3.1 A influência de Donald Pierson

Embora esse capítulo tenha a pretensão de apresentar a construção da questão racial no Brasil a partir de autores brasileiros, agora esbarramos com uma pequena contradição: a influência de autores estrangeiros no pensamento social nacional e, em especial, na construção do conceito de racialidade. Aqui destaco Donald Pierson, sociólogo norte-americano, que tem forte influência nas pesquisas realizadas pelo Projeto Unesco.

A partir da Escola de Chicago e do seu orientador, Robert Park, Pierson desenvolveu pesquisas que tinham como foco estudo das relações raciais fora do contexto estadunidense na década de 30. A Escola de Chicago é conhecida por realizar pesquisas que deem conta de debater e apontar caminhos para as questões sociais surgidas a partir do crescimento e desenvolvimento das grandes cidades. Temas como imigração, desorganização social e questões raciais eram trabalhadas nesse contexto da sociologia.

É dessa forma que Pierson chega ao Brasil, especificamente ao estado da Bahia, no ano de 1935, para realizar suas investigações. Vale ressaltar que a ideia da superação das diferenças raciais e de uma suposta democracia racial influenciou o autor a desenvolver seus trabalhos no país, uma vez que os Estados Unidos enfrentavam fortes tensões de segregação racial, enquanto o Brasil se apresentava como um modelo que poderia ser replicado — o mesmo fundamento que motivaria a realização do Projeto Unesco no Brasil.

Se o Projeto Unesco moldou a agenda das Ciências Sociais no Brasil, antes disso Pierson introduziu a metodologia empírica e quantitativa nos estudos das relações raciais no país. Os resultados de sua pesquisa foram publicados na obra *Negroes in Brazil: A Study of Race Contact of Bahia* (1942). A versão em português, Brancos e Negros na Bahia: Um estudo de contato social (1945), traz no Apêndice D a descrição do método realizado por Pierson baseado em: anotação, comparação e análises estatísticas. O autor fez um mergulho na sociedade baiana coletando dados etnográficos a partir de observações, registros, entrevistas e análises censitárias. Pierson adentrou a estrutura do espaço social baiano, quase que tentando emular o sentido das ações sociais para o cidadão local ao participar de festas religiosas como a do Senhor do Bomfim, e o contato próximo e imersivo com a umbanda e o candomblé, religiões de matriz africana. Apesar do extenso trabalho e da profundidade da pesquisa, toda a investigação empregada por Pierson tinha como horizonte e hipótese, a perspectiva de um preconceito racial arraigado nos termos da segregação institucionalizada como nos Estados Unidos. O que se buscou foi provar que, por aqui, não havia um status de *apartheid* social e de profunda discriminação com os homens de cor[7].

Essa perspectiva como guia central da pesquisa levou Pierson a fazer uma conclusão enviesada se considerarmos os estudos e parâmetros atuais, mas que na época, no início das investigações sobre raça no Brasil, em especial sobre o prisma da democracia racial, foi tomado de sentido. A principal conclusão do autor é de que no Brasil, em especial em Salvador (BA), existia uma estratificação social estruturada mais pela classe do que pela diferenciação racial. O autor diz:

> Na sociedade baiana, as raças convivem com relativa harmonia no plano das relações cotidianas. Não existem leis que impeçam um negro de entrar em qualquer edifício público, escola ou igreja. Os ônibus, bondes e cinemas são usados indistintamente por pessoas de todas as cores. Essa ausência de barreiras legais não implica, contudo, que não haja preconceito; o que ocorre é que o preconceito racial se manifesta de forma mais sutil e está frequentemente subordinado à posição social do indivíduo. (PIERSON, 1945, p. 137)

Essa é uma conclusão que erroneamente levou – e ainda leva – ao discurso frequentemente observado no senso comum da ideia do "socialmente branco", como se a classe tivesse potencial de não apenas trazer mobilidade econômica, mas também respeitabilidade moral. Essa é uma definição posteriormente debatida por autores como Florestan Fernandes,

[7] "Homens de cor" refere-se a forma como o início dos estudos das relações sociais tratavam as pessoas negras.

Carlos Hassenbalg e Lélia Gonzalez que refutam esse resultado ao debater as formas sutis de exclusão racial enraizadas na sociedade brasileira e a existência de barreiras que se interpõem a partir da cor da pele.

Com isso, apesar de uma análise parcialmente assincrônica, Pierson movimenta as Ciências Sociais, dá base ao Projeto Unesco e inaugura um fazer etnográfico nos estudos de raça ainda não realizados no Brasil antes da década de 30. O estudo não ignora a existência de experiências de desigualdade, mas prova que a experiência racial brasileira se diferencia da experiência dos negros norte-americanos. O autor afirma que "O preconceito racial no Brasil é mais uma questão de atitude e preferência do que de lei ou coerção." (PIERSON, 1945, p. 199).

Após os estudos de Pierson, o Projeto Unesco, em suas variadas pesquisas, acaba por abrir caminhos para a complexidade da questão racial no Brasil. Compreende-se que não é só pela força da lei ou pela relação econômica que se constitui racialidade no país, é preciso adentrar a sutileza da subjetividade das relações raciais onde a categoria negro nasce a partir do estigma do escravo, onde ser-se negro já traz consigo a existências de barreiras, limites e violências, bem como ser-se branco opera no nível do respeito moral atrelado a cor da pele. No próximo tópico, será apresentado um elemento da subjetividade negra para tentar formar um quadro analítico mais completo da complexidade do que é ser negro.

1.4 Tornar-se Negro

O título desse tópico remonta ao título do livro de Neusa Santos Souza publicado em 1983. É a partir dos estudos de Santos Souza que adentraremos a discussão ainda não proposta pelas pesquisas analisadas até aqui: a ideia da subjetividade. Se antes os autores que tocam na questão racial no Brasil o faziam a partir de variáveis econômicas, culturais e censitárias, elaborando raça de maneira estrutural, a autora aqui referenciada critica radicalmente a ideia de raça como uma constituição natural, dada exclusivamente pela cor da pele que provocava certo determinismo biológico.

Parte da produção intelectual do início do século XX analisa raça com sendo uma característica inata e que tem implicações psicológicas. Artur Ramos em *O negro brasileiro: etnografia religiosa e psicanálise* (1937) diz:

> "As diferenças raciais não se manifestam apenas no aspecto físico, mas estendem-se ao campo psicológico. É possível observar entre os grupos

> raciais predisposições distintas em relação ao comportamento social, à afetividade e à religiosidade, o que evidencia traços característicos herdados." (RAMOS, 1937, p. 92)

Essa concepção já foi apresentada brevemente no tópico 1.3 ao falarmos das teorias de Cesare Lombroso e Raimundo Nina Rodrigues disseminadas para justificar higienismo social e partindo do pressuposto de que a cor da pele negra era um elemento de degradação da sociedade. Santos Souza captura as questões históricas e sociais para rebater os essencialismos da determinação racial difundidas nas teorias brasileiras. Ela sustenta a ideia de que raça é um elemento constitutivo das relações sociais, dinâmicas e históricas.

A discussão empregada por Santos Souza não se pretende e nem finge ser imparcial, ela tem uma hipótese bem engendrada na observação das dinâmicas raciais no Brasil de que a discriminação racial é um elemento constitutivo da nação e que, por ser tão parte da estrutura, captura indivíduos brancos com uma autoidentificação de superioridade e indivíduos negros a partir da negação de sua própria identidade.

O argumento central da autora é de que a primeira violência do racismo é a negação do autorreconhecimento. É ser, estar e viver em uma sociedade que se organiza socialmente a partir de ideais brancos. O conceito de "ideais do ego branco" é defino pela autora como os padrões de valor e pertencimento produzidos no meio social. Ela diz:

> O negro, para ser aceito, precisa renunciar à sua negritude. Precisa identificar-se com os ideais do ego branco, isto é, com os valores e padrões culturais definidos pelo grupo dominante como sendo os únicos desejáveis, belos, corretos e normais. A assimilação desses ideais funciona como uma defesa psíquica contra a rejeição que sofre, mas o preço é a alienação de si mesmo. (SANTOS SOUZA, 1983, p. 25)

Dessa forma, a pessoa de pele negra é despossuída da possibilidade de viver uma experiência de completude com quem se é porque está a todo tempo simulando uma vida que retire o estigma que recai sobre si a partir da cor da pele. Essas discussões empregadas por ela são o resultado de uma pesquisa empírica realizada com dez pessoas negras a partir da metodologia histórias de vida para compreender a ascensão social, formação do caráter e a subjetividade do reconhecimento identitário.

> O negro que se empenha na conquista da ascensão social paga o preço do massacre mais ou menos dramático de sua identidade. Afastado de seus valores originais, representados fundamentalmente por sua herança religiosa, o negro tomou o branco como modelo de identificação, como única possibilidade de "tornar-se gente" (SOUZA SANTOS, 1983, p.18).

A problemática identificada por Santos Souza é a de que a construção do tornar-se negro é um processo subjetivo marcado por experiências de dor, negação e violência. O remédio apresentado por ela para resolução da questão é a de que deva haver uma ruptura subjetiva, uma quebra da identificação narcísica com o ser branco para que o negro possa se reconhecer de maneira positiva.

> O negro, para tornar-se sujeito de sua própria história, precisa romper com os ideais do ego branco e reconstruir sua identidade em bases próprias. O que está em jogo não é a cor da pele, mas a capacidade de recusar a alienação imposta e assumir-se enquanto negro. (SANTOS SOUZA, 1983, p. 34)

Para além da análise subjetiva empregada por Santos Souza através da psicanálise, o campo prático e empírico destaca algumas ferramentas relevantes na socio história da pessoa negra no Brasil que o ajuda a construir uma identidade positivamente orientada. Lélia Gonzalez (1983) advoga que os movimentos sociais negros têm um papel fundamental na quebra do isolamento subjetivo que o racismo produz. É a partir da coletividade que os ideais de identidade podem ser disputados e reconstruídos. É nesse contexto que a experiência de sofrimento, negação e de outras violências encontra legitimidade e pode passar a operar uma disputa política que coloque a questão racial no centro do debate social no Brasil. Gonzalez nos diz:

> A militância no movimento negro tem sido fundamental para que o negro brasileiro passe a se perceber como sujeito histórico, como agente de transformação da realidade. [...] A consciência da opressão racial e de sua naturalização pelo discurso da democracia racial só se torna clara a partir do momento em que esse sujeito entra em contato com outros corpos e vozes negras, com suas histórias de resistência, dor e luta. (GONZALEZ, 1983, p. 224)

Outra contribuição de Gonzalez vai no sentido de, além de expor a crítica à absorção da subjetividade pelos ideais do ego branco, apresentar análises explicativas que esclareçam a razão pela qual o processo de identificação com o branqueamento é uma estrutura que deu tão certo e funciona muito bem entre o grupo dos negros no Brasil. Em *Racismo e Sexismo no Brasil* (2020) ela evidencia uma análise, também a partir do campo da psicanálise, de que duas noções ajudam a encontrar o caminho para essa questão: a ideia de memória e consciência. A autora argumenta que a consciência é um território de disputa por onde o discurso ideológico se faz presente, enquanto a memória é o espaço de contraponto à consciência, ela inclui o que

a consciência exclui (GONZALEZ, 2020, p. 78). A consciência absorvida pelo racismo faz de tudo para que os lugares da memória e da história sejam deslocados e esvaziados de sentido.

Gonzalez demonstra por meio de análises sobre cultura e linguagem como o racismo e o sexismo estão configurados de forma sólida na cultura brasileira e como o mito da democracia racial falseia formas mais sofisticadas de dominação e discriminação. Ela diz "Como todo mito, o da democracia racial oculta algo para além daquilo que mostra" (GONZALEZ, p. 80, 2020).

Outra contribuição do debate político-subjetivo do tornar-se negro no Brasil é trazido por Sueli Carneiro (2003) que corrobora com as análises de Santos Souza e Gonzalez. Ela reforça o papel da identidade negra e aprofunda a crítica à branquitude. Carneiro também fala do indivíduo branco como ideal a ser alcançado em uma sociedade que inferioriza e desvaloriza a pessoa negra. Ela apresenta a adesão inconsciente à branquitude como uma ferramenta de proteção à violência simbólica do racismo. "O processo de branqueamento simbólico, em que o negro tenta assumir padrões e comportamentos do grupo dominante como estratégia de sobrevivência, implica a negação de si mesmo e o enfraquecimento da identidade racial." (CARNEIRO, 2003, p. 30).

A contribuição das autoras aqui apresentadas versa sobre um processo de tornar-se negro como uma construção subjetiva e política, atravessada por múltiplas dimensões de negação, conflito e resistência. Em um contexto marcado pelo racismo e pela imposição da branquitude como norma universal de humanidade, a experiência do sujeito negro se constitui, frequentemente, sob o signo da alienação. Nesse cenário, a identidade racial não se apresenta como dado natural, mas como resultado de um percurso de enfrentamento e reconstrução.

Três variáveis se apresentam de forma contundente nas pesquisas de Santos Souza, Gonzalez e Carneiro: branqueamento, disputa política das identidades e autorreconhecimento. Ainda que os caminhos para a constituição dos argumentos sejam distintos, ora pela via da psicanálise, ora pela via da sociologia, o que se pretende é provar que a identidade negra não é algo dado no momento do nascimento de uma pessoa negra, mas é uma subjetividade em disputa, ainda que a cor da pele, no contexto do Brasil, direcione certas barreiras e limites apenas pela identificação fenotípica, não é isso que dá conta de constituir o ser negro. O "remédio" proposto pelas autoras vai no sentido de criar a possibilidade de recusa dos valores que desumanizam esses indivíduos. Tornar-se negro é apropriar-se positivamente de uma identidade historicamente marginalizada. Essa tomada de consciência permite não apenas a afirmação do ser negro, mas também a reconfiguração do lugar social a partir de uma nova gramática de pertencimento. Tornar-se negro, no contexto brasileiro, é afirmar-se enquanto sujeito histórico em uma sociedade que constantemente tenta negar essa possibilidade.

1.5 “Cumé que a gente fica?” O status do negro na atualidade

O título desse tópico é inspirado na epígrafe do texto *Racismo e sexismo na cultura brasileira*, de Lélia Gonzalez (2020), trabalhado no tópico anterior. Se o tornar-se negro é um processo de reconstrução identitária crítica frente à lógica da branquitude, o que esse sujeito encontra quando busca se afirmar nos espaços de prestígio da sociedade brasileira? Essa pergunta orienta a análise sobre o status do negro na atualidade, especialmente no que se refere à presença de indivíduos negros em camadas sociais mais elevadas, marcadas historicamente pela exclusão racial.

Para finalizar o primeiro capítulo desse trabalho, vamos agora compreender quais fenômenos sociais se interpõem na atualidade do indivíduo negro, em especial dos que ocupam os estratos elevados de classe e os debates subjetivos em torno de sua identidade.

O sociólogo Emerson Rocha (2019) nos ajuda a constituir essa ideia ao analisar as desigualdades raciais nas faixas superiores de renda, em contraste com a ideia de que o racismo operaria apenas nos estratos mais baixos da sociedade. O autor demonstra que, paradoxalmente, é justamente nas classes mais altas que as desigualdades entre brancos e negros se tornam mais evidentes — não apenas em termos de acesso e quantidade, mas também em termos de reconhecimento simbólico e legitimidade. Rocha apresenta a operação de um conjunto de barreiras que atuam para restringir a ascensão de pessoas negras aos espaços de poder econômico, questionando a narrativa meritocrática de que talento e esforço bastariam para o sucesso individual. Ele nos diz:

> Em outras palavras, as práticas de discriminação seriam regidas por um princípio que resiste à presença de negros em posições de status mais elevado. Disso decorrem maiores níveis de desigualdades atribuíveis a práticas de discriminação quando estão em questão posições mais altas da hierarquia social. De modo bem simples, quanto maior o nível socioeconômico, maiores as implicações socioeconômicas da discriminação contra negros, já que a presença deles nessas posições contraria o princípio que articula duas dimensões na formação de status. A classe social e a condição racial. (ROCHA, 2019, p. 19).

Como bem aponta o autor, mesmo com o aumento do acesso à educação superior e com a presença mais visível de negros em cargos de prestígio, a desigualdade persiste, indicando

que a mobilidade social negra não produz, por si só, mudanças estruturais na hierarquia racial brasileira (ROCHA, 2019).

Essa constatação dialoga com as análises de Angela Figueiredo (2004), uma das pioneiras na investigação sobre empresários negros no Brasil já anteriormente citada nesse trabalho. Em sua pesquisa realizada em Salvador, a autora apresenta o conceito de "fora do jogo" para designar o sentimento de deslocamento vivido por pessoas negras que ascendem socialmente, mas permanecem de fora dos circuitos de sociabilidade e reconhecimento dos quais supostamente fazem parte. Como nos mostra Figueiredo, a mobilidade social negra tende a se apresentar como um fenômeno individual e excepcional, que, embora represente conquistas para certos sujeitos, não provoca deslocamentos significativos na posição coletiva da população negra. Além disso, essa ascensão é frequentemente mediada pela "validação branca" um processo em que a aceitação do negro nos espaços de prestígio depende da chancela simbólica dos brancos que controlam esses mesmos espaços (FIGUEIREDO, 2004, p. 201).

Esse conceito se aproxima da noção de *outsider within*, elaborada pela socióloga afro-americana Patricia Hill Collins (2016). Ao refletir sobre a inserção de mulheres negras em instituições acadêmicas e corporativas, Collins evidencia como essas presenças são, muitas vezes, toleradas apenas na medida em que não alteram as normas estabelecidas. Trata-se de uma inserção marcada pela ambiguidade: o sujeito negro ocupa o espaço, mas permanece em condição marginal, observado, silenciado e constantemente lembrado de que aquele não é seu lugar natural. A inserção formal, portanto, não corresponde à inclusão real e muito menos à transformação da estrutura que marginaliza.

Ao articular essas abordagens, evidencia-se que a presença negra nos estratos superiores não configura emancipação social ou igualdade racial. Pelo contrário, pode reforçar uma nova forma de gerenciamento do racismo, agora revestida de narrativas de diversidade, inclusão e performance antirracista. Como já dizia Lélia Gonzalez (2020): a branquitude brasileira sabe reatualizar seus mecanismos de controle sob a aparência de cordialidade. A ascensão de indivíduos negros pode ser cooptada pelas lógicas do mercado e transformada em estratégia de marketing institucional fazendo um uso simbólico da pessoa negra para legitimar uma suposta superação do racismo, enquanto as estruturas permanecem inalteradas.

Jessé Souza no livro Como o *Racismo Criou o Brasil* (2021) que apresenta a maneira como o neoliberalismo se apropriou da linguagem antirracista para legitimar sua dominação. Em primeiro lugar, as demandas da luta antirracista não podem mais ser ignoradas pelos espaços institucionais, elas aparecem na forma de marketing positivo para as empresas que tocam nesta pauta internamente ou que admitem funcionários de pele negra em suas equipes.

De maneira mais perversa, o indivíduo de pele negra serve nesses espaços, como selo de política antirracista efetivada pela instituição.

Outro ponto fundamental neste debate, também descortinado por Souza é a maneira como o racismo pairou no debate simbólico através de categorias que não apresentam de forma substancial a raiz do racismo brasileiro. Categorias, como a própria representatividade, são mobilizadas pela opinião pública como forma de resolução das desigualdades e desrespeitos endereçados a indivíduos de pele negra. Tais questões apresentam à diminuição da desigualdade racial apenas atrelado a presença física do indivíduo negro na composição das hierarquias institucionais, mas não dialogam ou apresentam nenhuma mudança nas relações estruturais.

Nesse sentido, os discursos de inclusão operam uma captura da agência negra, convertendo o "representar" em "representação performativa". As empresas e instituições passam a incorporar figuras negras em seus quadros como forma de comunicar compromisso com a equidade, mas, na prática, essas presenças são frequentemente isoladas, sub-representadas e desprovidas de poder real. Essa lógica é descrita por Djamila Ribeiro (2017) como o "lugar do negro como exceção", que permite à branquitude manter sua hegemonia enquanto se apresenta como aberta e progressista.

A partir dessas leituras, entende-se o status do negro na atualidade como uma posição ambígua: de um lado, há conquistas importantes resultantes da luta do movimento negro, como o acesso à universidade, as ações afirmativas e o crescimento da intelectualidade negra no Brasil. De outro, essas conquistas são constantemente tensionadas por mecanismos de contenção simbólica, econômica e institucional que reafirmam a estrutura racial da desigualdade.

1.6 Conclusão

A introdução desse capítulo começa com uma provocação: "Exu matou um pássaro ontem com uma pedra que só jogou hoje?". Esse provérbio africano é uma afirmação da justiça. Daquilo que se faz no presente para resolver e vingar as injustiças do passado. Para as religiões de matriz africana Exu é o mensageiro, o senhor dos caminhos e das encruzilhadas, na interpretação do provérbio popular as ações do hoje têm a força de dirimir as opressões e violências constituídas no passado.

Dessa forma, esse capítulo teve o intuito de apresentar as questões que se formam na construção da nação no pós-abolição em relação a pessoa negra formada por africanos e mestiços, além de compreender qual o lugar é reservado a esses indivíduos numa sociedade que espoliou sua força de trabalho para sustentar as bases econômicas do país. Depois dessa reconstituição, a discussão que se seguiu tinha o intuito de responder a questão primordial que inaugurou esse capítulo: em alguma medida o presente resolveu as injustiças do passado? O item 1.5 desse capítulo aponta que não quando Rocha afirma: "as práticas de discriminação seriam regidas por um princípio que resiste à presença de negros em posições de status mais elevado.". Aqui também revela-se um binômio essencialmente brasileiro já identificado nas pesquisas que foram realizadas a partir da década 30: a relação raça versus classe que é, via de regra, indissociável se quisermos compreender o Brasil. Daí deriva também as diversas análises, por vezes não consensuais, que tentam explicar qual é o marcador social da diferença responsável pelas desigualdades do país.

Nesse sentido, podemos recorrer a Nancy Fraser em *Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era "pós socialista"* (1991) como um modelo de análise para compreender que há remédios que precisam ser combinados. A sociologia historicamente já demonstrou que a experiência do desrespeito passa pela cor da pele, ao mesmo tempo em que também pela classe. Ora esses marcadores se encontram, ora se distanciam criando a complexidade de se pensar raça em um país multicultural de extensão continental.

O recorte analítico que temos no capítulo que abre essa tese é o de que a desigualdade racial no Brasil não pode ser compreendida de forma isolada, tampouco explicada apenas por fatores econômicos ou culturais. Ela é o resultado de uma historicidade marcada por múltiplas camadas de exclusão, onde raça e classe se entrelaçam de maneira estruturante. Há ainda a complexidade do reconhecimento simbólico e subjetivo que dá aos indivíduos possibilidade de obter um olhar de valoração para si mesmo como nos apresentou Neusa Santos, Lélia Gonzalez e Sueli Carneiro no item 1.4.

Portanto, a pergunta que inaugura o capítulo permanece como provocação e orientação ética: é possível "matar o pássaro" das injustiças históricas através das ações do presente? Veremos nos próximos capítulos outras informações que nos ajudam a pensar esse cenário.

2 A QUESTÃO DA DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO

Entramos mais precisamente agora no campo que essa pesquisa pretende explorar e faço essa abertura a partir de uma indagação feita na minha banca de defesa da dissertação onde tratei da relação de raça, classe e desigualdade entre pessoas negras em posição de gerência em grandes empresas com sede no Brasil: "o que a grande empresa tem a ver com esse negócio de diversidade?" Confesso que momento da defesa cheguei a pensar: "mas não é óbvio?" Naquele momento me despossui por um instante do papel de socióloga e de pronto daria a seguinte resposta: sendo a grande empresa parte estruturante da economia e, para além disso, das influências políticas que definem a vida das pessoas em uma determinada sociedade, cabe a ela também ser cobrada, enquanto uma instituição constitutiva das relações sociais, que seja igualmente responsabilizada pela necessidade de ações que levem à justiça social e igualdade. Mas não é óbvio. Em especial se compreendermos que no capitalismo, o sentido das ações sociais é o lucro, onde entra então a obrigação de se falar em justiça? Vamos então iniciar falando sobre as novas perspectivas da cultura capitalista antes de tentarmos responder à indagação feita pela minha banca de defesa lá em 2020.

2.1 Desigualdade e estrutura social: as novas perspectivas da cultura capitalista[8]

As mudanças na ordem social da cultura capitalista apresentam a formação de uma racionalidade que afeta todas as esferas da vida e exige que os indivíduos apreendam a ideia de alta performance, não apenas em relação ao trabalho, mas também na dimensão da vida pessoal e nas relações sociais como um todo. Desta forma, cria-se um indivíduo forjado no regime concorrencial em que a eficiência é constitutiva das relações em todos os espaços de convivência (DARDOT; LAVAL, 2016).

Na década de 1960, Herbet Marcuse (1964) já compreendia como o desenvolvimento tecnológico imprime rapidez nas formas de produção que são subjetivamente assumidas também pelos indivíduos e operacionalizam nossas formas de agir e consumir. A crítica realizada por Marcuse ocorre no sentido de perceber, como nessa lógica, não há espaço para o desenvolvimento da crítica, há apenas um tipo de racionalidade organizando a sociedade e os

[8] Esse tópico da tese já foi previamente publicado em um artigo na Revista Unisinos edição v.59, n. 2. Acesse em: < https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/24523>

sentidos das ações sociais. Dessa forma, todas as críticas direcionadas ao sistema são absorvidas e amenizadas, já que a liberdade de pensamento e o direito à oposição são anulados.

Essas questões tematizadas por Marcuse encontram sintonia com discussões mais recentes que buscam reconstruir a ação dos indivíduos na cultura capitalista. Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), por exemplo, demonstram como a mudança no espírito do capitalismo ao longo dos anos realizou deslocamentos de sentidos profundos para a existência da classe trabalhadora. Se antes a acumulação capitalista foi mediada por uma lógica de integração dos trabalhadores na ordem social e através de acordos mínimos de justiça social, hoje o que prevalece é o imperativo fictício da autorrealização e da liberdade como perspectiva de vida. Na prática, as incertezas do mercado são transferidas para os indivíduos de maneira que as grandes corporações continuem mantendo suas altas margens de lucro e a acumulação continue sendo o principal objetivo final (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 239).

Assim, o discurso que administra, incorpora e subverte a relação com seus críticos, é o que garante a colaboração dos indivíduos na manutenção dos ganhos ilimitados do capital. Segundo os autores:

> Mas, enquanto no período anterior esse resultado fora buscado (especialmente sob pressão do movimento operário) por intermédio da integração coletiva e política dos trabalhadores na ordem social e por meio de uma forma do espírito do capitalismo que unia o progresso econômico e tecnológico a uma visão de justiça social, agora ele pode ser atingido com o desenvolvimento de um projeto de autorrealização que vincula, por um lado, culto ao desempenho individual e exaltação da mobilidade e, por outro, concepções reticulares do vínculo social. No entanto, essa evolução foi acompanhada por forte degradação da situação econômica, da estabilidade profissional e da posição social (em comparação com as gerações mais velhas) de numerosas pessoas, em especial daqueles que estavam chegando ao mercado de trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 239).

Outra análise relevante apontada pelos autores é sobre como o sistema capitalista incorpora a oposição, criando uma síntese das ideias que se apresenta de maneira mais forte e rebuscada (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 53). Argumento também sustentado, como já visto, na teoria filosófica de Marcuse.

Além destes, Richard Sennett (2006) elabora, através de um trabalho teórico e empírico, a maneira como o surgimento de uma nova cultura capitalista age dentro das corporações e afeta os indivíduos. O estudo realizado por Sennett (2006) destaca temáticas como a burocracia, o talento e o mérito, como justificativas para a descartabilidade e a rápida mudança nas estruturas ocupacionais, além da política de consumo e o capitalismo social de cada época.

Todos esses aspectos submetem os trabalhadores a situações de degradação e desconfiança e impõem a "indignidade do trabalho" às classes populares (MACIEL, 2006).

Em suma, o que os autores supracitados - que debatem as constantes mudanças do sistema capitalista - estão pautando é a forma como produção de lucro e acúmulo de capital se organizam a partir da transferência de responsabilidades, para cada indivíduo, sobre a reprodução da desigualdade social contemporânea. Dessa forma, as demandas por constantes qualificações individuais, o desenvolvimento de habilidades, a adaptabilidade a novos contextos e novas formas de trabalho são os guias que prometem liberdade e autorrealização e acabam por sobrecarregar física e emocionalmente camadas das classes médias e trabalhadoras que operam nas grandes empresas. Neste sentido, compreendemos como "grandes empresas" as instituições de grande porte e influência e que operam em uma escala global ou nacional. São empresas com recursos financeiros substanciais, alto número de funcionários e uma ampla base de clientes. Essas empresas geralmente têm uma estrutura hierárquica complexa, com múltiplos departamentos e divisões, sendo conduzidas por uma estrutura gerencial complexa, dividida em vários níveis.

A insegurança é uma constante em um ambiente em que não há garantias de carreiras sólidas e onde o desempenho é medido por avaliações de caráter subjetivo por parte dos superiores. Sennett compreende, nesta direção, que "as empresas testam e avaliam obsessivamente os empregados para que o talento seja recompensado e, mais decisivamente, o fracasso seja atestado e, portanto, legitimado" (SENNETT, 2019, p. 104). Mesmo que haja um comprometimento irrestrito dos indivíduos, não há nenhuma garantia de permanência interna ou de mobilidade na carreira. O resultado é uma constante frustração e o não alcance da autonomia e liberdade.

> Neste novo capitalismo, a promessa de ser reconhecido define-se cada vez mais pela capacidade de reproduzir a farsa do trabalho em equipe e de "vestir a camisa da empresa". Ou seja, uma espécie de lealdade fake baseada em relações frágeis e instáveis. Dessa maneira, as possibilidades reais de reconhecimento genuíno e verdadeiro se tornam cada vez mais frágeis e ilusórias (MACIEL, 2017, p. 289).

A falta de garantias impõe uma corrida constante para obter novas formações e habilidades em prol das novas métricas de manutenção dos postos de trabalho que são constantemente modificadas. Neste ponto, Sennett complementa:

> A responsável por uma empresa dinâmica declarou recentemente que ninguém tem emprego garantido em sua organização, e particularmente, que os serviços prestados não significam garantia de perenidade para nenhum empregado. Como reagir a semelhante afirmativa de maneira positiva? Para isso, é necessário um traço de caráter específico, uma personalidade disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas (SENNET, 2019, p. 14).

Neste cenário, uma meritocracia radicalizada sustenta a ideia de que as pessoas serão avaliadas e terão suas chances de ascensão determinadas exclusivamente pelo mérito individual, o que sustenta também a concepção de que é merecedor o indivíduo que mais consegue ser flexível e adaptável às mudanças impostas. A marca do mérito é o reconhecimento de talentos e este reconhecimento tende a ser injusto ao não conseguir definir com exatidão quais são as características que sustentam o argumento de que alguns merecem recompensas, enquanto outros podem ser facilmente descartados. Em seu livro A tirania do mérito (2019), Michael Sandel afirma que:

> No cerne da questão da ética meritocrática está a ideia de que não merecemos ser recompensados, ou contidos [nesse caso, sermos impedidos de obter a recompensa], com base em fatores que estão além do nosso controle. Mas ter (ou não ter) determinados talentos é realmente resultado da nossa própria ação? Se não for, é difícil enxergar por que as pessoas que ascendem graças ao talento merecem recompensas melhores do que aquelas que talvez sejam igualmente esforçadas, mas menos dotadas de dons que uma sociedade de mercado por acaso valoriza (SANDEL, 2019, p. 37).

Cabe salientar que, ainda na década de 1950, Charles Wright Mills (1981) definia o lugar das grandes corporações no capitalismo global afirmando que a interferência na vida social e política e a definição das prioridades que afetam a vida das pessoas é uma das atribuições da grande empresa. Dessa forma, os interesses de um extrato de classe bem restrito são defendidos e mantidos, mesmo que para tanto seja necessário se adequar às linguagens e demandas apresentadas pela sociedade civil. É nesta perspectiva que podemos perceber as contradições e apropriações realizadas pelas grandes instituições. No próximo tópico, falaremos sobre como o capital esvazia de maneira contundente pautas estruturais da sociedade.

2.2 A questão do neoliberalismo progressista

Aqui adentramos ao ponto em que o debate da cultura capitalista encontra com a variável que estrutura essa pesquisa: a ideia de diversidade ou a inserção das ditas minorias em espaços de poder. Notamos, com base no tópico anterior, que a cultura capitalista sofreu transformações ao longo dos anos e deslocou sua estrutura para a dimensão da vida humana, não sendo apenas uma estrutura econômica que dita os modos de produção. Ela passa então a ser a produtora de sentido e aquilo que impulsiona a ação dos indivíduos na busca por uma vida de valor.

É dentro desse contexto que Nancy Fraser (2018) apresenta uma análise sobre "uma combinação diferenciada de pontos de vista sobre distribuição e reconhecimento" (FRASER, 2018, p. 46,) que provoca o chamado neoliberalismo progressista. A autora critica a maneira como as perspectivas liberais dos movimentos sociais identitários se aliaram ao capital financeiro na tentativa de resolver o problema das desigualdades.

Fraser define o neoliberalismo progressista como uma aliança entre "dois companheiros improváveis" e historicamente divergentes: de um lado, o capital financeiro globalizado e, de outro, setores progressistas das classes médias, especialmente os setores comprometidos com pautas como o feminismo, o antirracismo e os direitos LGBTQIA+. Essa aliança surgiu com força nos anos 1990, tendo como marco a presidência de Bill Clinton nos Estados Unidos e o Novo Trabalhismo de Tony Blair no Reino Unido.

Neste contexto, o reconhecimento simbólico de identidades oprimidas convive com a intensificação da exploração econômica. Fraser critica esse modelo por permitir que políticas identitárias sejam instrumentalizadas para legitimar agendas neoliberais, fazendo com que haja despolitização da economia e captura das pautas progressistas por elites corporativas. Em outras palavras, os avanços em termos de representação racial e de gênero não vieram acompanhados de redistribuição material. Pelo contrário, ocorreram paralelamente ao desmonte do Estado de bem-estar, à precarização do trabalho e à financeirização da vida.

A autora é incisiva ao apontar que parte significativa da esquerda contribuiu para a consolidação do neoliberalismo progressista ao abandonar a crítica à economia política e adotar um discurso centrado quase exclusivamente no reconhecimento identitário. Para ela, esse deslocamento teórico e político resultou na ruptura da solidariedade de classe e no isolamento das lutas sociais, favorecendo o ressentimento entre os trabalhadores brancos e o crescimento da extrema-direita.

Essa crítica está em consonância com o que autores como Dardot & Laval (2016), já citados anteriormente, também vêm observando: a destruição das mediações coletivas (sindicatos, partidos, espaços públicos) e o enfraquecimento das formas tradicionais de mobilização popular. Para Fraser, a esquerda neoliberalizada traiu seu papel histórico ao embarcar em uma visão tecnocrática da política e ao aceitar os limites do mercado como dados. Como ela afirma:

> Calhou, desse modo, aos 'Novos Democratas' contribuir com o ingrediente essencial: uma política progressista de reconhecimento. [...] Esses ideais foram interpretados de uma forma específica e limitada que era totalmente compatível com a Goldman Sachsificação da economia dos EUA. Proteger o meio ambiente significava comércio de carbono. Promover a posse da casa própria significava empréstimos subprimes agrupados e revendidos como títulos lastreados em hipotecas. Igualdade significava meritocracia." (FRASER, 2018, p. 47)

A eleição de Donald Trump, para Fraser, deve ser entendida como efeito direto do colapso do neoliberalismo progressista. Ao longo da década de 2010, um número crescente de eleitores, especialmente da classe trabalhadora branca, passou a rejeitar tanto a elite econômica quanto o poder dominante progressista, que pareciam operarem no mesmo caminho. Fraser nomeia esse fenômeno como rejeição dupla: uma recusa simultânea às políticas neoliberais e às formas liberais de reconhecimento.

Entretanto, em vez de canalizar esse descontentamento para alternativas de esquerda, muitos eleitores foram atraídos por um populismo regressivo, representado por Trump, que prometia restaurar empregos, proteger a indústria nacional e rejeitar o “politicamente correto”. Tal fenômeno se deu, segundo Fraser, não apenas pelo apelo do discurso de Trump, mas pelo vácuo político deixado pela esquerda, que abdicou da crítica à desigualdade estrutural e ao poder do capital financeiro. A autora afirma que o sucesso político de Trump é um resultado da falência do neoliberalismo progressista:

> Colocando essa ideia junto com as de Gramsci, podemos afirmar que o que fez Trump e o Trumpismo possíveis foi o colapso de um bloco hegemônico anterior – e o descrédito de seus nexos normativos distintivos de distribuição e reconhecimento. Analisando a construção e ruptura desse nexo, podemos esclarecer não apenas o Trumpismo, mas também as perspectivas, após Trump, de um bloco contra-hegemônico que poderia resolver a crise.” (FRASER, 2018, p. 45)

Uma das contribuições centrais de Fraser ao debate atual é sua teoria da justiça em duas dimensões: reconhecimento (voltado à superação do status depreciativo de grupos marginalizados) e redistribuição (voltado à superação das desigualdades socioeconômicas). No artigo em questão em que ela destrincha a ideia de neoliberalismo progressista, Fraser retoma essa ideia para mostrar como o neoliberalismo progressista promoveu uma forma distorcida de reconhecimento, desvinculada da redistribuição.

Ela alerta que políticas de reconhecimento desvinculadas da redistribuição produzem padrões seletivos de inclusão: abrem espaço para mulheres ou negros em posições de destaque, mas deixam intactas as estruturas de opressão que continuam a prejudicar a maioria desses grupos.

Fraser propõe uma alternativa: o que ela chama de populismo progressista ou contra-hegemonia emancipatória — um projeto político que articule as lutas por reconhecimento com a crítica radical à economia política. Em vez de aceitar o jogo do capital e buscar apenas "diversidade nas elites", trata-se de construir alianças amplas que enfrentem a exploração e a opressão em suas múltiplas formas.

O trabalho de Fraser oferece um diagnóstico sobre a crise da democracia liberal e o esvaziamento da política de esquerda. O conceito de neoliberalismo progressista ajuda na compreensão sobre como certas agendas de diversidade foram absorvidas pelo mercado e convertidas em ativos simbólicos dentro de uma lógica meritocrática, sem questionar as bases materiais da desigualdade.

2.3 O que é diversidade?

Começo esse tópico com o desafio de conceituar diversidade para além das definições do senso comum e fazer isso nos termos do artesanato sociológico, indo buscar na historiografia social referenciais sobre a ideia de pluralidade e multiculturalismo. Para tal, recorrerei a teóricos da cultura para compreender como o conceito se constrói na sociedade.

Stuart Hall (2003) é um dos autores que apresentam uma possível compreensão para a definição de diversidade no campo das Ciências Sociais ao fazer um debate sobre a construção, as mudanças e as crises das identidades culturais. Contrapondo-se às definições padronizadas sobre o que é identidade e cultura, o autor propõe uma abordagem em que ele define a

identidade não como um dado natural ou uma essência a ser preservada, mas o resultado de processos históricos e políticos. Na sua análise, a identidade é construída a partir da diferença e, portanto, a diversidade cultural não pode ser pensada fora das condições concretas de poder que a produzem e a legitimam.

O autor não cita diretamente uma definição ou uma conceituação para a questão da diversidade, mas apresenta que a construção da identidade cultural é diversa porque parte de uma pluralidade de aspectos que formam o sujeito e constroem o ideal de pertencimento, como "culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e, acima de tudo, nacionais." (Hall, 2003, p. 8)

Ao falar sobre a sociedade moderna a partir de Ernest Laclau (apud 1990), Hall argumenta que não há um princípio que articula e organiza toda a experiencia social, ao contrário, há uma confluência de diferenças mutáveis que formam um todo social a partir da pluralidade e da diversidade de formas de ser. Ele nos diz:

> As sociedades da modernidade tardia, argumenta ele (Laclau), são caracterizadas pela "diferença": elas são atravessadas por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes "posições de sujeito" – isto é, identidades – para os indivíduos. Se tais sociedades não se desintegram totalmente não é porque elas são unificadas, mas porque seus diferentes elementos e identidades podem, sob certas circunstâncias, ser conjuntamente articulados. Mas essa articulação é sempre parcial: a estrutura da identidade permanece aberta. Sem isso, argumenta Laclau, não haveria nenhuma história. (HALL, 2003, p.17)

É nesse contexto que podemos tatear uma noção de diversidade que não pode ser compreendida fora da análise da estrutura social de cada tempo. Hall contribui para evidenciar que pensar a diversidade exige não apenas reconhecer a pluralidade cultural, mas também interrogar os regimes de exclusão e dominação que moldam o reconhecimento das diferenças.

Adentrando agora de forma mais direta à discussão do conceito, parto do sociólogo Renato Ortiz no artigo *Anotações sobre o universal e a diversidade* (2007) para apresentar uma compreensão crítica da definição de diversidade na contemporaneidade. Ortiz também articula a diversidade como algo que não é estático e nem essencialista. Seu argumento principal se organiza a partir da problematização do universalismo moderno e do surgimento de um novo regime de valorização da diferença. O autor propõe, ao longo do texto, uma análise dos conceitos de "universal" e "diferença", articulando filosofia, sociologia e antropologia para

demonstrar que a diversidade é uma construção baseadas em disputas históricas, políticas e simbólicas.

Desde o início, o autor indica que o termo "universal" é polissêmico (Ortiz, 2007, p.7) e que seu uso está enraizado em tradições filosóficas iluministas. O universal, nesse contexto, remete à ideia de uma "natureza humana" racional. Essa ideia está ligada, segundo o autor, a autores como Kant, Condorcet e Hegel, para quem a humanidade é uma entidade guiada pela razão e pela liberdade. O problema, como Ortiz ressalta, é que esse universal se constituiu de forma excludente e eurocêntrica, apagando as experiências culturais e os valores não ocidentais em nome de uma razão supostamente neutra.

Diferenciando-se da filosofia iluminista, a tradição sociológica, representada por autores como Durkheim e Weber, relativiza a universalidade a partir da centralidade da sociedade. Durkheim, ao recusar a ideia de uma essência humana, desloca a análise para as formas concretas de organização social. As categorias do pensamento (como tempo e espaço) deixam de ser universais para se tornarem produtos sociais. Já Weber introduz a noção de "religiões universais" apontando como certas crenças, ao serem codificadas pela escrita, conquistam uma capacidade de expansão e integração de diferentes povos, funcionando como sistemas de sentido que superam os particularismos locais. Essa abordagem, embora reconheça a existência de valores que aspiram à universalidade, não ignora o fato de que esses universais são sempre mediados por disputas e relações históricas.

Já na antropologia encontramos um terceiro campo de reflexão. Os antropólogos do século XIX se depararam com formas de organização social muito distintas da modernidade ocidental que levaram a valorização crescente da ideia de diversidade cultural. Ortiz destaca que, mesmo em correntes mais universalistas como o estruturalismo de Lévi-Strauss, houve o reconhecimento de que cada cultura constitui um universo simbólico próprio, com uma lógica interna estruturada. A diversidade, portanto, passa a ser entendida como a multiplicidade das civilizações, dos modos de vida, das cosmovisões e das práticas sociais. Porém, apesar do grande conjunto de diferentes modos de vida, isso não se traduz necessariamente em igualdade, há ainda a existência de relações de dominação e desigualdade.

Talvez seja essa uma grande contribuição do trabalho de Ortiz: desmontar a ilusão de que a diferença e a diversidade, por si só, carregam um valor positivo. A diferença é produzida socialmente, atravessada por relações de poder e situada em contextos específicos. A diversidade não é um dado, mas algo que só pode ser compreendido em relação aos processos históricos que a constroem. Ortiz nos alerta contra uma abordagem "multiculturalista" ingênua, que celebra as diferenças como se todas tivessem o mesmo peso, valor e legitimidade. Essa é

uma perspectiva que tende a apagar as assimetrias entre países centrais e periféricos, entre classes sociais, entre grupos étnicos, e entre modos de vida urbanos e tradicionais. Ele nos diz:

> Por isso é importante compreender os momentos em que o discurso sobre a diversidade oculta questões como a desigualdade. Sobretudo quando nos movemos no interior de um universo no qual a assimetria entre países, classes sociais e etnias é insofismável. É insatisfatória a imagem de que o mundo seria multicultural, formado por um conjunto de "vozes". (ORTIZ, 2007, p. 14)

Dando sequência, o autor faz uma distinção entre "globalização" e "mundialização" para propor o conceito de "situação" para pensar a diversidade. A globalização não deve ser vista como a constituição de uma sociedade homogênea, mas como uma nova configuração em que diferentes unidades sociais – nações, civilizações, tradições, grupos – coexistem e se redefinem mutuamente. (ORTIZ, 2007). A diversidade, nesse cenário, é parte constitutiva dessa totalidade.

Ortiz também discute a mudança de "humor dos tempos" em relação à diversidade linguística. Se, durante séculos, se buscou uma língua universal como forma de alcançar a unidade da humanidade, hoje o discurso se inverte: a multiplicidade dos idiomas é vista como um patrimônio da humanidade. Esse novo olhar provoca uma revalorização das particularidades culturais de um determinado povo.

Essa revalorização da diferença, no entanto, não está isenta de ambiguidades. O autor chama a atenção para o fato de que, muitas vezes, o discurso sobre a diversidade é capturado por uma lógica de mercado que transforma a diferença em consumo. A diversidade torna-se algo que pode ser explorado comercialmente, seja na publicidade, na moda, ou mesmo nas políticas corporativas. Isso gera uma espécie de "pluralismo hierarquizado", onde as diferenças são reconhecidas, mas organizadas segundo uma relação de forças (ORTIZ, 2007). O risco, portanto, é que a diversidade funcione como uma cortina de fumaça que oculta as desigualdades estruturais.

Dessa forma, a diversidade, tal como construída pelo autor é um campo de disputas onde se cruzam interesses, discursos, poderes e expectativas. Em um mundo marcado por desigualdades profundas, a diversidade só ganha sentido quando articulada a uma crítica das desigualdades e à construção de formas mais amplas de justiça social e reconhecimento.

Portanto, para essa investigação, que busca compreender o lugar da diversidade no mundo corporativo e nas políticas institucionais de inclusão, o texto de Renato Ortiz permite deslocar a pergunta "o que é diversidade?", que abre esse tópico da tese. para outra mais

profunda: como a diversidade é produzida, legitimada e disputada em relações de poder específicos? Esse movimento é fundamental para evitar o esvaziamento político do termo, tão recorrente nos discursos empresariais contemporâneos. No próximo tópico veremos uma pequena genealogia das políticas de diversidade e como essa noção é apropriada pelas empresas.

2.4 Diversidade: um problema das grandes corporações?

Voltamos com mais foco no questionamento que minha banca me fez lá em 2020. A resposta para essa questão já apareceu ao longo da discussão que faço aqui quando Mills (1981) apresenta a maneira como grandes corporações ditam agendas prioritárias da política e da sociedade, sendo uma engrenagem que define a organização social. Para entender a forma como a grande empresa elabora e enxerga o que é a política de diversidade e qual o seu papel, parto, primeiramente, de uma revisão bibliográfica sobre o tema. Para tanto, trago aqui autores do campo da Administração que analisaram através de pesquisa bibliográfica e empírica a genealogia das políticas de diversidade, seus limites e contradições.

Os autores Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004) apresentam no artigo *A crítica da gestão de diversidade nas corporações* o momento em que a gestão da diversidade surge no mundo corporativo a partir das demandas dos movimentos sociais no contexto dos Estados Unidos como uma resposta às políticas de ação afirmativa, adotadas a partir dos anos 1960 e 1970.

De acordo com os autores, a gestão da diversidade se estrutura como parte de uma ideologia tecnocrática, ou seja, uma forma de administração que procura deslocar os conflitos sociais, como é o caso do racismo, do campo político para o âmbito gerencial, esvaziando o seu potencial de transformação social. Em vez de reconhecer que desigualdades como as raciais são produto de processos históricos de exclusão, essa perspectiva as redefine como "recursos" a serem otimizados dentro das organizações.

> Na consolidação do capitalismo, a racionalidade técnica fez surgir formas de ideologias voltadas para a afirmação dos administradores como classe social dominante. Dentre elas, a ideologia tecnocrática é aquela que se expressa por meio da tentativa de retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores

> especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas (ALVESSON, 1987, apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 338).

Na prática, a diversidade passa a ser valorizada não por uma questão de justiça, mas por seus possíveis retornos econômicos e midiáticos. A promessa é a de que equipes mais diversas possam gerar inovação, aumentar a produtividade e melhorar o desempenho organizacional. Assim, identidades sociais historicamente marginalizadas são inseridas no mercado de trabalho com base em sua suposta utilidade para o negócio, e não como resultado de um compromisso ético ou político com a equidade. (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004)

A diversidade, tratada como um problema técnico a ser gerenciado, é retirada de seu contexto político. O que está em jogo não é a superação de estruturas de dominação, mas a capacidade da organização de lidar com a "diferença" de forma funcional. Com isso, políticas de ação afirmativa que visavam corrigir desigualdades históricas são substituídas por programas de diversidade que se alinham aos interesses das empresas.

A tecnocratização da diversidade implica em um esvaziamento do seu sentido transformador. O conceito de "gestão" pressupõe controle, mensuração, eficiência. A diferença é administrada como uma variável organizacional, não como uma expressão de injustiças estruturais. Dentro desse contexto, a diversidade deixa de ser um desafio à ordem corporativa para se tornar um material estratégico, convertendo desigualdades em vantagens competitivas (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

A crítica dos autores se aprofunda ao observar a "cópia" desses modelos para o Brasil. No contexto brasileiro, a gestão da diversidade se esbarra em um elemento cultural e ideológico específico: o mito da democracia racial. Essa narrativa, debatida no primeiro capítulo desse trabalho, é uma ideologia que afirma que no Brasil não há racismo, apenas uma miscigenação harmoniosa entre brancos, negros e indígenas. Isso dificulta o reconhecimento das desigualdades raciais e, consequentemente, o diagnóstico da exclusão de grupos racializados do mercado de trabalho.

Se, nos Estados Unidos, a gestão da diversidade surge como forma de esvaziar o potencial transformador das ações afirmativas, no Brasil ela assume um caráter ainda mais ambíguo. Ao mesmo tempo que propõe um discurso de valorização das diferenças, ela se ancora na negação da própria existência do racismo. Isso gera um paradoxo: para que a diversidade possa ser pensada e proposta, é preciso admitir a existência de desigualdades; ao mesmo tempo que a ideologia meritocrática gerencial impede essa admissão. Como resultado,

o que se implementa são programas genéricos, descontextualizados e sem indicadores de impacto.

Uma das contribuições centrais de Alves e Galeão-Silva é mostrar como, ao ser incorporada à lógica da gestão, a diversidade passa a ser mercadoria, algo que pode ser quantificado, treinado, auditado e exibido nos relatórios de sustentabilidade das empresas. A neutralização da diferença se dá pela sua transformação em uma vantagem organizacional, não em um direito.

Assim, a diversidade se torna um simulacro. As empresas exibem seus “cases de sucesso”, destacam a presença de funcionários negros ou LGBTQIA+ em cargos estratégicos, mas frequentemente sem alterar suas estruturas de poder, suas hierarquias raciais e de gênero, ou suas práticas excludentes. A aparência de diversidade encobre a permanência da desigualdade (PASSOS, 2021).

Partindo agora de outros dois autores do campo da Administração, Luiz Alex Silva Saraiva e Hélio Arthur dos Reis Irigaray (2009), que tratam sobre o discurso da diversidade nas grandes corporações, veremos a partir de um estudo de caso realizado pelos autores como há uma discrepância significativa entre o que se proclama nos documentos oficiais e o que efetivamente se pratica no cotidiano das corporações. A análise realizada é de um caso de uma multinacional ficticiamente nomeada NORTEC, e que aponta como um dos resultados como a diversidade, embora formalmente reconhecida, não se traduz em inclusão real.

Logo no começo do trabalho, os autores alertam que a formalização de políticas de diversidade não garante a inclusão de minorias. A análise parte do pressuposto de que "não é suficiente que haja orientações formais se não há coibição de comportamentos que as desrespeitem" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338). Isso implica reconhecer que o discurso organizacional pode funcionar mais como uma estratégia de legitimação frente ao mercado e à opinião pública do que como um verdadeiro compromisso com justiça social, como também apontado no trabalho de Alves e Galeão-Silva.

O artigo discute como as empresas constroem discursos empresariais alinhados ao moderno, mas que se dissociam de práticas efetivas:

> “Os discursos empresariais [...] adquirem características que [...] permitem alçá-lo à categoria de estratégia [...], um processo de engenharia organizacional que alinha a organização ao moderno, pelo menos no nível retórico. [...] O atual nível de sofisticação revela tendências que destacam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338).

Nesse sentido, a empresa onde o estudo de caso foi realizado mobiliza um repertório discursivo que associa a diversidade à performance e à competitividade empresarial. Por exemplo: "Uma força de trabalho diversificada e altamente realizadora é uma vantagem competitiva sustentável que diferencia a NORTEC. Ela é essencial para vencer nos mercados e comunidades ao redor do mundo" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338). Nota-se, portanto, um uso claramente instrumental do conceito de diversidade, mais orientado à lógica mercadológica do que a um compromisso ético com a equidade. Segundo os autores, essa abordagem gera o risco de transformar "a obrigação legal em estratégia, sugerindo que obedecer à legislação é uma decisão da empresa", silenciando o caráter normativo e social da diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 341)

Outro ponto essencial é o papel dos gestores na promoção da diversidade. Apesar de atribuída a eles a responsabilidade de operacionalizar essas políticas, a pesquisa realizada mostra que a realidade cotidiana contraria essa expectativa. Os gestores são avaliados segundo indicadores de performance, e não necessariamente pela promoção de práticas inclusivas. Como descrevem os autores a partir de documentos oficiais da empresa estudada:

> "A atração, desenvolvimento e promoção da diversidade são feitas 'para servir aos nossos clientes crescentemente diferentes e para conquistar mercados globais' [...] Tratar diferenças como capital estratégico, e não como reconhecimento social, é o traço da ambiguidade que permeia as ações da NORTEC" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 342).

A análise dos depoimentos de funcionários pertencentes a minorias revela o abismo entre discurso e prática. Um empregado negro declara: "O discurso é muito bonitinho, mas não tem nenhum negro gerente ou diretor" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 343). Outro, homossexual, denuncia a desigualdade no tratamento: "Falam tanto em política de diversidade aqui na empresa, mas meu companheiro não tem os mesmos direitos que as mulheres dos meus amigos têm: plano de saúde, seguro, viagem-prêmio" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 343)

Esses relatos evidenciam que a identidade minoritária continua sendo um marcador de exclusão ou estigmatização. Os autores argumentam que o estigma social, conforme Goffman (1963), opera na NORTEC com diferentes intensidades, muitas vezes sendo internalizado pelos próprios sujeitos. Uma entrevistada afirma: "Eu sei que para ser aceita tenho que ser one of the boys. [...] Aqui mulher no volante ainda é um perigo constante" (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 344)

A opção de se tornar “um dos rapazes” é um mecanismo de sobrevivência em ambientes corporativos marcadamente masculinizado. Há, assim, uma conformação às normas dominantes, em detrimento da própria identidade, o que revela o custo subjetivo de estar em um ambiente onde a diversidade é apenas formal. A perspectiva dos empregados não pertencentes a minorias também é reveladora das limitações do discurso corporativo. Um deles afirma: “Eu não tenho preconceito algum, só acho que um bicha não pode ser engenheiro. Como vai lidar com os peões?” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 345).

Para Saraiva e Irigaray (2009), a questão não é apenas de implementação, mas de sentido: o discurso de diversidade é muitas vezes esvaziado de seu conteúdo transformador e colocado a serviço da imagem da empresa: “As políticas de diversidade podem constituir apenas bem elaborados discursos empresariais, destinados ideologicamente a buscar a adesão dos empregados, a projetar imagens socialmente responsáveis, e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores” SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346).

Portanto, este estudo mostra que, no interior de grandes corporações, a diversidade pode ser tratada mais como uma estratégia de diferenciação no mercado do que como uma política de inclusão genuína. Há um processo de mercantilização das diferenças, em que o discurso inclusivo serve mais à busca por legitimidade institucional do que à transformação das relações sociais no ambiente de trabalho. Como desdobramento teórico e prático, os autores indicam a necessidade de uma agenda crítica de pesquisa, que questione até que ponto as organizações efetivamente priorizam e vivenciam as políticas que formalizam.

Retornando à pergunta inicial — se a diversidade é um problema para as grandes corporações —, pode-se afirmar que sim, mas não da forma como geralmente se pensa. A diversidade não é um problema pela presença de grupos historicamente discriminados no ambiente corporativo, mas pela ameaça que representa à lógica de homogeneidade, meritocracia e controle que sustenta o modelo organizacional dominante. Ao confrontar as empresas com questões como racismo, desigualdade e exclusão, a diversidade desestabiliza o discurso de neutralidade da gestão.

Em vez de simplesmente administrar a diversidade, seria necessário repolitizá-la. Isso implica reconhecer que o racismo, o sexismo e outras formas de exclusão não se resolvem com treinamentos corporativos ou campanhas de marketing, mas com mudanças estruturais. Implica também entender que a diversidade não é um recurso a ser explorado, mas um direito a ser garantido. As grandes corporações, ao invés de tratar a diversidade como um problema a ser gerido, deveriam encará-la como um desafio ético, político e histórico.

2.5 Diversidade em uma perspectiva mundial: uma percepção de Berlim, Alemanha

A partir do levantamento bibliográfico sobre os limites das políticas de diversidade a primeira parte empírica desse trabalho foi iniciada: a tentativa de investigar outros modelos de política de diversidade para obter um retrato sociológico (LAHIRE, 2002) que apontasse como a execução dessas políticas se dá em outros contextos diferentes do Brasil. O campo inicialmente construído havia sido os Estados Unidos já que a investigação bibliográfica no campo da Administração apontou que as demandas por direitos civis na década de 60 forçaram as empresas a criar respostas para essas reivindicações. Porém, alguns procedimentos ligados a burocracia estadunidense impediram a execução da pesquisa no Estados Unidos.

Partimos então para outro campo também importante para a questão da diversidade: a Alemanha. Sendo uma das maiores economias da Europa, a Alemanha possui um ambiente corporativo fortemente regulado, onde a legislação trabalhista exerce papel fundamental na configuração das relações de trabalho e no incentivo (ou limite) à inclusão de grupos minorizados. A Lei Geral de Igualdade de Tratamento (*Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz* – AGG), promulgada em 2006[9], estabelece normas contra a discriminação no ambiente de trabalho com base em raça, etnia, gênero, religião, orientação sexual, idade ou deficiência. Esse é um dispositivo legal que tem a intenção de obrigar as empresas a criarem mecanismos preventivos, como também permite que trabalhadores acionem judicialmente seus empregadores em casos de violação.

Além disso, a questão da diversidade na Alemanha também tem foco nos desafios relacionados à imigração, ao envelhecimento populacional e à integração de mulheres, muçulmanos e pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho — fatores que colocam em evidência a urgência de políticas que promovam equidade e inclusão. Dessa forma, tendo a carta de aceite do *Erich Fromm Study Center* da *International Psychoanalityc University Berlin*, obtive a aprovação na Chamada Pública Programa Institucional de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) Nº 06/2024 para o estágio de seis meses, entre setembro de 2024 a março de 2025, na cidade de Berlim, sob orientação do Professor Dr Thomas Kunn.

Para então executar a proposta de investigar a forma como os alemães enxergam a diversidade e como isso se transforma em política, a metodologia escolhida foi múltipla com o

[9] Informações disponíveis em: < https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Gleichbehandlungsgesetz_Ueberblick.html?utm_source=chatgpt.com> Acesso em fevereiro de 2025.

objetivo de triangular os resultados, sendo elas: observação participante, entrevista, disciplina cursada no departamento da universidade de destino.

2.5.1 O campo e seus desafios metodológicos

Para iniciar o levantamento de informações e a construção do campo, foram realizadas buscas na rede social *Instagram* de perfis de instituições alemães que promovessem eventos, palestras, entre outros sobre o campo do trabalho. Também foi utilizado o aplicativo *Meet Up*, uma rede social que conecta pessoas a eventos da cidade em temáticas diversas. A busca me levou a algumas instituições primárias, sendo elas:

Tabela 2 - Listas de instituições e pessoas que tem relação com carreira e trabalho em Berlim

Instituição/pessoa	Link da página	Descrição
Brasilianische Botschaft	http://www.instagram.com/brasilianische_botschaft	Embaixada do Brasil em Berlim que promove eventos com temáticas diversas.
Muller Consulting[10]	Não autorizado	Consultoria brasileira focada em integrar imigrantes no mercado de trabalho alemão.
Skilled Professionals R&C	http://www.instagram.com/skilled_professionals	Empresa de recrutamento focada na integração de engenheiros imigrantes.
Grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Berlim	http://www.instagram.com/grupomulheresdobrasilberlim	Grupo de afinidades criado pela Luiza Trajano, dona da rede Magazine Luiza, como foco em desenvolvimento de carreira para mulheres.
Mareen Butter	http://www.instagram.com/mareen_coach_alema	Coach de carreiras alemã com foco em integração.

[10] O nome da consultoria foi trocado aqui a pedido da proprietária da empresa que concedeu entrevista para essa pesquisa.

Outra rede social utilizada foi o *Linkedin* que tem como foco o desenvolvimento de carreira e conexões profissionais. Para realizar a busca, utilizei as seguintes palavras-chave: *diversity Berlin; leadership Berlin; diversity and inclusion.* Algumas mudanças na plataforma fizeram com que muitos perfis profissionais no Linkedin não aceitem que qualquer pessoa envie mensagens, dessa forma, precisei assinar o Linkedin *Premiun*, uma espécie de conta profissional que dá acesso as métricas da plataforma e a possibilidade de enviar um "e-mail" para pessoas de destaque e outros profissionais. Localizei quatro profissionais que tinham na descrição do seu perfil relação de liderança com o tema da diversidade na cidade de Berlim. Meu critério era que a pessoa morasse em Berlim e falasse inglês, já que eu não domino a língua alemã.

A ferramenta é bem limitada e não permite uma aproximação tão direta. Dos quatro e-mails enviados, em nenhum caso obtive resposta. Outra estratégia utilizada foi me matricular na disciplina *Currently Insights about Word and Organizational Psychoanalityc* na universidade que me recebeu e que tinha entre o conteúdo programático o tema da diversidade nas grandes corporações. Já na primeira aula me apresentei, falei da pesquisa e pedi indicações de pessoas para que eu pudesse entrevistar. Apenas uma colega me indicou um gestor público que trabalha com educação e diversidade e disse que a partir dele poderiam surgir outros contatos. Enviei uma mensagem pelo Instagram, mas não obtive resposta.

Apesar da dificuldade em encontrar pessoas que tratem da questão da diversidade e que estejam abertas a dar entrevistas, alguns elementos me ajudam a traçar um panorama de como a Alemanha trata essas políticas de forma interna. Veremos mais adiante na análise dos dados obtidos.

Durante a estadia na universidade no exterior, uma dificuldade percebida foi em relação à forma como os alemães costumam se relacionar. No ambiente acadêmico, foi bem mais fácil fazer amizade e trocar experiências com outros estudantes estrangeiros do que com os próprios alemães, que, em geral, são mais fechados e mantêm um jeito mais reservado de se conectar com outras pessoas. Por conta disso, e sem ter alguém de confiança para ajudar a fazer essa ponte com possíveis informantes, foi mais difícil conseguir acessar o campo e estabelecer as conexões necessárias para a pesquisa.

Aqui é importante ainda posicionar a intencionalidade dessas buscas. O objetivo era conversar com possíveis lideranças e instituições que implementam a diversidade em suas organizações para junto com o material da disciplina cursada traçar um retrato de como essas

políticas são vistas, elaboradas e executadas. O arcabouço metodológico partiu de método dos retratos sociológicos**,** tal como desenvolvido por Bernard Lahire na obra *Retratos sociológicos: disposições e variações individuais* (2002), onde o autor propõe uma análise da pluralidade disposicional dos sujeitos, buscando compreender como se articulam em múltiplas socializações, pertencimentos e experiências. Essa perspectiva oferece uma visão que permite compreender em contextos organizacionais distintos, como a mesma política institucional pode ter significados e efeitos diferentes a depender da biografia e da posição social dos agentes.

2.5.2 Diálogos no campo

Logo após realizar o primeiro levantamento de instituições e atores envolvidos com as temáticas de trabalho e diversidade na Alemanha, soube por meio das redes sociais que a *Brasilianische Botschaft* (Embaixada do Brasil em Berlim) havia anunciado a realização de um evento em parceria com o Grupo Mulheres do Brasil Berlim[11] (Evento *Elas na Embaixada*). O encontro tinha como objetivo discutir os desafios da inserção de mulheres estrangeiras e seus filhos— especialmente brasileiras — no sistema educacional alemão. Embora o foco da atividade não estivesse diretamente relacionado ao tema central da minha pesquisa, considerei que poderia ser uma boa oportunidade para conhecer potenciais informantes e ampliar minha rede de contatos no campo.

Inscrevi-me para o evento e compareci na manhã do dia 5 de novembro de 2024. Para minha surpresa, uma das palestrantes era justamente uma pessoa que eu já havia mapeado previamente pelas redes sociais: a proprietária da Muller Consulting[12], uma consultoria voltada para o apoio à integração profissional de estrangeiros na Alemanha. Sua fala abordava as diferenças culturais entre os sistemas educacionais brasileiro e alemão, bem como os impactos dessas diferenças sobre o acesso ao mercado de trabalho por parte de imigrantes.

Ao final da apresentação, foi realizado o contato com a possível primeira informante. Apresentei-me como pesquisadora brasileira e disse que estava desenvolvendo uma investigação sobre políticas de diversidade e inclusão no mercado de trabalho. Expliquei que gostaria de entrevistá-la para entender melhor como essas questões se articulam a partir da experiência dela como consultora especializada em mediação intercultural. Ela se mostrou

[11] Grupo de afinidades criado pela Luiza Trajano, dona da rede Magazine Luiza, como foco em desenvolvimento de carreira para mulheres.
[12] Nome fictício.

receptiva, mas avisou que sairia de férias e viajaria para fora de Berlim nas semanas seguintes. Ainda assim, trocamos contatos e combinamos de retomar a conversa em seu retorno.

A entrevista foi inicialmente agendada para o dia 16 de dezembro de 2024, em um café sugerido por ela mesma. No entanto, por questões de agenda, precisou ser remarcada e acabou acontecendo no dia 14 de janeiro de 2025. Foi um encontro breve. Considerando o perfil profissional da informante e em diálogo prévio com meu orientador alemão, elaborei perguntas abertas, buscando captar percepções sobre os obstáculos enfrentados por imigrantes, em especial pessoas negras, para se inserirem no mercado de trabalho alemão, bem como sobre o papel das empresas e das políticas de diversidade nesse processo. As perguntas formuladas durante a conversa foram as seguintes:

Sobre diversidade no mercado de trabalho alemão

1. Na sua visão, como as empresas alemãs compreendem e praticam diversidade? Há setores ou tipos de empresas que se destacam mais?
2. Existem padrões claros nas políticas de diversidade adotadas por grandes empresas? Por exemplo, alguma diferença entre empresas alemãs e multinacionais?

Sobre as barreiras enfrentadas

3. Quais são os maiores obstáculos que profissionais negros enfrentam no desenvolvimento de suas carreiras na Alemanha? Isso muda para profissionais de outros grupos sub-representados?
4. Na sua experiência, a meritocracia é um conceito discutido nas empresas alemãs? Como ele é usado em práticas de contratação ou promoção?

Sobre iniciativas de inclusão

5. Quais são os tipos de iniciativas de diversidade e inclusão que você considera mais eficazes no contexto alemão?

Por se tratar de perfis especificos, metodologicamente não seria possível padronizar um único formulário para os informantes que topassem dar entrevistas, sendo necessário adaptar a cada perfil, desde que a intencionalidade das perguntas levassem a análise de como as politicas de diversidade são tratadas e executadas no contexto alemão. A informante em questão pediu apenas que todas as informações publicadas fossem feitas de forma anonima. Dentre as informações trazidas por ela, destaco a resposta das perguntas 1 e 2:

> Empresas multinacionais geralmente apresentam políticas mais visíveis e abrangentes. Já as empresas alemãs de pequeno e médio porte, tendem a ser mais conservadoras e focadas no cumprimento de normas legais.
> Aqui precisamos também diferenciar entre os estados (e cidades) da Alemanha. Em alguns eles sao mais abertos, receptivos e inclusivos, outros nao. E quando se fala em *Start Up* em áreas de tecnologia, por ex, nesse caso eles tambem sao mais abertos a diversidade.

> A Alemanha é mais avancada quando se trata de gênero e pessoas com deficiências. (Muller, 14 de janeiro de 2025)

No geral, minha percepção é a de que a informante trouxe visões mais gerais do mercado, sem se comprometer com questões mais profundas e críticas. Foi possível perceber uma visão mais institucional e pragmática sobre o tema da diversidade, com distinções importantes entre o perfil das empresas (multinacionais, pequenas e médias, startups) e também entre as diferentes regiões da Alemanha. Embora essas observações tragam elementos úteis para entender o cenário, notei que ela evitou entrar em questões mais sensíveis, como desigualdades mais profundas, barreiras culturais ou discriminação estrutural. Minha impressão é que essa forma de se posicionar tem a ver com a posição que ela ocupa: uma profissional que atua diretamente com empresas e órgãos públicos e que talvez prefira manter um discurso mais neutro para não comprometer suas relações de trabalho.

Esse cuidado também pode ser entendido à luz daquilo que Lahire (2002) discute sobre a pluralidade de disposições nos indivíduos. Ou seja, dependendo do contexto e das relações em jogo, certas posturas ou opiniões acabam ganhando mais espaço do que outras. No caso dela, parece haver uma disposição à mediação e à cooperação institucional, que se sobrepõe a uma possível postura mais confrontadora.

Já mais inserida no contexto alemão e tendo reencontrado amigos brasileiros de longa data em Berlim, consegui a próxima entrevista por meio de uma indicação no formato "bola de neve". Durante uma conversa em que comentei sobre minha pesquisa, uma pessoa me indicou uma brasileira que trabalha com a temática decolonial no Museu Humboldt Forum e que, segundo ela, poderia trazer uma visão mais crítica e abrangente sobre as questões ligadas à diversidade.

Vamos chamá-la aqui de Suzana. Ela é uma mulher de 27 anos, carioca, historiadora, com ascendência alemã, e atuou como assistente de pesquisa e ciência no Humboldt Fórum. Sua trajetória é voltada para a atuação em museus e para o debate decolonial, e no momento da entrevista ela se preparava para iniciar um doutorado voltado à questão indígena na América Latina. A conversa com Suzana foi bastante fluida e girou, em boa parte, em torno de sua trajetória pessoal até chegar ao museu. A entrevista ocorreu no dia 19 de fevereiro de 2025, uma quarta-feira, às quatro e meia da tarde, no café *Lass Uns Freunde Bleiben*, um espaço jovial localizado em Rosenthaler Platz, conhecido por reunir jovens e trabalhadores da área criativa em Berlim.

Ao longo da conversa, Suzana falou sobre sua trajetória como uma mulher imigrante. Quando perguntei mais diretamente sobre a formação da equipe e as dinâmicas profissionais do Humboldt Fórum, Suzana respondeu:

> "Existe uma tentativa de romper com a ideia tradicional de museu colonial, mas isso é muito diferente da prática. Há, sim, trabalhos colaborativos com pessoas de vários países, mas os cargos de decisão — as lideranças que realmente decidem a execução dos projetos — continuam sendo todos ocupados por alemães. Não há imigrantes nesses lugares de poder, mesmo que o museu não tenha nenhuma peça alemã. Todo o acervo é composto por artefatos de países que foram, de alguma forma, colonizados pela Europa." (Suzana, 19 de fevereiro de 2025)

Ela acrescentou que, embora o museu se apresente institucionalmente como decolonial, a narrativa sobre o que isso significa é pautada exclusivamente pelos próprios alemães. Segundo Suzana, não há espaço real para que representantes das culturas de origem dos objetos possam participar da organização e curadoria dos projetos. Ela observou ainda que, apesar da maioria dos cargos de coordenação serem ocupados por mulheres, essa presença não se traduz em diversidade étnico-racial ou cultural nos espaços de decisão.

Ao ser questionada sobre as políticas de diversidade para a equipe do museu, Suzana explicou que todos os editais e processos seletivos incluem declarações formais afirmando que se trata de um ambiente diverso e que são encorajadas candidaturas de pessoas de diferentes etnias, gêneros, origens e orientações. No entanto, ela destacou que desconhece qualquer prática concreta que busque, de fato, contratar uma equipe fixa mais plural ou que tenha como objetivo ampliar ativamente a diversidade dentro da instituição.

A entrevista com Suzana talvez não apresente nenhum elemento novo que esse trabalho até aqui já não tenha apontado, mas reitera que a diversidade promovida pelas instituições ainda se dá dentro dos marcos simbólicos e operacionais da hegemonia cultural, o que reduz o potencial transformador dessas políticas.

A observação de que o museu não possui nenhuma peça de origem alemã, mas que suas lideranças são integralmente alemãs, apresenta certo desequilíbrio entre o conteúdo simbólico exposto e a composição dos sujeitos que decidem sobre ele. Além disso, o relato de Suzana evidencia como as práticas de diversidade muitas vezes se restringem a protocolos formais — como declarações em editais e comunicados institucionais — sem resultar em ações concretas que alterem a lógica de exclusão nos processos de contratação, curadoria e tomada de decisão. A predominância de mulheres em cargos médios e operacionais, por exemplo, embora

relevante do ponto de vista da equidade de gênero, não garante a diversidade interseccional e tampouco altera as estruturas mais profundas de comando.

2.5.3 Limites estruturais da diversidade no contexto alemão

A análise do campo empírico em Berlim ganha maior densidade quando situada no debate mais amplo sobre o regime alemão de diversidade e antidiscriminação. Diferentemente do contexto brasileiro, onde a categoria raça assume centralidade normativa e estatística nas políticas públicas, a Alemanha apresenta uma relação historicamente tensionada com o uso da noção de "raça" (Rasse), em razão de sua associação direta com o passado nazista. Essa herança histórica impacta não apenas a formulação jurídica, mas também a produção de dados e a construção das políticas de diversidade.

A Lei Geral de Igualdade de Tratamento (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG), promulgada em 2006, representa o principal instrumento jurídico de combate à discriminação no ambiente de trabalho na Alemanha, mas que tende a individualizar os atos discriminatórios. Conforme analisa Susanne Baer (2009), os direitos fundamentais não devem ser interpretados de forma isolada ou colocados em uma lógica de hierarquia entre dignidade, liberdade e igualdade. A autora critica leituras que reduzem a igualdade a um princípio formal. Para Baer, essa compreensão é limitada porque não alcança as desigualdades estruturais que organizam as relações sociais. Ao propor a imagem de um "triângulo" entre dignidade, liberdade e igualdade, a autora sustenta que a proteção contra discriminações exige uma leitura integrada desses direitos, capaz de enfrentar não apenas atos individuais, mas também contextos institucionais que produzem e mantêm hierarquias.

Dagmar Schiek (2011), ao analisar o direito europeu da igualdade, também argumenta que a abordagem predominante tende a operar dentro de um paradigma liberal de igualdade formal. Para a autora, a igualdade formal, sem enfrentar as relações estruturais de poder, corre o risco de estabilizar hierarquias existentes em vez de desmantelá-las. Tal perspectiva ajuda a compreender por que, mesmo em um ambiente normativamente regulado como o alemão, as políticas corporativas de diversidade podem assumir um caráter de algo que se organiza de madeira a seguir procedimentos, sem necessariamente alterar a distribuição racial e étnica do poder nos espaços decisórios.

Outro elemento central do contexto alemão é a substituição frequente da categoria "raça" pela categoria "migração". Fatima El-Tayeb (2011) argumenta que a Europa sustenta

uma “poderosa narrativa da Europa como um continente daltônico em termos raciais”, que enquadra o continente como “um espaço livre de ‘raça’ (e, por implicação, de racismo)” (EL-TAYEB, 2011, p. xv). Nesse enquadramento, a raça “parece existir em qualquer lugar, menos na Europa” (EL-TAYEB, 2011, p. xvii), deslocando o racismo para o exterior e posicionando minorias racializadas como externas à comunidade europeia. Nesse sentido, as desigualdades tendem a ser interpretadas como problemas de integração cultural ou de adaptação migratória, e não como expressões de racismo estrutural.

> To reference race as native to contemporary European thought, however, violates the powerful narrative of Europe as a colorblind continent, largely untouched by the devastating ideology it exported all over the world. This narrative, framing the continent as a space free of ‘race’ (and by implication, racism), is not only central to the way Europeans perceive themselves, but has also gained near-global acceptance. (EL-TAYEB, 2011, p. XV)

Na mesma direção, Naika Foroutan (2019), ao desenvolver o chamado post-migrant paradigm, argumenta que o debate público nas sociedades marcadas pela imigração tende a transformar a migração em um campo simbólico sobre o qual se projetam conflitos sociais mais amplos. Em vez de compreender a diversidade apenas como pluralidade cultural, a autora propõe uma análise que evidencie os conflitos estruturais relacionados à distribuição de poder e recursos nas democracias plurais. Para Foroutan (2019), a migração torna-se um atalho discursivo para falar de “diversidade”, enquanto as disputas por pertencimento, reconhecimento e igualdade revelam tensões mais profundas na estrutura social. Essa formulação é interessante para compreender o cenário berlinense: embora Berlim seja reconhecida como uma cidade multicultural e cosmopolita, a presença de migrantes e descendentes de migrantes não se traduz automaticamente em acesso equitativo a posições de liderança ou a espaços estratégicos de decisão.

No âmbito corporativo, a diversidade na Alemanha tem sido e associada à governança e ao cumprimento regulatório, em especial no que diz respeito à igualdade de gênero. A introdução de cotas de gênero para mulheres em conselhos administrativos de grandes empresas evidencia um avanço institucional importante; entretanto, como analisam Ahrens e Scheele (2022), a implementação dessas medidas faz parte de um processo lento e incremental que, embora aumente a presença feminina nos conselhos, ainda está longe de produzir mudanças corporativas transformadoras profundas, permanecendo, em certa medida, como um componente limitado da governança corporativa alemã. Da mesma forma, no contexto do emprego de pessoas com deficiência na Alemanha, o quadro legal inclui mecanismos como

sistemas de cotas e obrigações de não discriminação, mas sua implementação ainda enfrenta desafios para se traduzir em inclusão efetiva no mercado de trabalho, evidenciando limites estruturais que não são completamente superados apenas pela conformidade regulatória (GLUMANN; SCHERTLER; BOEHM, 2025).

Esses pontos dialogam com o relato da informante Muller, que destacou que a Alemanha seria "mais avançada quando se trata de gênero e pessoas com deficiência". Tal avanço, embora relevante, parece não se estender com a mesma intensidade à dimensão étnico-racial, especialmente quando se observa a composição dos espaços de liderança.

O caso do Humboldt Forum ilustra de maneira emblemática essas contradições. A instituição tornou-se objeto de intenso debate internacional em torno da restituição de artefatos coloniais e da necessidade de revisão crítica da museologia europeia. No relatório encomendado pelo governo francês sobre a restituição do patrimônio africano, Sarr e Savoy (2018) sustentam que a restituição ultrapassa a dimensão estritamente jurídica da propriedade, assumindo caráter político e simbólico ao implicar uma reconfiguração das narrativas históricas e das relações de poder herdadas do colonialismo (SARR; SAVOY, 2018, p. 29).

Essa dimensão torna-se visível na própria materialidade das exposições do museu. Durante visita realizada em 2025 ao Humboldt Forum, chamou atenção a presença do chamado Trono Bamum, oriundo dos antigos reinos de Camarões, exposto sob iluminação focal e enquadrado por uma arquitetura que remete ao passado imperial. O artefato africano deslocado de seu contexto original demosntra a tensão entre reconhecimento simbólico e manutenção de centralidade da instituição europeia.



Figura 1 - Trono Bamum exposto no Humboldt Forum (fotografia da autora, 2025).

A permanência de estruturas decisórias concentradas em sujeitos europeus, mesmo em instituições que abrigam acervos oriundos de contextos colonizados, revela que a dimensão simbólica da decolonização nem sempre é acompanhada por uma redistribuição efetiva de poder.

A fala de Suzana, ao apontar que "os cargos de decisão continuam sendo todos ocupados por alemães", sintetiza essa tensão. Ainda que o museu adote uma retórica decolonial e inclua declarações formais de compromisso com a diversidade em seus editais, a ausência de imigrantes ou descendentes de povos colonizados em posições estratégicas indica a persistência de assimetrias.

Dessa forma, o contexto berlinense não se apresenta como uma exceção desvinculada das lógicas estruturais observadas em outros países, mas como um cenário em que a diversidade é incorporada dentro de marcos regulatórios e simbólicos compatíveis com a racionalidade institucional vigente. A combinação entre um modelo jurídico focado em resoluções individuais, a relutância histórica em nomear a raça e a ênfase em instrumentos formais de governança contribui para a construção de políticas que operam no nível da conformidade e da reputação.

Ao articular o material empírico com esse debate teórico, observa-se que a experiência em Berlim não contradiz a hipótese central desse trabalho, mas a complexifica: mesmo em um contexto fortemente regulado e internacionalizado, a diversidade tende a ser administrada dentro de limites que preservam a estrutura decisória dominante. O desafio, portanto, reside na transformação das condições institucionais que definem quem pode ocupar os lugares de autoridade e produzir as narrativas legítimas sobre diversidade.

2.6 – Conclusão

Encerrar este capítulo é também reconhecer as contradições e os limites do percurso até aqui. A proposta de compreender como as políticas de diversidade são percebidas e implementadas em um contexto distinto do brasileiro — no caso, o alemão — se mostrou um exercício de atravessamento metodológico e pessoal. Estar em campo, nesse caso, significou tanto entrevistar, observar e levantar dados, quanto lidar com os silêncios, com as portas que

não se abriram, com as relações culturais mais fechadas e, ao mesmo tempo, com encontros que geraram reflexões profundas.

As entrevistas realizadas e o material bibliográfico que esse capítulo buscou apontam para uma diversidade que, muitas vezes, se sustenta mais no discurso do que na prática. Entre os protocolos institucionais e os compromissos públicos com a inclusão, persiste uma distância significativa entre o que se declara e o que se efetiva. No caso das empresas, percebe-se que as iniciativas ainda são marcadas por um viés técnico e legalista, centrado no cumprimento de normas, com pouca abertura para enfrentar desigualdades estruturais. Nesse sentido, o campo empírico confirmou algo que já vinha sendo problematizado na fundamentação teórica: a diversidade, quando instrumentalizada apenas como estratégia de reputação, tende a perder seu potencial transformador. O que se viu, em grande parte, foi uma diversidade monitorada, formalizada e administrada.

O doutorado sanduíche teve como principal contribuição o acesso a um conjunto qualificado de referências bibliográficas e relatórios técnicos institucionais sobre diversidade, - que serão melhor analisados no capítulo 4 - discutidos no âmbito do grupo de pesquisa e da disciplina cursada. Essa bibliografia ampliou o repertório analítico da pesquisa e foi mobilizada ao longo da tese, especialmente nos capítulos dedicados à análise documental das políticas de diversidade, possibilitando a construção de uma visão global do tema.

Por fim, mais do que chegar a respostas definitivas, este capítulo procurou abrir perguntas: quais são os sentidos da diversidade nas diferentes camadas da vida organizacional? Quem define esses sentidos? E, sobretudo, quem está autorizado a ocupá-los? Ao trazer essas questões para a superfície, evidencia-se a necessidade de continuar investigando os lugares onde a diversidade é proclamada, mas ainda pouco praticada de forma efetiva.

3 O NEGRO NO CONTEXTO DO TRABALHO BRASILEIRO

O trabalho ocupa posição central na constituição das sociedades e na própria estruturação da vida social. Ele não é apenas um meio de sobrevivência econômica, mas também um mecanismo de produção de identidades, hierarquias e formas de poder. No caso brasileiro, o trabalho precisa ser compreendido não apenas à luz da teoria social clássica, mas articulado a uma dimensão: a racialização das relações sociais. A posição do negro no contexto do trabalho brasileiro não pode ser analisada de forma descolada da história da escravidão, da

forma específica de transição para o trabalho livre e das práticas institucionais que, ainda hoje, estruturam o mercado de trabalho.

Este capítulo tem como objetivo desenvolver uma reflexão sobre a categoria trabalho e, a partir dela, analisar o lugar de pessoas negras no mercado de trabalho brasileiro contemporâneo. Parte-se do pressuposto de que a desigualdade racial no trabalho não constitui um acidente histórico ou um desvio moral isolado, mas integra de maneira estruturada o funcionamento da sociedade brasileira.

A construção teórica aqui apresentada articula autores clássicos e contemporâneos da sociologia do trabalho com a produção sociológica brasileira sobre raça. Assim, discutem-se as bases teóricas da categoria trabalho, a formação histórica da divisão racial do trabalho no Brasil, a persistência de desigualdades no mercado contemporâneo e as implicações institucionais para políticas de diversidade.

3.1 **A categoria trabalho nas Ciências Sociais**

A compreensão da posição do negro no trabalho brasileiro exige começar pelo debate mais amplo sobre o próprio conceito de trabalho nas Ciências Sociais. A categoria "trabalho" é uma construção teórica e histórica, moldada por contextos específicos e por disputas de interpretação. Na tradição marxista, o trabalho assume caráter histórico. Marx compreende o trabalho como atividade fundante da existência humana, mediadora entre homem e natureza e, simultaneamente, como relação social determinada pelas formas históricas de produção. Em *O Capital*, o autor afirma:

> "O trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. […] Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio. […] Pressupomos o trabalho numa forma em que ele diz respeito unicamente ao homem. (MARX, 2013, p. 326).

Essa definição insere o trabalho no campo da história e da política. A tradição marxista clássica analisa o trabalho à partir da dimensão de classe compreendendo-o como categoria central para o entendimento das relações sociais, já que é no interior do processo produtivo que se estabelece a relação fundamental entre capital e trabalho. O trabalho, enquanto criador de

valor, converte-se, sob o capitalismo, em trabalho assalariado e, nessa condição, é subsumido ao capital, tornando-se fonte de extração de mais-valor e, consequentemente, de exploração (MARX, 2013). Engels destaca que é precisamente a posição que os sujeitos ocupam na estrutura produtiva que define sua inserção de classe e condiciona as formas de consciência possíveis, evidenciando o caráter estrutural dessa relação (ENGELS, 1979).

Além disso, autores como Lukács aprofundam a discussão ao afirmar que o trabalho é a "categoria fundante do ser social", pois é por meio dele que o ser humano objetiva a realidade, constrói a si próprio e produz as bases materiais da sociabilidade (LUKÁCS, 1979). Entretanto, sob o capitalismo, o trabalho sofre transformação qualitativa: perde seu caráter ontológico pleno e assume forma alienada, fenômeno que Marx já havia desenvolvido nos *Manuscritos Econô,icos e Filosóficos de 1844*, aprofundado posteriormente em *O Capital* à partir da categoria de fetichismo da mercadoria. Assim, o trabalho deixa de aparecer como atividade humana concreta e passa a se apresentar como relação entre coisas, encobrindo as relações sociais que o produzem.

Nessa perspectiva, a tradição marxista entende que a análise do trabalho implica necessariamente a análise do poder, da dominação e da luta de classes. O trabalho não apenas cria riqueza material, mas estrutura hierarquias sociais, define posições de subordinação e resistência e constitui o terreno decisivo da disputa política na sociedade capitalista. Assim, compreender o trabalho é compreender a própria dinâmica do capitalismo, suas contradições e possibilidades históricas de superação.

Max Weber, por sua vez, desloca o eixo para a relação entre trabalho, racionalização e ética moderna. Em sua análise sobre a ética protestante e o espírito do capitalismo, Weber evidencia como o trabalho se torna valor moral e critério de distinção social. A noção de Beruf (vocação/profissão) associa trabalho a honra e legitima hierarquias de status. Em sua obra, ele afirma que:

> No conceito de Beruf, portanto, ganha expressão aquele dogma central de todas as denominações protestantes que condena a distinção católica dos imperativos morais em 'praecepta' e 'consilia' e reconhece que o único meio de viver que agrada a Deus não está em suplantar a moralidade intramundana pela ascese monástica, mas sim, exclusivamente, em cumprir com os deveres intramundanos, tal como decorrem da posição do indivíduo na vida, a qual por isso mesmo se torna a sua 'vocação profissional'. [...] Que essa qualificação moral da vida profissional mundana fosse um dos feitos da Reforma, e portanto de Lutero, mais pesados de consequências, é fato fora de dúvida." (WEBER, 2004, p. 72).

Desse modo, o trabalho deixa de ser apenas uma prática econômica e transforma-se em princípio ordenador da vida social moderna, articulando dever moral, disciplina e reconhecimento simbólico. Ao elevar a profissão ao status de vocação, a ética protestante contribui para consolidar uma racionalidade que legitima desigualdades e diferenciações de status a partir da conduta laboral e da adesão à disciplina produtiva. Assim, em Weber, o trabalho é compreendido como elemento constitutivo da modernidade funcionando como fundamento de pertencimento e distinção social. É a partir dessa concepção que Durkheim também atribuirá centralidade ao trabalho, mas deslocando o foco para sua função moral e integradora no interior da solidariedade social.

Em Émile Durkheim (2010), a divisão social do trabalho é vista como mecanismo de coesão e especialização funcional. Para o autor, a modernidade transforma o trabalho em mecanismo de integração, ainda que atravessado por tensões. No entanto, essa leitura tende a confiar na capacidade das instituições em assegurar equilíbrio, mas sem considerar, dado o contexto da época. como desigualdades estruturais se inscrevem nessa divisão.

No século XX, Hannah Arendt introduz uma distinção conceitual decisiva entre labor, trabalho e ação. Ao diferenciar as atividades ligadas à reprodução da vida daquelas associadas à construção de um mundo artificial e de ação política. Ela afirma:

> O trabalho é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano, cujos crescimento espontâneo, metabo1ismo e resultante declínio estão ligados às necessidades vitais produzidas e fornecidas ao processo vital pelo trabalho. A condição humana do trabalho é a própria vida. (ARENDT, 2010, p. 8).

Assim, Arendt evidencia que o labor permanece preso ao ciclo da necessidade e da manutenção biológica e desloca o debate sobre o trabalho para além de sua função econômica.

A partir do final do século XX, novas leituras passam a evidenciar dimensões até então secundarizadas. A crítica pós-colonial e as teorias de capitalismo racial questionam a ideia de um conceito universal de trabalho. Cedric Robinson (2000) formula que o capitalismo não é apenas um sistema econômico de exploração de classe, mas intrinsecamente racial. Em Black Marxism, afirma:

> “The development, organization, and expansion of capitalist society pursued essentially racial directions, so too did social ideology. As a material force, then, it could be expected that racialism would inevitably permeate the social structures emergent from capitalism. I have used the term ‘racial capitalism’ to refer to this development and to the subsequent structure as a historical agency. (ROBINSON, 2000, p. 10).

Essa virada teórica abre caminho para compreender que as teorias tradicionais do trabalho precisam ser lidas em intersecção com outras leituras quando aplicadas a contextos como o caso brasileiro.

No Brasil, Florestan Fernandes, como já vimos nos capítulos anteriores, inaugura uma análise decisiva ao demonstrar que a passagem do trabalho escravo ao trabalho livre não significou inclusão plena dos negros na sociedade de classes, mas sua integração subordinada.

Clóvis Moura, também já visto nos capítulos anteriores, radicaliza esta leitura ao afirmar que a marginalização do negro foi funcional ao capitalismo dependente brasileiro, e não um resíduo cultural. Sua análise desloca interpretações moralistas ou culturalistas.

Assim, esta primeira seção evidencia que para compreender o negro no contexto do trabalho brasileiro, é insuficiente mobilizar apenas a teoria clássica do trabalho. É necessário articular Marx, Weber, Durkheim e Arendt, Robinson, Florestan, Moura, entre outros porque o trabalho, no Brasil, é racializado desde sua origem.

3.2 Do trabalho escravo ao trabalho assalariado racializado no Brasil

A compreensão do lugar ocupado pelos negros no mercado de trabalho brasileiro contemporâneo exige uma análise histórico-estrutural que considere a centralidade da escravidão na formação do país. A escravidão no Brasil foi eixo fundamental de organização econômica, social e política por mais de três séculos. Muito além de um sistema de exploração do trabalho, tratou-se de uma estrutura total de dominação, na qual a racialização do trabalhador não foi mero acidente, mas condição de possibilidade da própria ordem social.

A abolição formal da escravidão em 1888 não rompeu com essa lógica; ao contrário, converteu-se em transição incompleta para um regime que manteve as pessoas negras em posições subalternas, agora sob a forma do trabalho “livre” juridicamente, mas racialmente hierarquizado na prática. Isso significa dizer que o trabalho assalariado no Brasil nasce já racializado, isto é, organizado de modo a reproduzir desigualdades racialmente estruturadas.

Fernandes (2008) foi pioneiro ao demonstrar que a abolição não foi acompanhada por políticas de integração social, reforma agrária, inclusão educacional ou mecanismos que assegurassem à população negra acesso efetivo às oportunidades geradas pela economia capitalista emergente. Ao contrário, o Estado brasileiro operou um projeto de exclusão, combinando ausência de políticas reparatórias com incentivo à imigração europeia, justificadas pelo discurso do branqueamento e pelo mito da modernização racialmente branca.

Em sua análise, Fernandes evidencia que:

> "A passagem do sistema escravista para a ordem social competitiva no Brasil não assegurou ao negro condições de participar, em igualdade de oportunidades, da nova estrutura social. Ele foi incorporado marginalmente, de maneira subordinada, sem acesso aos mecanismos de ascensão social, perpetuando-se, assim, a inferiorização de sua posição social." (FERNANDES, 2008, p. 112).

Essa leitura permite compreender que a marginalização do negro no trabalho não resulta de "incapacidade de adaptação", como sugeriram discursos conservadores ao longo do século XX, mas de uma engenharia social que inseriu negros no novo regime de trabalho sob condições estruturalmente desvantajosas.

Voltando a Moura, ao aprofundar esse diagnóstico, ele rompe com as leituras conciliatórias da abolição e denuncia sua natureza excludente. Para o autor, a pessoa negra foi lançada à marginalidade social não por falhas individuais, mas porque o capitalismo brasileiro, dependente e subordinado, necessitou estruturalmente de uma massa de trabalhadores precarizados e racialmente marcados.

Dessa forma, a marginalização do negro não foi casual nem transitória. Foi uma necessidade do capitalismo dependente brasileiro, que se constituiu explorando a mão de obra racializada, ao mesmo tempo em que negava a esta população as condições materiais e simbólicas necessárias à sua plena integração social (MOURA, 2014).

Essa compreensão desloca a lógica centrada no indivíduo e reposiciona a raça como categoria estruturante da organização do trabalho no Brasil. A transição da escravidão para o trabalho assalariado não significou ruptura, mas reconfiguração das formas de dominação.

Do ponto de vista da sociologia do trabalho, nota-se que a formação do mercado de trabalho brasileiro não corresponde ao modelo teórico europeu frequentemente utilizado como parâmetro. Enquanto na experiência europeia o trabalho assalariado emerge como parte de um processo de formação do "cidadão trabalhador", no Brasil ele se constituiu, desde o início, atravessado pela desigualdade racial como princípio organizador.

Essa constatação ganha ainda maior densidade quando articulada às leituras contemporâneas do capitalismo racial. Cedric Robinson sustenta que não há capitalismo "puro" ao qual se agregaria posteriormente a questão racial; ao contrário, o capitalismo nasce racializado. Ao analisar o desenvolvimento do sistema capitalista mundial, Robinson diz que o capitalismo não emergiu de uma matriz social homogênea ou universalista, mas desenvolveu-se a partir de estruturas sociais profundamente marcadas por hierarquias raciais. As formas de exploração do trabalho sempre estiveram imbricadas com processos de racialização, que

definiram quem trabalharia, sob quais condições e em quais posições sociais. (ROBINSON, 2000).

Essa leitura nos permite compreender o caso brasileiro. O trabalho negro, primeiro escravizado, depois marginalizado e precarizado, sempre ocupou posições de base na pirâmide produtiva, constituindo uma força de trabalho desvalorizada que dá sustentação à acumulação capitalista. Mesmo com a urbanização e modernização econômica, o padrão racial da desigualdade se manteve.

Como diversos autores apontam, o avanço da industrialização não foi acompanhado pela democratização da estrutura social. A ausência de políticas reparatórias no pós-abolição perpetuou o acesso desigual à escolarização, aos empregos formais, aos direitos sociais e às posições de prestígio ocupacional. Isso explica por que, mesmo quando inseridos no mercado de trabalho, negros permaneceram predominantemente em ocupações de baixa remuneração e baixa valorização social.

Essa estrutura não afeta apenas o acesso ao trabalho, mas também a maneira como esse trabalho é simbolicamente percebido. No Brasil, atividades historicamente associadas à população negra como o trabalho doméstico, serviços gerais e serviços precarizados são socialmente desvalorizadas. Esse processo se articula ao que Lélia Gonzalez (1982, 1984, 1988) identifica como continuidade simbólica da escravidão na organização social contemporânea, na medida em que determinados tipos de trabalho continuam sendo racialmente atribuídos.

Do mesmo modo, a passagem ao trabalho “formal” não implicou acesso equitativo aos direitos trabalhistas e sociais. Pessoas negras continuaram mais presentes em ocupações precarizadas. Essa dimensão histórica têm impacto direto no presente. Elas ajudam a explicar por que hoje a população negra ocupa majoritariamente os estratos inferiores do mercado de trabalho enquanto permanece sub-representada nos espaços de poder e liderança, especialmente no mundo corporativo. Não se trata de um descompasso individual entre “mérito” e “oportunidade”, mas de um arranjo estrutural que atravessa séculos.

Dessa forma, compreender a trajetória do trabalho negro no Brasil implica reconhecer: 1) que o trabalho escravo fundou a ordem social brasileira; 2) que a abolição não representou ruptura, mas reorganização da desigualdade; 3) que o trabalho assalariado no Brasil nasce racializado; 4) que as desigualdades da atualidade são expressão histórica de continuidades estruturais.

Esse percurso histórico é fundamental para compreender porque, no mercado de trabalho atual, a presença negra é ampla nas bases e residual no topo e porque a liderança negra permanece exceção, e não regra, em um país de maioria negra.

3.3 Raça, gênero e interseccionalidade no mundo do trabalho brasileiro

A compreensão da posição ocupada pela população negra no mercado de trabalho exige também um olhar para a questão do gênero, embora essa tese não tenha tido como foco a comparação relacional entre gênero e raça. A estrutura racial do trabalho não afeta todos os sujeitos da mesma maneira; ao contrário, as desigualdades são produzidas e experienciadas de modo diferenciado por homens e mulheres negras, a partir da articulação entre raça, gênero e classe.

Nesse sentido, é importante considerar a noção de interseccionalidade. Embora inicialmente formulada no contexto norte-americano, sobretudo por autoras negras, o potencial analítico é amplo e pode ser aplicado para o caso brasileiro, permitindo evidenciar como sistemas de opressão não operam de forma paralela, mas entrelaçada. Patricia Hill Collins (2019) destaca que esses sistemas compõem um "complexo de opressões" que estrutura experiências e oportunidades no mundo social. Em suas palavras:

> Temos muito a aprender umas com as outras no que diz respeito à maneira como os sistemas interseccionais de raça, classe, gênero e sexualidade se informam mutuamente em nossas respectivas configurações nacionais. Por exemplo, as afro-alemãs enfrentam os perturbadores fantasmas de um virulento nacionalismo branco de meados do século XX que quase levou a Alemanha à destruição. As mulheres migrantes de diversas nações do Caribe e da África Ocidental enfrentam o desafio de criar um feminismo britânico negro sintético que possa acomodar suas histórias distintas. (COLLINS, 2019, p. 13).

Ao transpor essa leitura para o contexto brasileiro, percebemos que a posição laboral das mulheres negras é resultado da combinação histórica entre a herança da escravidão, a desigualdade de gênero e a hierarquização racial do trabalho. Enquanto homens negros enfrentam barreiras relacionadas à criminalização e precarização, mulheres negras lidam simultaneamente com a desqualificação simbólica e a naturalização de sua inserção em ocupações vinculadas ao cuidado e ao serviço.

O trabalho feminino negro no Brasil carrega as marcas da continuidade histórica entre escravidão e modernidade. Durante o período escravista, mulheres negras desempenharam funções múltiplas – trabalho agrícola, urbano, doméstico e reprodutivo –, participando da

produção econômica da sociedade colonial (LARA, 1988). Contudo, sua participação foi sistematicamente invisibilizada e desvalorizada.

No pós-abolição, essa trajetória não se rompeu. Ao contrário, consolidou-se a associação das mulheres negras a atividades de cuidado e trabalho doméstico, agora sob a forma assalariada ou informal, mas ainda ancoradas na lógica servil. Lélia Gonzalez foi uma das primeiras intelectuais brasileiras a denunciar a permanência dessa lógica na estrutura contemporânea do trabalho. Ao analisar o lugar da mulher negra na sociedade brasileira, a autora diz que a mulher negra continua a ocupar posições que são extensões do trabalho doméstico e servil historicamente imposto durante a escravidão. Sua inserção no mercado de trabalho é atravessada pela continuidade simbólica e material de sua posição subordinada na estrutura social brasileira, revelando a articulação entre racismo e sexismo. (GONZALEZ, 1984).

Essa leitura nos ajuda a compreender a sobrerrepresentação de mulheres negras no trabalho doméstico remunerado, nos serviços de limpeza, no trabalho de cuidado mal remunerado e nas ocupações informais. O fato de o trabalho doméstico remunerado ser, historicamente, um campo de emprego feminino negro constitui expressão direta dessa continuidade e não uma simples "preferência ocupacional".

Do ponto de vista da sociologia do trabalho, isso significa que não há uma inserção "natural" das mulheres negras em determinados setores, mas um processo social de racialização das ocupações. Determinados tipos de trabalho são simbolicamente associados a determinadas pessoas.

3.3.1 A divisão sexual e racial do trabalho

A literatura sobre divisão sexual do trabalho, como veremos nesse tópico, demonstra que as sociedades modernas organizaram as atividades produtivas e reprodutivas a partir de hierarquias de gênero que atribuem maior valor às atividades realizadas por homens e desvalorizam aquelas associadas às mulheres. Conforme destaca Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho não se restringe à distinção entre esferas públicas e privadas ou à simples distribuição de funções. Trata-se de um dispositivo político, histórico e cultural que sustenta desigualdades materiais e simbólicas:

> A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. [...] Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem 'vale' mais que um trabalho de mulher). Esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço." (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599).

Essa formulação permite compreender que a associação entre mulheres e trabalho doméstico, cuidado e funções de suporte não deriva de "naturalizações biológicas" ou de "aptidões femininas", mas de um processo político de hierarquização do trabalho e do valor social atribuído aos sujeitos. A divisão sexual do trabalho, portanto, define posições sociais e organiza expectativas culturais sobre o que homens e mulheres podem ou devem fazer.

No Brasil essa divisão não pode ser interpretada exclusivamente a partir do gênero. Desde a formação social brasileira, marcada pela escravidão negra e pelo colonialismo, a organização do trabalho foi racialmente estruturada. Isso significa que o lugar social das mulheres negras no mundo do trabalho não é produto apenas de uma desigualdade de gênero, mas do entrelaçamento entre racismo e sexismo. Como apontam autoras como Lélia Gonzalez, a condição das mulheres negras resulta de um processo histórico de continuidade simbólica e material da escravidão, na qual a lógica servil foi reconfigurada no pós-abolição e se atualiza no capitalismo contemporâneo por meio da naturalização da presença de mulheres negras em ocupações subalternas, precarizadas e pouco reconhecidas.

Assim, trata-se de uma divisão sexual e racial do trabalho, na qual mulheres negras se encontram majoritariamente posicionadas na base da hierarquia ocupacional. Esse arranjo não opera apenas pela diferenciação de funções, mas pela produção simbólica de valor. O trabalho realizado por mulheres negras tende a ser percebido socialmente como extensão "natural" de supostas características físicas, emocionais ou morais, como resistência, força, docilidade ou vocação para servir, e não como resultado de qualificação, experiência ou competência profissional. Esse processo desprofissionaliza suas atividades, justificando sua desvalorização econômica, salários mais baixos, informalidade, menor proteção trabalhista e escasso reconhecimento social (GLENN, 1992).

A racialização do trabalho não se manifesta apenas na base da pirâmide ocupacional. Ela estrutura também seu topo. Quando observamos a distribuição de cargos gerenciais, executivos e de liderança em empresas, as mulheres negras aparecem quase ausentes (PASSOS, 2021). Enquanto as lutas sociais das mulheres possibilitaram alguma ampliação da

presença de mulheres brancas em posições de prestígio, comando e decisão, as mulheres negras permanecem praticamente excluídas desses espaços. A ascensão profissional, quando ocorre, tende a ser exceção e frequentemente marcada por barreiras institucionais, raciais e simbólicas mais rígidas (PASSOS, 2021).

As desigualdades estruturais como acesso desigual à educação de qualidade, redes sociais restritas, discriminação no recrutamento, práticas empresariais excludentes e ambientes organizacionais racialmente hostis, consolidam um cenário no qual a presença de mulheres negras no topo profissional é sistematicamente bloqueada. Nesse sentido, as trajetórias de trabalho das mulheres negras evidenciam que a divisão sexual do trabalho, no Brasil, é indissociável da divisão racial do trabalho e que ambas são sustentadas por estruturas históricas de poder.

Além de organizar desigualdades econômicas, esse arranjo também define quem é reconhecido como sujeito pleno de direitos, quem é visto como trabalhador legítimo e quem permanece associado a funções servís, invisibilizadas e socialmente desvalorizadas. Ao naturalizar a subalternização de mulheres negras no mundo do trabalho, sua presença em espaços de prestígio representa "anormalidade" ou exceção.

Dessa forma, compreender a divisão sexual e racial do trabalho é fundamental para analisar as desigualdades contemporâneas no Brasil. Significa reconhecer que as hierarquias do trabalho não se sustentam apenas em critérios econômicos ou meritocráticos, mas são efeitos de processos históricos de dominação que seguem operando na modernidade.

Para falar de análise interseccional também é necessário posicionar o cenário que nos permite compreender as experiências dos homens negros no mercado de trabalho. Embora não enfrentem o sexismo na mesma chave que as mulheres negras, eles lidam com a criminalização, a suspeição permanente e a associação entre masculinidade negra e violência (FANON, 2008) - elementos que impactam diretamente sua inserção laboral.

Homens negros são frequentemente associados a ocupações que exigem força física, trabalhos de risco e funções de baixa qualificação, além de estarem mais expostos ao desemprego e ao trabalho informal. Ao mesmo tempo, enfrentam barreiras adicionais em empregos que exigem "confiança institucional", como determinados serviços públicos e postos de comando.

Dados da PNAD Contínua (IBGE) indicam que, em 2022, 46,6 % dos homens negros (pretos e pardos) estavam em ocupações informais, contra 33,3 % entre homens brancos, evidenciando uma inserção precária no mercado de trabalho. Além disso, o rendimento-hora médio dos trabalhadores negros foi de R$ 12,4, aproximadamente 61,4 % inferior ao dos

brancos (R$ 20), demonstrando que a desigualdade racial no trabalho não se limita à distinção de funções, mas envolve desvalorização econômica estrutural (IBGE, 2023).

Tabela 3 - Indicadores loborais por raça entre os homens no Brasil

Indicador	Homens negros (pretos e pardos)	Homens brancos
Taxa de informalidade (%)	46,6	33,3
Rendimento hora-médio (R$)	12,4	20

Fonte: PNAD Contínua (IBGE) - 2023

Essa dinâmica reforça que, mesmo entre negros, o lugar no trabalho é atravessado por gênero. Se, por um lado, homens negros enfrentam maior acesso à informalidade, à violência policial e à precariedade, por outro, mulheres negras lidam com desvalorização simbólica, sobrecarga de trabalho e exploração emocional e afetiva em ocupações ligadas ao cuidado.

A articulação entre raça e gênero na organização do trabalho brasileiro evidencia que não há neutralidade na distribuição de posições sociais. O mercado de trabalho não é um espaço meritocrático que reconhece exclusivamente habilidades individuais; ao contrário, ele opera como campo no qual hierarquias sociais historicamente construídas são atualizadas e legitimadas, sob a aparência de racionalidade e técnica.

Enquanto a narrativa dominante insiste em apresentar o mercado de trabalho como arena de oportunidades, os dados e a teoria sociológica indicam que as possibilidades de inserção e ascensão são diferenciadas conforme raça e gênero. Isso significa dizer que tanto homens quanto mulheres negras partem de posições estruturais desvantajosas, mas as modalidades de desigualdade que enfrentam assumem formas específicas e diferenciadas, configurando experiências distintas de exclusão.

3.3.2 Barreiras específicas à liderança: o pacto da branquitude

A liderança corporativa é socialmente construída a partir de um modelo simbólico de poder histórica e culturalmente associado à branquitude e à masculinidade. O corpo, a linguagem, a postura, as formas de expressão e até a aparência do líder são normatizados segundo padrões brancos e masculinos, convertidos em referência universal. Como argumenta Cida Bento (2022), os espaços de poder no Brasil estão historicamente marcados pelo pacto

racial que naturaliza a exclusividade branca sobre posições de prestígio e autoridade. A autora nos diz:

> Os negros são vistos como invasores do que os brancos consideram seu espaço privativo, seu território. Os negros estão fora de lugar quando ocupam espaços considerados de prestígio, poder e mando. Quando se colocam em posição de igualdade, são percebidos como concorrentes. (BENTO, 2022, p. 74)

A leitura de Bento explicita que a resistência institucional à presença negra em posições estratégicas não é acidental: ela resulta de uma defesa ativa dos privilégios das pessoas brancas e de uma concepção histórica segundo a qual o espaço da liderança é um espaço de brancos.

Nesse contexto, vale reivindicar a análise intersecional para compreender como mulheres negras enfrentam uma rede ainda mais complexa de barreiras. Em primeiro lugar, lidam com a deslegitimação racial, que tende a questionar sua capacidade intelectual, autoridade e competência técnica. Em segundo lugar, enfrentam a deslegitimação de gênero, pela qual a presença feminina em ambientes corporativos tradicionalmente masculinos é ainda vista com suspeita, sobretudo quando associada ao exercício do poder. A esse quadro somam-se padrões mais rígidos de avaliação e hiperexigência de desempenho, que impõem às pessoas negras a necessidade de provar continuamente sua capacidade, muitas vezes em níveis muito superiores aos exigidos de seus pares brancos. Soma-se, ainda, a solidão institucional, decorrente da ausência de pares raciais e nos mesmos espaços, o que dificulta o acesso a redes de apoio e circulação simbólica do reconhecimento.

Esse cenário mostra que quando pessoas negras conseguem romper as barreiras e alcançar posições de alta liderança, elas frequentemente são transformadas em "exceções exemplares", utilizadas institucionalmente como evidência de diversidade e de suposta meritocracia. (PASSOS, 2021). Contudo, como aponta Cida Bento, a presença individualizada de pessoas negras em espaços de poder não necessariamente modifica as bases raciais que estruturam a instituição. Ao contrário, tais presenças muitas vezes funcionam como mecanismo de ocultamento das desigualdades, legitimando simbolicamente estruturas que continuam operando de modo excludente. Assim, a pessoa negra líder é simultaneamente celebrada como prova de inclusão e mantida sob vigilância, num espaço que continuamente afirma que ela não pertence plenamente a ele.

Dessa forma, compreender a posição das pessoas negras na alta hierarquia corporativa exige reconhecer que não estamos diante de trajetórias individuais isoladas, mas de processos

estruturais de desigualdades. A análise de Bento revela, ainda, que o acesso desigual à liderança não é uma falha administrativa ou casual, mas expressão de um pacto social que protege privilégios racialmente construídos e define quem é reconhecido como sujeito legítimo do poder.

A interseccionalidade também ilumina a forma como a branquitude opera como parâmetro silencioso de normalidade. No mercado de trabalho brasileiro, a branquitude não é nomeada, mas funciona como referência central na definição de competência, profissionalismo, liderança e neutralidade.

A essa discussão retomamos à Sennett (2006), já debatido no capítulo 2, para acrescentar os elementos da cultura do novo capitalismo às barreiras raciais identificadas por Bento: é um ambiente em que carreiras sólidas não existem mais e em que indivíduos passam a ter que provar continuamente seu valor, administrando a si mesmos como projetos inacabados e substituíveis. Como argumenta o autor, o capitalismo flexível rompe com a ideia de continuidade, de estabilidade e de construção gradual de reputação, instaurando um regime em que a incerteza, a competição constante e a exigência de reinvenção permanente tornam-se regras estruturantes da vida profissional (SENNETT, 2006).

Essa transformação não afeta todos de modo igual. Embora Sennett apresente uma análise geral do mundo do trabalho contemporâneo, sua reflexão permite compreender como esse ambiente de instabilidade e avaliação permanente intensifica desigualdades já existentes. Se, no passado recente, vínculos duradouros e trajetórias relativamente estáveis serviam como base para algum reconhecimento institucional, hoje o valor do trabalhador depende cada vez mais de performances momentâneas, de capacidade de adaptação e de adequação simbólica às expectativas organizacionais. Para trabalhadores e trabalhadoras negras, isso significa disputar reconhecimento em um cenário no qual a legitimidade já lhes é negada desde o ponto de partida. A "corrosão do caráter" (1999), descrita por Sennett como a dificuldade de construir narrativas consistentes sobre si e sua trajetória, encontra aqui uma dimensão racializada: a corrosão não incide apenas sobre o sentido do trabalho e da identidade profissional, mas também sobre a própria possibilidade de ser reconhecido como sujeito pleno de competência, autoridade e pertencimento.

Assim, quando se articulam a lógica racializada de avaliação e o regime de instabilidade do novo capitalismo, o resultado é uma sobrecarga que atravessa de forma particular a experiência de pessoas negras no mundo corporativo. A exigência de provar valor não é apenas profissional; é existencial e política. O que está em disputa não é somente o desempenho no trabalho, mas o direito de ocupar espaços de prestígio sem ser lido como intruso, exceção ou

ameaça. A leitura de Sennett, portanto, contribui para evidenciar que as transformações contemporâneas do capitalismo não apenas reorganizam o trabalho, mas reconfiguram formas de reconhecimento, ampliando vulnerabilidades e aprofundando desigualdades quando atravessadas por marcadores como raça e gênero.

3.3.3 Liderança corporativa e poder

A liderança corporativa não é mera função administrativa; é posição de poder. O líder representa a empresa, encarna seus valores, traduz sua racionalidade e projeta sua imagem pública. Esse lugar, no Brasil, foi historicamente ocupado por homens brancos, pertencentes às elites econômicas e culturais. Com isso, associou-se liderança à branquitude e, inversamente, marginalizou-se simbolicamente a possibilidade de liderança negra.

A literatura internacional sobre "glass ceiling" (MAUME, 1999) e "racial ceiling" (BROOKS, 2017) contribui para iluminar esse processo. A noção de "teto de vidro" descreve barreiras invisíveis que impedem mulheres de alcançarem posições de topo; analogamente, o "teto racial" aponta para limites estruturais que restringem ascensão de pessoas negras mesmo quando qualificadas. No contexto brasileiro, esses tetos se superpõem, especialmente para mulheres negras, criando um bloqueio à presença negra em posições executivas.

> The racial glass ceiling operates through subtle, systemic subordination that produces persistent barriers to the professional and organizational advancement of people of color. These barriers are embedded not in overt exclusionary policies, but in legal, cultural, and organizational norms that reproduce inequality even in formal neutrality. (BROOKS, 2017, p. 14)

Dessa forma, compreender o fenômeno do "racial glass ceiling" no Brasil implica reconhecer que a presença negra em posições executivas não é apenas uma questão de representatividade, mas de disputa por autoridade, legitimidade e reconfiguração das estruturas organizacionais. Enquanto persistirem dispositivos normativos, culturais e institucionais que limitam o avanço de pessoas negras a posições estratégicas, a liderança negra permanecerá situada nesse espaço paradoxal entre a possibilidade discursiva e a improbabilidade estrutural evidenciando que a neutralidade institucional é, em grande medida, uma ficção que oculta a persistência de um regime racial de poder.

3.4. A contribuição de Guerreiro Ramos para compreender a racialização do trabalho

É neste ponto que a contribuição de Alberto Guerreiro Ramos assume relevância singular para a sociologia brasileira. Atuando no contexto do século XX, particularmente nas décadas de 1940 e 1950, Ramos foi um dos primeiros intelectuais negros a denunciar o caráter ideológico da chamada "democracia racial" e a evidenciar como o mercado de trabalho brasileiro perpetuava desigualdades que negavam cidadania efetiva à população negra. Em suas obras, ele rompe com leituras harmonizadoras da realidade racial brasileira e afirma a existência objetiva de barreiras raciais à integração social e econômica do negro, deslocando o problema da esfera moral para o campo das estruturas institucionais e da organização social.

Ramos denuncia o caráter seletivo e excludente da ordem social brasileira, demonstrando que a inserção do negro no trabalho não ocorre em condições de igualdade. Em análise contundente, o autor observa que a concessão formal da liberdade, após a Abolição, não significou efetiva integração social. Segundo ele:

> A condição jurídica de cidadão livre dada ao negro (pela Abolição) foi um avanço sem dúvida. Mas um avanço puramente simbólico, abstrato. Sócio-culturalmente, aquela condição não se configurou; de um lado, porque a estrutura de dominação da sociedade brasileira não se alterou; de outro lado, porque a massa juridicamente liberta estava psicologicamente despreparada para assumir as funções de cidadania. Assim, para que o processo de libertação desta massa se positive, é necessário reeducá-la e criar condições sociais e econômicas para que esta reeducação se efetive. A simples reeducação desta massa desacompanhada de correlata transformação da realidade sociocultural representa a criação de situações marginais dentro da sociedade." (RAMOS, 1954, p.33).

Dessa forma, o autor antecipa formulações que décadas depois seriam sistematizadas como "racismo estrutural" e "racismo institucional". Ele já percebia que a desigualdade racial no trabalho não se devia a preconceitos individuais esporádicos, mas a mecanismos sistemáticos de exclusão, inscritos na cultura, nas instituições e nas práticas organizacionais. Ao rejeitar interpretações culturalistas, Ramos insiste que a questão racial no Brasil é uma questão política e institucional, que exige transformação da ordem social e não mera adaptação individual de pessoas negras às expectativas normativas brancas. Esse ponto torna-se relevante quando projetado ao mundo corporativo contemporâneo, onde a pressão por conformidade estética, comportamental e simbólica recai sobre pessoas negras.

Ao trazer Ramos para o debate atual, torna-se evidente que a desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro não é um fenômeno recente, mas continuidade histórica de um

padrão que ele já denunciava no século XX. Se hoje o mercado de trabalho é mais complexo, tecnológico e se diz meritocrático, a lógica racial de distribuição de oportunidades e reconhecimento permanece profundamente ativa.

A reflexão de Ramos também articula sua crítica racial com uma compreensão histórica e sociológica do trabalho enquanto eixo estruturante da vida social. Embora *Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho* (2009) não trate diretamente da questão racial, ela oferece instrumentos para compreender como o trabalho se converteu em princípio organizador das hierarquias sociais. Ao historicizar o trabalho e demonstrar que ele não é uma realidade natural, mas produto de processos sociais, políticos e culturais específicos, Ramos fornece base teórica para interpretar como o racismo se articula às formas de organização do trabalho no país.

Logo no início da obra, o autor destaca a centralidade moderna do trabalho na definição de posições sociais e do pertencimento coletivo. Em suas palavras:

> O trabalho nas sociedades modernas é uma atividade institucionalizada. É algo que tem uma existência substantiva, perfeitamente nítida. (…) Tudo isto está a indicar que o trabalho assumiu no presente estádio da evolução humana uma importância decisiva, como fator básico da posição do homem na sociedade e, até certo ponto, no universo. (…) É necessário, pois, compreender a historicidade deste fato, porque só à luz desta compreensão se poderá explicar o aparecimento da organização racional do trabalho. (RAMOS, 2009, p. 21)

Essa formulação nos auxilia na compreensão do debate sobre racialização do trabalho no Brasil, pois permite compreender que, em uma sociedade historicamente estruturada pela escravidão e pela desigualdade racial, a institucionalização moderna do trabalho não ocorreu de maneira neutra. Ao contrário, consolidou mecanismos que vincularam determinados grupos raciais a funções sociais específicas, naturalizando sua presença em ocupações subalternizadas e sua ausência em posições de poder e prestígio.

Sua análise da racionalização do trabalho demonstra, ainda, que a chamada "organização racional" não é uma neutralidade técnica, mas de relações de poder, projetos de dominação e estruturas sociais desiguais. Ao percorrer as transformações históricas do trabalho, Ramos evidencia que cada etapa definiu quem deveria trabalhar, em quais condições, sob quais justificativas morais e políticas e com que valor social atribuído ao seu esforço. No Brasil, essa chave de leitura revela que a suposta meritocracia contemporânea apenas dissimula

a permanência de hierarquias racializadas herdadas do escravismo e adaptadas às formas modernas de organização produtiva.

Ao associar a evolução do trabalho às formas de cidadania e pertencimento social, Ramos demonstra que a exclusão racial do trabalho qualificado não é acidental, mas parte constitutiva da formação social brasileira. A racialização do trabalho pode, portanto, ser entendida como expressão de um fenômeno maior: a utilização do trabalho como mecanismo de classificação social e distribuição desigual de valor simbólico e material entre grupos.

Assim, a obra de Guerreiro Ramos é importante para compreender criticamente a organização do trabalho no Brasil. Ao desnaturalizar o trabalho e evidenciar sua dimensão histórica e política, ele abre caminho para análises que demonstram como a racionalidade administrativa e corporativa, frequentemente apresentada como técnica e neutra, continua operando articulada a estruturas de poder racialmente marcadas. Sua reflexão fornece ferramentas para interpretar as desigualdades raciais persistentes no mundo laboral contemporâneo.

3.4.1 A atualidade de Guerreiro Ramos diante do mundo do trabalho contemporâneo

Nesse cenário, a contribuição de Guerreiro Ramos torna-se ainda mais atual e fundamental. Ao criticar o mito da democracia racial, ele já havia apontado para a seletividade do sistema social brasileiro, no qual a população negra é sistematicamente desacreditada, inferiorizada e segregada. Como antecipado por ele, a sociedade brasileira produz um mecanismo sofisticado de exclusão que não se manifesta necessariamente em agressões diretas, mas em privações institucionais e simbólicas.

Guerreiro Ramos também chama atenção para o modo como a sociedade brasileira constrói “modelos” de respeitabilidade, cidadania e competência que são, na prática, racialmente demarcados. Para ele, a integração racial no Brasil foi sempre retórica e jamais institucionalmente efetivada. Ele apresenta que a sociedade brasileira desenvolveu uma engenhosa forma de convivência racial, baseada mais na aparência de integração do que em sua efetivação concreta. Por trás dessa aparência cordial, persistem estruturas que bloqueiam a plena participação do negro na vida econômica, política e social. (RAMOS, 1954).

Essa análise corrobora com o estágio atual do mercado de trabalho. A sociedade brasileira, em termos gerais, fala sobre igualdade, afirma rejeitar o racismo, exalta a diversidade em discursos institucionais, mas mantém práticas organizacionais profundamente desiguais. Há aposta simbólica na inclusão, mas há contenção social na prática.

Para Ramos, isso revela um tipo de patologia social: a dissonância entre discurso e realidade, entre a imagem que o país projeta e suas práticas concretas. Essa dissonância se intensifica quando observamos o mundo corporativo contemporâneo e sua dificuldade em incorporar negros em posições de poder e liderança.

Por fim, é importante reconhecer que a desigualdade racial no trabalho não afeta apenas indicadores econômicos; ela compromete a própria ideia de cidadania. Se o trabalho é, na modernidade, um dos principais mediadores de inclusão social porque garante renda, direitos, reconhecimento e pertencimento, então a desigualdade racial no trabalho implica inclusão desigual na própria sociedade.

Guerreiro Ramos já advertia que uma sociedade que sistematicamente subordina parte de sua população a posições inferiores no trabalho compromete sua própria possibilidade democrática e moderna. A cidadania plena, no Brasil, permanece racialmente restrita.

3.5 Mundo corporativo e meritocracia

O debate sobre o mundo corporativo brasileiro não pode ser dissociado da centralidade assumida pelo discurso da meritocracia como princípio organizador das oportunidades, reconhecimentos e posições de prestígio. É nesse horizonte que este subtópico se insere: problematizar a meritocracia apresentando de que maneira ela opera, na prática, como mecanismo de legitimação das persistentes assimetrias raciais no interior das organizações empresariais.

Na pesquisa que realizei entre os anos de 2019 e 2021, durante o mestrado, essa questão emergiu de maneira bastante evidente. Ao entrevistar pessoas negras em cargos de liderança, com o objetivo de compreender suas trajetórias de ascensão profissional, tornou-se claro que, no discurso desses gestores, a empresa tende a se apresentar como uma instituição apartada do tecido social, quase como se fosse um organismo autônomo, capaz de não reproduzir as desigualdades existentes na sociedade. É justamente nesse movimento que se consolida a narrativa dominante da meritocracia, que passa a operar como se o mundo corporativo estivesse imune às determinações históricas e estruturais da desigualdade racial.

A narrativa dominante que organiza o imaginário corporativo é a da meritocracia. Sob esse discurso, a empresa apresenta-se como espaço neutro e racional, onde posições são distribuídas de acordo com competência, esforço e desempenho individual. Esse ideal meritocrático é frequentemente trazido como argumento moral, político e organizacional para justificar hierarquias internas, desigualdades salariais e padrões seletivos de ascensão

profissional. Contudo, a sociologia tem comprovado que o funcionamento real das organizações é atravessado por relações de poder, critérios subjetivos e processos simbólicos que desafiam a pretensa neutralidade estabelecida.

Nesse sentido, a contribuição de Michael Sandel (2021) é importante para iluminar as dinâmicas simbólicas e políticas que sustentam o discurso meritocrático nas empresas. Ao discutir a "tirania do mérito", Sandel demonstra que a meritocracia não é apenas um princípio de alocação de posições; ela constitui uma ética social que produz vencedores e perdedores do ponto de vista moral.

Sandel mostra que a meritocracia opera como um regime de julgamento: aqueles que vencem sentem-se moralmente superiores; aqueles que perdem internalizam culpa, vergonha e inferioridade. Ele diz que a meritocracia falha não apenas por suas limitações, mas também pelas implicações morais que carrega. Ela alimenta sentimentos de arrogância entre os bem-sucedidos, enquanto provoca humilhação entre os que falham. Isso cria um ambiente político e social tóxico, no qual os vencedores sentem-se legitimados em sua superioridade e os perdedores internalizam a narrativa de insuficiência, trazendo ressentimento e corrosão dos vínculos comunitários. (SANDEL, 2021). Ele nos diz:

> No cerne da questão da ética meritocrática está a ideia de que não merecemos ser recompensados, ou contidos, com base me fatores que estão além do nosso controle. Mas ter (ou não ter) determinados talentos é realmente resultado de nossa própria ação? Se não for, é difícil enxergar porque as pessoas que ascendem graças ao talento merecem recompensas melhores do que aquelas que talvez seja igualmenete esdorçadas, mas menos dotadas de dons que uma sociedade de mercado, por acaso, valoriza. (SANDEL, 2021, p. 37)

O discurso meritocrático nas empresas não apenas organiza processos seletivos, promoções e reconhecimentos; ele produz uma gramática moral que transforma desigualdade estrutural em responsabilidade individual. No contexto racial brasileiro, isso significa que a ausência de negros em cargos de liderança pode ser facilmente lida como falta de preparo, talento ou esforço, quando, na verdade, decorre de estruturas institucionais excludentes.

Ao mesmo tempo, a meritocracia corporativa alimenta aquilo que Sandel chama de "arrogância meritocrática": a convicção de que quem chegou ao topo o fez exclusivamente por esforço próprio. Esse imaginário ajusta-se ao imaginário empresarial neoliberal, no qual executivos se veem como expressão máxima do mérito, da capacidade individual e da racionalidade competitiva. Michael Young (1958) reforça essa afirmação ao descrever em sua obra como as elites passam a se perceber como naturalmente superiores e legitimadas, porque

o sistema foi organizado para selecionar "os melhores". Ele escreve: *"schools and industries were progressively thrown open to merit, so that the clever children of each generation had opportunity for ascent… the brilliant few who can achieve wonders… are a social fact."* (YOUNG, 1958, p. 15).

A aproximação entre o debate sobre meritocracia e a sociologia brasileira torna-se ainda mais interessante quando articulamos à crítica de Guerreiro Ramos. Ao descrever a sociedade brasileira como produtora de uma "aparência de integração" racial, Ramos denuncia precisamente esse mecanismo ideológico que mascara desigualdades sob a retórica de oportunidades igualitárias. Ao fazermos dialogar essas dimensões, podemos afirmar que a meritocracia no Brasil opera simultaneamente como: dispositivo moral, que legitima a desigualdade; dispositivo ideológico, que naturaliza privilégios racialmente distribuídos; mecanismo institucional, que organiza o acesso ao poder corporativo.

Assim, incorporar Sandel e Young ao debate permite deslocar a análise da meritocracia de um mero "problema de eficiência" para um problema ético e civilizatório, conectando-se diretamente com a crítica brasileira da branquitude, do racismo institucional e da seletividade da cidadania. Ao lado de Guerreiro Ramos e Florestan Fernandes, sua reflexão ajuda a compreender por que a meritocracia não apenas falha em promover justiça, mas torna-se peça fundamental na manutenção do privilégio racial no topo corporativo.

3.6 Conclusão

A reflexão desenvolvida ao longo deste capítulo evidencia que a posição da população negra no mercado de trabalho brasileiro não pode ser entendida como fenômeno isolado ou circunstancial. Ao contrário, trata-se de questão estrutural, historicamente produzida e continuamente atualizada no presente. O trabalho, enquanto categoria central da sociabilidade moderna, tem sido no Brasil não apenas meio de produção de riqueza, mas também instrumento de definição de hierarquias raciais, de restrição de cidadania e de manutenção de desigualdades profundas.

Ao revisitar a categoria "trabalho" na tradição das Ciências Sociais, observamos que, embora autores clássicos como Marx, Weber, Durkheim e Arendt tenham fornecido bases teóricas fundamentais para compreender sua centralidade histórica, social e política, é necessário juntar autores nacionais para explicar plenamente a especificidade brasileira. O caso brasileiro exige acrescentar um elemento decisivo: a racialização do trabalho. Conforme

demonstrado por autores como Cedric Robinson, Florestan Fernandes, Clóvis Moura e Guerreiro Ramos, o capitalismo no Brasil nunca se constituiu sobre bases neutras. O trabalho aqui se estruturou a partir da escravidão racial, e a passagem para o regime assalariado não rompeu com essa lógica; apenas a reorganizou.

Nesse contexto, a discussão sobre liderança corporativa emerge como dimensão sensível. A liderança, enquanto espaço simbólico e material de poder, foi socialmente construída no Brasil como território da branquitude. O acesso de pessoas negras à liderança não é apenas restrito; quando ocorre, é frequentemente acompanhado de isolamento, exigências desproporcionais de desempenho e vigilância constante. Não basta "chegar". É preciso suportar o custo subjetivo de ocupar um espaço que historicamente negou sua presença.

O mundo corporativo, frequentemente apresentado como espaço racional, técnico, eficiente e moderno, revela-se, sob análise sociológica, como instituição profundamente racializada: organizações produzem normas de legitimidade, certificam hierarquias, reproduzem estruturas de poder e constroem critérios aparentemente objetivos que, na prática, operam racialmente. O topo corporativo brasileiro permanece como um dos espaços mais resistentes à democratização racial. A diversidade pode até ser incorporada nos discursos, em campanhas, relatórios de sustentabilidade e práticas simbólicas, mas raramente se traduz em redistribuição efetiva de poder.

Dessa forma, este capítulo buscou demonstrar, em síntese, que: 1) o trabalho, no Brasil, é histórica e estruturalmente racializado; 2) as desigualdades atuais são continuidade, e não desvio, desse processo; 3) interseccionalidade é chave analítica indispensável; 4) a meritocracia funciona como ideologia legitimadora da exclusão; 5) e que a desigualdade racial no trabalho compromete a própria ideia de cidadania e democracia.

Se, como lembrou Guerreiro Ramos, não há democracia sólida quando uma parte da população permanece sistematicamente relegada às margens do trabalho digno e do poder institucional, então enfrentar a desigualdade racial no mercado de trabalho é tarefa civilizatória. É uma exigência ética, política e humana. Significa tensionar estruturas, questionar privilégios, desnaturalizar hierarquias e produzir novas formas de organização do trabalho e da vida.

É nesse horizonte que o próximo capítulo se insere. Se até aqui discutimos teoricamente a racialização do trabalho, suas raízes históricas e suas expressões contemporâneas, o capítulo seguinte desloca o olhar para o interior do mundo corporativo, analisando criticamente as políticas de diversidade que vêm sendo implementadas. Vale ressaltar que as variáveis debatidas aqui, como o mérito, a branquitude e os limites da liderança negra são identificadas na análise do material empírico. O objetivo é compreender se tais políticas representam, de

fato, movimentos estruturantes de transformação ou se permanecem restritas à retórica institucional, operando mais como estratégia de imagem do que como enfrentamento real do racismo. Em outras palavras, trata-se agora de investigar como as empresas têm respondido – ou não – ao desafio de romper com a desigualdade racial que este capítulo demonstrou ser constitutiva do trabalho no Brasil.

4 ENTRE O COMPROMISSO E A PERFORMATIVIDADE: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DE POLÍTICAS EMPRESARIAIS

As análises desenvolvidas nos subtópicos anteriores permitem compreender que a desigualdade racial no trabalho brasileiro e a baixa presença de negros em posições de liderança dizem respeito à forma como as instituições se estruturam, como constroem seus mecanismos de legitimação e como organizam o acesso ao poder. Assim, o debate sobre políticas de diversidade, inclusão e equidade racial no mundo do trabalho trata-se de um campo de disputa política e institucional.

Ao longo das últimas décadas, especialmente sob influência de agendas internacionais, pressões sociais e demandas oriundas dos movimentos negros, empresas e instituições públicas passaram a incorporar o discurso da diversidade como valor estratégico. Multiplicaram-se comitês de diversidade, programas de treinamento, campanhas de comunicação institucional e iniciativas voltadas para a inclusão racial. Entretanto, as investigações nesse campo têm demonstrado que há um descompasso entre discurso e prática. Em grande parte das organizações, a diversidade é incorporada mais como componente reputacional do que como eixo que mexe nas estruturas.

Grande parte das políticas corporativas de diversidade no Brasil opera sob a lógica do que tem sido denominado *diversity management* (COX, 1993), fortemente influenciado por modelos estadunidenses. A diversidade é frequentemente apresentada como vantagem competitiva (GALEÃO-SILVA, 2004), elemento de inovação e fator de melhoria de performance. Essa abordagem empresarial tende a enquadrar a diversidade como “recurso”, e não como direito ou justiça.

Essa instrumentalização da diversidade, embora amplie o espaço do tema na agenda corporativa, possui limites: Ela transforma a questão racial em variável gerencial, diluindo sua dimensão política. Ao fazê-lo, esvazia a crítica estrutural e opera dentro das margens aceitáveis do próprio sistema. Em tais modelos, o objetivo não é alterar as bases da organização do poder, mas tornar a empresa "mais adaptável", "mais moderna", sem necessariamente mexer no monopólio racial do topo.

A análise sobre políticas de diversidade nas organizações brasileiras exige reconhecer que estamos dentro de um campo de disputa institucional, e não apenas de uma agenda ética ou administrativa. A presença negra nas empresas, especialmente em posições de comando, tensiona estruturas consolidadas de poder e desafia a hegemonia simbólica de homens e pessoas brancas. Por isso, não surpreende que os avanços sejam lentos, incompletos e frequentemente ambíguos.

Este capítulo parte do entendimento de que as políticas de diversidade não são apenas instrumentos técnicos de gestão de pessoas, mas documentos políticos que expressam visões específicas sobre desigualdade, mérito e justiça. Ao serem formalizadas, publicizadas e aprovadas por instâncias superiores corporativas essas políticas passam a operar como normas internas capazes de produzir efeitos discursivos. Assim, analisá-las sociologicamente implica tratá-las como objetos centrais para compreender como o mundo corporativo brasileiro elabora, enquadra e institucionaliza a questão da diversidade racial em um contexto de capitalismo periférico e de racismo persistente.

O objetivo deste capítulo é analisar comparativamente políticas de diversidade de grandes empresas atuantes no Brasil, buscando compreender os sentidos atribuídos à diversidade, à equidade e à inclusão, bem como os modos pelos quais a questão racial é incorporada ou não nesses documentos. Para tanto, realiza-se uma análise documental de quatro políticas empresariais publicamente disponíveis: a Política de Diversidade e Inclusão do Magazine Luiza, a Política de Diversidade e Inclusão da TIM Brasil, a Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade e Inclusão da Gerdau e a Política de Diversidade de Inclusão da Cielo[13]. A escolha dessas empresas não obedece a critérios de representatividade estatística, mas à sua relevância simbólica, econômica e institucional no cenário empresarial brasileiro, bem como à centralidade que o tema da diversidade ocupa em seus discursos públicos.

Se as empresas atuam como campos de poder que buscam reproduzir sua lógica interna e preservar seus mecanismos de dominação, então toda tentativa de introduzir justiça racial

[13] Todas as políticas estão disponíveis no apêndice desse trabalho.

confronta diretamente essa racionalidade. Isso revela que políticas de diversidade verdadeiramente transformadoras não podem ser neutras, nem consensuais.

4.1 Metodologia: análise documental das políticas de diversidade no mundo corporativo brasileiro

Este capítulo tem como metodologia a análise documental de políticas empresariais de diversidade, equidade e inclusão, definidas como instrumentos institucionais que expressam visões, compromissos públicos e enquadramentos específicos sobre desigualdade para as organizações. A escolha por esse método se dá pelo próprio objeto de investigação da tese, que não se volta prioritariamente para práticas individuais ou trajetórias profissionais, mas para os discursos por meio dos quais o mundo corporativo brasileiro elabora e legitima determinadas concepções de diversidade racial e liderança.

A análise documental permite acessar os modos pelos quais as empresas constroem narrativas sobre si mesmas, definem responsabilidades e delimitam prioridades. Os documentos institucionais são atravessados por pressões externas e estratégias de governança. Assim, ao serem analisados revelam os limites, silêncios e ambiguidades que estruturam suas respostas às desigualdades raciais.

Na Sociologia, a análise documental é reconhecida como uma abordagem metodológica capaz de revelar dimensões estruturais da vida social. Conforme apontam autores como Cellard (2008), Prior (2003) e Bowen (2009), documentos devem ser compreendidos como produtos sociais situados, que condensam relações de poder, interesses institucionais e processos históricos. Eles refletem realidades sociais e participam ativamente de sua construção, orientando práticas, regulando comportamentos e produzindo legitimidade. Os documentos corporativos como códigos de conduta, relatórios de sustentabilidade e políticas internas ajudam a estabelecer parâmetros do que é considerado ético, desejável e aceitável. Vale reconhecer que os documentos analisados não apresentam de forma profunda uma transparência das práticas organizacionais, mas construções discursivas que expressam considerações sobre diversidade e equidade.

A parte empírica deste capítulo é composto por quatro políticas empresariais de diversidade, equidade e inclusão, como citado anteriormente, publicamente disponibilizadas. Em primeiro lugar, optou-se por empresas de grande porte e de visibilidade nacional, com

presença significativa no mercado brasileiro e reconhecimento público em agendas relacionadas à responsabilidade social[14]. Essas empresas ocupam posições estratégicas no campo econômico, influenciando padrões de gestão, práticas em relação à diversidade no mundo corporativo.

Em segundo lugar, as empresas selecionadas atuam em setores distintos da economia: varejo, telecomunicações, indústria de base e setor financeiro, o que permite observar como a diversidade é institucionalizada em diferentes contextos organizacionais. Essa heterogeneidade setorial contribui para evitar uma análise localizada em um mesmo setor, ao mesmo tempo em que possibilita identificar padrões que atravessam o campo corporativo como um todo.

Um terceiro critério foi a disponibilização pública das políticas analisadas. A escolha por documentos de acesso público tem um intuito: ao tornarem públicas suas políticas de diversidade, as empresas assumem compromissos perante a sociedade. Dessa forma, os documentos analisados operam tanto como instrumentos internos de governança e como peças de comunicação institucional voltadas a públicos externos.

A análise dos documentos foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa. Inicialmente, procedeu-se a busca exploratória das políticas, com o objetivo de identificar seus eixos centrais, estrutura textual, linguagem adotada e principais conceitos mobilizados. Essa etapa permitiu mapear regularidades e singularidades preliminares, orientando a construção do roteiro analítico utilizado nas leituras subsequentes. À partir disso, definiu-se os quatro documentos que seriam analisados, entre o total de seis políticas identificadas, sendo as seis das seguintes empresas: Tim Brasil, Gerdau, Bradesco, Magazine Luiza, Natura e Cielo.

Em um segundo momento, realizou-se uma leitura sistemática e comparativa dos documentos, com atenção especial aos seguintes aspectos: (i) definição de diversidade, equidade e inclusão; (ii) lugar atribuído à questão racial; (iii) relação entre diversidade e mérito; (iv) mecanismos institucionais previstos para implementação das políticas; (v) formas de responsabilização da liderança; e (vi) articulação com agendas externas, como direitos humanos, ESG e índices de diversidade. Esses eixos analíticos foram utilizados como categorias orientadoras, permitindo comparar os documentos sem reduzir suas especificidades. Vale ressaltar que nem todos os documentos apresentam todos os eixos de análise de forma estruturada.

[14] Foi levado em consideração análises jornalísticas, de entrevistas e notícias que apresentam essas empresas com algum nível de destaque sobre a pauta da diversidade.

A análise buscou também identificar ausências no discurso, entendendo que aquilo que não está escrito em documentos institucionais pode ser tão revelador quanto os compromissos formalizados. Nesse sentido, a presença ou ausência de referências diretas ao racismo, à desigualdade racial histórica e à liderança negra constitui um elemento da análise. A atenção a esses silêncios permite problematizar os limites das políticas diante da complexidade das desigualdades raciais.

Nesse sentido, as políticas analisadas contribuem para construir imagens públicas de compromisso e responsabilidade funcionando como mecanismos de diferenciação competitiva em um mercado se importa cada vez mais com as agendas sociais. Ao mesmo tempo, podem operar como formas de contenção de demandas mais profundas por transformação estrutural.

A análise documental apresenta limites: o principal deles diz respeito à impossibilidade de acessar, por meio desse método, as práticas concretas de execução das políticas ou as experiências vividas por trabalhadores e trabalhadoras no cotidiano das organizações. Os documentos expressam intenções e diretrizes, mas não permitem avaliar diretamente sua efetividade ou impacto real sobre a composição racial das lideranças empresariais.

No entanto, esse limite não constitui uma fragilidade da pesquisa, mas uma delimitação do objeto de análise. O interesse deste capítulo não é medir resultados, mas compreender como a diversidade é pensada. Ao focar nesse nível de análise, a pesquisa contribui para iluminar uma dimensão naturalizada no debate público: a forma como as empresas definem os termos do problema da desigualdade racial e as soluções que consideram legítimas.

Outro limite refere-se ao fato de que os documentos analisados são de grandes empresas, o que restringe o escopo da análise ao segmento corporativo de maior porte e visibilidade. Pequenas e médias empresas, bem como organizações informais, não estão contempladas neste recorte. Ainda assim, a escolha se justifica pelo papel central que grandes corporações desempenham no compartilhamento de modelos de gestão e na produção de referências normativas para o mercado como um todo.

Por fim, é importante destacar que a análise documental não pretende esgotar a compreensão das políticas de diversidade, mas oferecer uma leitura crítica de seus sentidos e limites. Ao articular essa análise com o referencial teórico da Sociologia das desigualdades raciais, da Sociologia do trabalho e da Sociologia das organizações, o capítulo busca contribuir para uma compreensão mais ampla das tensões entre diversidade, capitalismo e racismo no Brasil.

A metodologia aqui apresentada permite analisar as políticas de diversidade não como soluções acabadas, mas como expressões de um campo em disputa, no qual demandas por

equidade racial são negociadas, traduzidas e, por vezes, neutralizadas. Essa abordagem contribui para a compreensão mais amplo do por que, apesar do aumento do discursos sobre as políticas de diversidade, a presença de pessoas negras em posições de liderança no mundo corporativo brasileiro permanece limitada.

4.2. Governança corporativa, diversidade e métricas no Brasil

Esse trabalho bebe na fonte dos estudos em administração e é nesse campo que o conceito de governança corporativa é definida como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos asseguram que obterão retorno sobre seus investimentos (SILVEIRA, 2010). Inicialmente associado à transparência e à proteção dos interesses de acionistas, o campo da governança passou por um processo de ampliação incorporando preocupações sociais, ambiental e ética. Nesse sentido, temas como direitos humanos, sustentabilidade e diversidade deixaram de ocupar posições marginais no discurso empresarial e passaram a integrar o núcleo das estratégias organizacionais, especialmente em grandes corporações.

No Brasil, a consolidação da governança corporativa ocorre de forma articulada às transformações do capitalismo global e às pressões exercidas por investidores e mercados financeiros. Conforme analisa Grün (2013), a governança corporativa se estabelece como o mecanismo de gestão das empresas e organizações, afirmando a centralidade dos pontos de vista financeiros e instituindo o investidor como parte importante e que dá legitimidade às ações empresariais. Ele diz:

> Nesse período, a governança corporativa foi se consolidando como o mecanismo mais legítimo de gestão não só das empresas, mas também das demais organizações. Para que isso acontecesse, seu conteúdo foi sendo continuamente flexionado para incorporar sensibilidades e interesses de diversos grupos, sem perder a característica essencial de representar a convergência entre eles, nem deixar de significar a primazia dos pontos de vista financeiros sobre quaisquer outras considerações. Operacionalmente foi estabelecido que o investidor é o soberano e o significado e a legitimidade das ações empreendidas pelas empresas devem ter como parâmetro final a sua utilidade para a maximização dos interesses do novo senhor. (GRUN, 2013, p.)

A adesão a códigos de boas práticas, a criação de conselhos de administração independentes e a adoção de políticas internas voltadas à ética e à conformidade passaram a funcionar como marcadores de legitimidade empresarial. Nesse contexto, a diversidade aparece

não apenas como valor moral, mas como elemento constitutivo de uma governança considerada moderna, responsável e alinhada a padrões internacionais.

A incorporação da diversidade ao campo da governança trata-se de um processo atravessado por diferentes concepções sobre o papel das empresas na promoção da justiça social. Ao integrar a diversidade as organizações passam a enquadrar desigualdades históricas, como as desigualdades raciais, dentro de uma lógica de gestão, traduzindo demandas políticas em categorias administráveis. Esse deslocamento é central para compreender os limites e as ambivalências das políticas empresariais de diversidade no Brasil (MEYER; ROWAN, 1977).

Do ponto de vista sociológico, a governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de dispositivos institucionais que organizam relações de poder no interior das empresas (GRUN, 2010). Mais do que um modelo técnico de gestão, a governança opera como um regime que define distribui autoridade e estabelece critérios de legitimidade. Ao incorporar a diversidade nesse regime, as empresas passam a produzir um discurso no qual inclusão, equidade e reconhecimento são apresentados como compatíveis à racionalidade econômica dominante (BARBOSA, 2002),

No Brasil, esse processo ocorre em um contexto marcado pela persistência do mito da democracia racial e pela dificuldade histórica de reconhecer o racismo como estrutura social. Assim, a adoção de políticas de diversidade pelas empresas se dá, muitas vezes, sem uma problematização profunda das bases históricas e estruturais das desigualdades raciais, privilegiando abordagens universalistas e conciliatórias.

A diversidade, nesse enquadramento, tende a ser apresentada como um valor abstrato, associado à pluralidade de perfis, experiências e identidades, sem necessariamente enfrentar as hierarquias raciais que organizam o mercado de trabalho brasileiro. Essa formulação permite que a diversidade seja incorporada à governança corporativa sem provocar rupturas significativas nas estruturas de poder existentes. Ao contrário, frequentemente contribui para sua reprodução, ao deslocar o foco das desigualdades estruturais para a promoção de ambientes organizacionais considerados “inclusivos” e “respeitosos”.

A diversidade como parte da governança corporativa também se relaciona à crescente interdependência entre empresas e mercados financeiros. Investidores e fundos internacionais passaram a incorporar critérios sociais em suas avaliações de risco e desempenho, incentivando as empresas a formalizarem compromissos com temas como diversidade e inclusão. Nesse cenário, a governança deixa de ser apenas um mecanismo de controle interno e passa a operar como interface entre o mundo corporativo e expectativas sociais mais amplas.

> Na nova configuração, [as empresas] se veem obrigadas a dar satisfações sobre as ações com impacto social e ambiental, tomando mais cuidado em evitar desdobramentos condenáveis pelos novos agentes monitorando as consequências da atividade econômica. (GRUN, 2013, p. 190)

Essas organizações tendem a adotar uma linguagem alinhada a padrões globais, incorporando referências a direitos humanos, equidade e diversidade em seus documentos. Contudo, essa incorporação nem sempre se traduz em transformações substantivas nas estruturas organizacionais, especialmente no que diz respeito à presença de pessoas negras em cargos de liderança.

A articulação entre governança corporativa e diversidade também pode ser compreendida à luz do conceito de institucionalização. Para Berger e Luckmann (1966), algo se institucionaliza quando práticas se tornam repetidas, esperadas, legitimadas e tomadas como naturais. À medida que a diversidade passa a ser formalizada em políticas e outros instrumentos internos, ela se torna parte do repertório das organizações. Esse processo confere visibilidade e reconhecimento ao tema, mas também impõe limites ao seu alcance, ao enquadrá-lo dentro de estruturas burocráticas e lógicas gerenciais.

Nesse sentido, a institucionalização da diversidade no âmbito da governança corporativa pode ser interpretada como um movimento que tem dois lados. Por um lado, representa um avanço em relação a contextos nos quais o tema era ignorado ou tratado como irrelevante. Por outro, transforma a diversidade em um elemento performativo, mobilizado mais como sinal de conformidade a expectativas externas do que como instrumento efetivo de enfrentamento das desigualdades raciais.

A literatura sociológica sobre organizações e capitalismo contemporâneo tem apontado para esse fenômeno, destacando a capacidade das instituições de incorporar discursos progressistas como forma de renovação simbólica, sem que isso implique transformações substantivas nas práticas e nas estruturas de poder, como Fraser (2018) articula esse debate ao discutir o conceito de neoliberalismo progressista já citado anteriormente nesse trabalho. Como argumentam Boltanski e Chiapello (2009), o capitalismo contemporâneo se reconfigura ao absorver parte das críticas que lhe são dirigidas, neutralizando seu potencial transformador. Em diálogo com essa perspectiva, Fraser (1991) observa que demandas por reconhecimento podem ser institucionalizadas sem redistribuição material, produzindo efeitos sobretudo no plano simbólico. Assim, a análise da governança corporativa e de sua relação com a diversidade exige

atenção às formas sutis pelas quais o discurso da inclusão pode coexistir com a manutenção de hierarquias raciais.

É justamente nesse cruzamento entre governança, diversidade e mensuração que se insere a discussão sobre índices e métricas de diversidade no Brasil. Esses instrumentos não apenas avaliam o desempenho das empresas, mas influenciam diretamente a formulação de políticas internas, ao estabelecer critérios, parâmetros e expectativas externas. Assim, compreender o papel das métricas é fundamental para analisar como a diversidade é institucionalizada no campo corporativo brasileiro.

No Brasil, a atuação da B3[15], de institutos empresariais e de organizações da sociedade civil tem sido central na criação de índices específicos voltados à diversidade e à equidade racial que sinaliza uma tentativa de responder às demandas sociais por maior representatividade e inclusão. Contudo, ao enquadrar a diversidade como critério de governança, esses instrumentos tendem a privilegiar a existência de políticas, comitês e compromissos públicos, em detrimento de transformações mais profundas.

A lógica da mensuração também produz efeitos internos para as organizações. Ao estabelecer metas, indicadores e prazos, as empresas passam a gerir a diversidade de forma semelhante a outros ativos da organização. Como argumenta Porter (1995), a quantificação cria uma aparência de neutralidade e objetividade. Isso pode atrapalhar as pessoas negras nesse processo.

A presença numérica de pessoas negras em determinados níveis hierárquicos não esgota a análise sobre inclusão, uma vez que não captura dimensões como poder decisório, reconhecimento simbólico e condições de permanência. Além disso, a ênfase em métricas pode estimular estratégias de curto prazo voltadas ao cumprimento de indicadores. Essa dinâmica reforça o caráter performativo de muitas políticas de diversidade, como aponta Ahmed (2012).

No Brasil, onde o debate público sobre racismo corporativo ainda enfrenta resistências, a mensuração da diversidade pode operar como estratégia de despolitização do problema racial. Ao traduzir desigualdades históricas em indicadores técnicos, o discurso corporativo tende a se deslocar para o campo da gestão e da eficiência. Esse deslocamento nos ajuda a compreender os limites das políticas empresariais analisadas neste capítulo.

Assim, a relação entre governança corporativa, diversidade e métricas deve ser compreendida como parte de um processo mais amplo de reorganização do capitalismo

[15] B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão) é a bolsa de valores oficial do Brasil, com sede em São Paulo. Ela é uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo. Informações disponíveis em: < https://www.b3.com.br/pt_br/institucional>

contemporâneo, no qual demandas por justiça social são incorporadas de forma seletiva. A diversidade, ao se tornar objeto de mensuração, adquire visibilidade e legitimidade, mas também perde parte de seu potencial crítico. É nesse tensionamento que se inscrevem os índices de diversidade no Brasil, tema que será aprofundado na próxima seção.

4.2.1 Os relatórios da McKinsey e a consolidação da métrica global

Durante o doutorado sanduíche realizado no IPU Berlin, já mencionado no Capítulo 2 deste trabalho, alguns documentos e relatórios sobre diversidade corporativa foram apresentados e debatidos no âmbito da disciplina dedicada aos estudos sobre trabalho e organizações. Esse contato acadêmico possibilitou o aprofundamento crítico sobre o papel das métricas e dos indicadores no enquadramento contemporâneo da diversidade no mundo corporativo. Nesse contexto, destacam-se os relatórios produzidos pela McKinsey & Company, amplamente reconhecidos no cenário internacional como referência na mensuração da diversidade e na associação entre inclusão e desempenho organizacional.

Esses relatórios ocupam posição central na legitimação da diversidade como ativo econômico e critério de boa governança. Desde a publicação de *Diversity Matters* (2015), seguida por *Delivering Through Diversity* (2018) e *Diversity Wins* (2020)[16], a McKinsey passou a exercer influência na forma como empresas, investidores e conselhos de administração compreendem a relação entre diversidade e desempenho organizacional. Esses relatórios são citados em documentos institucionais, políticas empresariais e materiais de comunicação corporativa, inclusive no contexto brasileiro[17].

A principal contribuição desses estudos reside na construção de uma correlação estatística entre diversidade — especialmente de gênero e raça/etnia — e performance financeira. A McKinsey sustenta, a partir de análises quantitativas comparativas, que empresas com maior diversidade em cargos de liderança apresentam maior probabilidade de desempenho

[16] Relatórios disponíveis na seção *Our Insights* da McKinsey Global < https://www.mckinsey.com/featured-insights>

[17] Sites de notícia do mundo corporativo e sites de empresas citam a McKinsey como referência de diversidade. Dois exemplos são: **1)** HSM MANAGEMENT. *As empresas estão passando à fase 2 do movimento de diversidade*. São Paulo, Disponível em: https://hsmmanagement.com.br/as-empresas-estao-passando-a-fase-2-do-movimento-de-diversidade/. **2**) EXAME. *Mesmo com escolaridade mais alta, profissionais de origem mais pobre crescem menos na carreira na América Latina*. São Paulo, 2020. Disponível em: https://exame.com/carreira/mesmo-com-escolaridade-mais-alta-profissionais-de-origem-mais-pobre-crescem-menos-na-carreira-na-al/

financeiro acima da média em seus respectivos setores. Essa formulação tem sido mobilizada como argumento-chave para justificar investimentos em diversidade.

Do ponto de vista sociológico, esse movimento pode ser compreendido como parte de um processo mais amplo no qual valores sociais passam a ser traduzidos em linguagem de custo-benefício e retorno sobre investimento. Autores como Polany (2000) em sua teoria nos ajudam a compreender que, no capitalismo contemporâneo, a legitimidade moral das organizações está cada vez mais atrelada à sua capacidade de demonstrar racionalidade econômica em relação a temas sociais, ou seja, como o capitalismo transforma relações sociais em mercadoria. Nesse sentido, os relatórios da McKinsey são um dos instrumentos que operam como dispositivos de tradução, convertendo demandas por justiça e equidade em métricas de desempenho empresarial.

O relatório *Diversity Wins* (2020) representa um marco nesse processo ao ampliar o escopo da análise racial, incluindo categorias de diversidade étnico-racial em diferentes contextos nacionais. No caso dos Estados Unidos e do Reino Unido, a McKinsey identifica correlações positivas entre diversidade racial em equipes executivas e resultados financeiros. Embora o relatório reconheça variações regionais e contextuais, sua narrativa central reforça a ideia de que a diversidade funciona porque melhora resultados, inovação e competitividade.

Ao associar diversidade a performance, a McKinsey contribui para consolidar um modelo instrumental de inclusão, no qual a legitimidade da diversidade depende de sua capacidade de gerar valor econômico. A escolha por métricas financeiras como critério de validação da diversidade contribui para redefinir o próprio significado de inclusão, subordinando-o à lógica do desempenho.

Outro aspecto relevante diz respeito ao efeito performativo desses relatórios. Dada a autoridade da McKinsey no campo da consultoria global, seus estudos funcionam como referências que orientam decisões empresariais em escala internacional. Empresas passam a citar os relatórios como evidência científica de seus compromissos com diversidade, incorporando suas conclusões em políticas internas, apresentações a investidores e relatórios ESG.

A ênfase em correlações estatísticas levanta questões metodológicas importantes. A própria McKinsey reconhece que seus estudos não estabelecem causalidade direta entre diversidade e desempenho financeiro. Ainda assim, essa distinção tende a ser diluída na circulação pública dos relatórios, que frequentemente são apropriados como prova de que a diversidade "gera lucro". Esse uso estratégico das métricas reforça o que Porter (1995) descreve

como a produção de confiança por meio dos números, mesmo quando as relações causais permanecem complexas e contestáveis.

Assim, os relatórios da McKinsey devem ser compreendidos como parte integrante do ecossistema de métricas que estruturam o mundo corporativo contemporâneo. Eles não apenas medem a diversidade, mas contribuem ativamente para definir seus sentidos, seus limites e suas condições de legitimidade. Ao consolidar a diversidade como critério de desempenho econômico, a McKinsey reforça um modelo de inclusão condicionado, no qual a justiça racial é reconhecida na medida em que se mostra funcional ao capitalismo corporativo.

Para os fins desta pesquisa, a incorporação crítica dos relatórios da McKinsey ajuda a compreender o ambiente institucional no qual as políticas de diversidade analisadas — Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo — são formuladas. Analisar esse repertório é condição necessária para compreender tanto os avanços quanto os limites da institucionalização da diversidade no mundo corporativo brasileiro.

4.2.2 Índices de diversidade e ranqueamento no contexto brasileiro

No levantamento documental que essa pesquisa percorreu os índices, selos e rankings que mensuram o desempenho das empresas em relação aos marcadores sociais da diferença ganham centralidade para compreender o discurso público sobre a diversidade. Esses instrumentos operam como instrumentos classificação, que não apenas organizam informações, mas produzem hierarquias e orientam comportamentos institucionais. Conforme argumentam Espeland e Stevens (2008), processos de quantificação e comparação social exercem poder performativo, ao transformar qualidades complexas em números aparentemente objetivos.

No campo corporativo brasileiro, os índices de diversidade surgem como resposta a diversos tipos de pressão: de um lado, a intensificação do debate público sobre desigualdade racial e representatividade; de outro, a crescente demanda por métricas padronizadas por parte de investidores e mercados financeiros. Nesse contexto, a diversidade passa a ser tratada como uma variável que pode ser mensurada, permitindo que empresas sejam comparadas, avaliadas e ranqueadas segundo seu grau de aderência a determinados parâmetros de diversidade.

No entanto, é possível afirmar - a partir dessa pesquisa e das observações advindas dela - que rankings e índices não são instrumentos neutros, mas são dispositivos que organizam o mundo social segundo critérios específicos de valor. Ao definir o que conta como diversidade, quais dimensões são relevantes e como devem ser medidas, esses instrumentos estabelecem

quais empresas podem ser consideradas “avançadas” e aquelas vistas como “atrasadas” ou “não alinhadas”. A seguir, destaca-se dois índices importantes para a compreensão do cenário sobre diversidade no mundo empresarial.

No Brasil, a atuação da B3 —a bolsa de valores brasileira — é central nesse processo. Ao incorporar critérios sociais e de diversidade em seus índices, a B3 contribui para institucionalizar a diversidade como elemento da boa governança corporativa. Esse movimento pode ser compreendido à luz da teoria institucional, segundo a qual organizações buscam legitimidade ao se conformarem a expectativas normativas amplamente reconhecidas (DiMaggio; Powell, 1983). A adesão a índices de diversidade, nesse sentido, torna-se estratégia de legitimação no campo das grandes corporações.

O Índice de Diversidade da B3[18] surge, segundo definição da empresa, como iniciativa voltada a estimular a adoção de boas práticas relacionadas à diversidade, especialmente no que diz respeito à composição de conselhos de administração e à divulgação de informações sociodemográficas. Ao priorizar critérios como gênero, raça e governança, o índice sinaliza uma tentativa de alinhar o mercado de capitais brasileiro a padrões internacionais. Contudo, ao enfatizar a presença formal de políticas e compromissos, o índice tende a privilegiar dimensões mais quantificáveis, em detrimento de análises qualitativas sobre poder e tomada de decisão.

Esse viés técnico-administrativo é característico dos instrumentos de governança baseados em métricas. Como observa Power (1997), a lógica do monitoramento favorece aquilo que pode ser documentado, monitorado e reportado, criando incentivos para que organizações invistam em formalizações e procedimentos. No caso da diversidade, isso se traduz na proliferação de documentos que dão a determinadas empresas o status de “empresa diversa” que não necessariamente correspondem a transformações substantivas.

Outro instrumento relevante no contexto brasileiro, em especial para falar de diversidade, é o Índice de Equidade Racial Empresarial (IERE)[19], desenvolvido no âmbito do Pacto de Promoção da Equidade Racial. Diferentemente de índices mais generalistas, o IERE busca avaliar o avanço das empresas especificamente em relação à equidade racial, considerando variáveis como cultura organizacional, liderança, gestão de pessoas e engajamento externo. Essa iniciativa reconhece a centralidade da raça como eixo estruturante

[18] Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-diversidade-idvr-composicao-da-carteira.htm>
[19] Disponível em: https://iniciativaempresarial.com.br/nossos-servicos/indice-de-equidade-racial-iere/

das desigualdades no Brasil, aproximando-se de uma leitura mais sociologicamente informada do problema racial.

Ainda assim, o IERE também opera dentro de uma lógica de mensuração e classificação, o que impõe limites à sua capacidade de captar a complexidade das relações raciais. Como argumenta Lamont (2012), sistemas de avaliação baseados em critérios padronizados tendem a reduzir fenômenos sociais complexos a indicadores comparáveis, produzindo simplificações.

Além da B3 e do IERE, o campo brasileiro conta com uma série de outras iniciativas, como selos de diversidade, rankings de "melhores empresas para trabalhar" e compromissos voluntários articulados por institutos empresariais. A diversidade passa a ser enquadrada segundo um repertório comum, marcado por categorias amplas e por uma linguagem consensual, que tende a evitar conflitos mais explícitos. Esse processo de padronização pode ser interpretado como forma de despolitização da questão racial no interior das empresas. Ao traduzir desigualdades históricas em indicadores técnicos, os índices deslocam o debate do campo da justiça social para o campo da eficiência organizacional.

A lógica dos rankings também exerce efeitos performativos sobre o comportamento das empresas. Como demonstram Espeland e Sauder (2007), as organizações tendem a ajustar suas práticas para melhorar seu posicionamento em rankings, mesmo quando discordam dos critérios utilizados. No campo da diversidade, isso estimula ações voltadas ao cumprimento de indicadores específicos, como a criação de políticas formais ou a divulgação de dados, sem necessariamente enfrentar barreiras à inclusão racial.

No Brasil, onde a presença de pessoas negras em cargos de alta liderança permanece extremamente reduzida (PASSOS, 2021), esse descompasso entre discurso e estrutura é evidente. Essa contradição reforça a necessidade de analisar criticamente os índices não apenas como ferramentas técnicas, mas como dispositivos políticos que organizam o campo da governança corporativa. Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que os índices de diversidade também abrem espaços de disputa. Ao tornar visível a ausência de diversidade, especialmente em posições estratégicas, esses instrumentos podem ser mobilizados por movimentos sociais, pesquisadores e atores institucionais.

Portanto, a análise dos índices de diversidade no Brasil revela um campo tensionado, marcado por avanços institucionais e limites. Esses instrumentos contribuem para legitimar a diversidade como tema relevante na governança corporativa, mas também ajudam a enquadrá-lo dentro de lógicas gerenciais e métricas. Compreender esse duplo movimento é importante

para analisar as políticas empresariais de diversidade e seus efeitos sobre a liderança negra no mundo corporativo brasileiro.

4.3 Análise das políticas de diversidade das empresas selecionadas

A seguir, apresentam-se as análises realizadas a partir do conteúdo de cada política de diversidade selecionada. Busca-se examinar seus fundamentos normativos de modo a compreender como a diversidade é definida, operacionalizada e incorporada à estrutura organizacional.

4.3.1 Magazine Luiza

A escolha da Magazine Luiza como primeiro caso de análise neste capítulo tem a ver com sua relevância econômica e política no cenário corporativo brasileiro. Fundada em 1957, a empresa consolidou-se como uma das maiores varejistas do país, com atuação nacional, capital aberto e expressiva visibilidade pública[20]. Para além de seu desempenho econômico, a Magazine Luiza ocupa posição de destque no debate público sobre diversidade, sendo frequentemente citado como referência em iniciativas corporativas voltadas à inclusão social e racial.

Essa centralidade no debate se explica pela construção de uma imagem pública associada à diversidade, à responsabilidade social e à inovação organizacional. Nesse processo, a figura de Luiza Helena Trajano[21], matriarca da empresa e ex-presidente do Conselho de Administração, desempenha papel central. Reconhecida nacionalmente como liderança empresarial, Trajano tornou-se referência recorrente em veículos de imprensa, fóruns empresariais e debates públicos ao abordar temas como desigualdade social, racismo, inclusão e o papel das empresas na promoção da justiça social.[22] Ainda que a gestão cotidiana da companhia não esteja integralmente sob sua condução direta, sua atuação simbólica e

[20] Informações retiradas do site da empresa. < https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw== >

[21] SENADO FEDERAL. *Luiza Trajano defende combate à desigualdade entre homens e mulheres no trabalho.* Portal Institucional do Senado Federal, 08 mar. 2017. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/luiza-trajano-defende-combate-a-desigualdade-entre-homens-e-mulheres-no-trabalho.

[22] DIÁRIO DO COMÉRCIO. *Combate à desigualdade também é responsabilidade do empresariado, diz Luiza Trajano.*Diário do Comércio, 24 out. 2024. Disponível em: https://diariodocomercio.com.br/gestao/combate-desigualdade-empresariado-trajano/.

discursiva contribuiu de forma decisiva para associar o Magazine Luiza a uma agenda pública de diversidade.

Do ponto de vista sociológico, essa associação entre liderança carismática e agenda de diversidade evidencia como valores organizacionais são frequentemente personificados em figuras públicas, conferindo legitimidade moral às políticas institucionais. Como observa Bourdieu (1989), o capital simbólico acumulado por determinadas lideranças pode ser convertido em autoridade legítima, influenciando percepções internas e externas sobre a organização. No caso da Magazine Luiza, a visibilidade de Luiza Trajano no debate público contribui para reforçar a credibilidade da empresa em relação ao compromisso com a diversidade, funcionando como elemento de validação das políticas adotadas.

A identificação da Política de Diversidade e Inclusão do Magazine Luiza como objeto de análise decorre, assim, de um duplo movimento. Por um lado, trata-se de uma política formalmente estruturada, aprovada pelo Conselho de Administração e publicamente disponibilizada, o que atende aos critérios metodológicos estabelecidos neste trabalho. Por outro, a política emerge em um contexto institucional no qual a diversidade já ocupa lugar central na narrativa corporativa da empresa, sendo reiteradamente mobilizada em campanhas institucionais, posicionamentos públicos e intervenções de suas lideranças.[23]

Dessa forma, a análise da política do Magazine Luiza permite investigar de como a diversidade é institucionalizada em uma empresa que se apresenta como referência no tema. Ao mesmo tempo, possibilita problematizar as tensões entre discurso público e liderança simbólica.

A Política de Diversidade e Inclusão do Magazine Luiza foi aprovada pelo Conselho de Administração em 2022. Do ponto de vista formal, trata-se de um documento detalhado e estruturado, que estabelece objetivos, definições conceituais, atribuições de responsabilidade, princípios, compromissos e mecanismos de monitoramento. Esse fato indica um grau de institucionalização da diversidade no interior da empresa, em consonância com o que a literatura institucional descreve como formalização avançada de práticas organizacionais (Meyer; Rowan, 1977).

A política se dirige a um público amplo como administradores, colaboradores, acionistas e parceiros, e se articula a outros documentos institucionais da empresa, como o

[23] **UOL ECONOMIA.** *Luiza Trajano: "Sem diversidade, não há inovação nas empresas"* UOL Economia, 22 set. 2020. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/22/luiza-trajano-sem-diversidade-nao-ha-inovacao-nas-empresas.htm.

Código de Ética, a Política de Direitos Humanos e os compromissos com agendas globais de sustentabilidade. Esse entrelaçamento reforça o caráter transversal da diversidade na governança corporativa da Magazine Luiza, ao mesmo tempo em que evidencia sua inserção em um repertório normativo alinhado a padrões internacionais.

No que se refere ao primeiro eixo analítico, a política do Magazine Luiza apresenta definições explícitas e detalhadas dos conceitos de diversidade, equidade e inclusão. A diversidade é compreendida como pluralidade de características humanas, abrangendo marcadores como raça, gênero, orientação sexual, idade e deficiência. Essa formulação se aproxima de uma concepção ampla e inclusiva de diversidade, Dentre algumas definições, a política apresenta:

> "Inclusão: conjunto de meios e ações que combatam a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, gênero ou preconceitos raciais. Inclusão social é oferecer a todos oportunidades iguais de acesso a bens e serviços." (MAGAZINE LUIZA, 2022, p. 3)

A equidade, por sua vez, aparece associada à ideia de tratamento diferenciado para garantir igualdade de oportunidades, reconhecendo que indivíduos e grupos partem de posições desiguais, embora a política não traga uma definição explicíta do que ela considera diversidade. A política admite, ao menos no plano discursivo, a necessidade de ações específicas para grupos historicamente minorizados. A inclusão, conforme citação anterior, é definida como conjunto de ações destinadas a combater exclusões sociais e garantir acesso equitativo a bens, serviços e oportunidades no interior da organização.

Do ponto de vista sociológico, essas definições apresentam uma tentativa de incorporar elementos do debate contemporâneo sobre justiça social ao vocabulário corporativo. Contudo, como observa Fraser (1991), a ampliação conceitual do reconhecimento não elimina, por si só, tensões entre diversidade e redistribuição. A política do Magazine Luiza adota uma linguagem que valoriza a pluralidade e o respeito às diferenças, mas ainda opera majoritariamente no campo do reconhecimento simbólico, deixando em aberto a forma como desigualdades estruturais seriam efetivamente enfrentadas.

No segundo eixo analítico — o lugar atribuído à questão racial — a política do Magazine Luiza se distingue de muitas outras políticas empresariais ao nomear o racismo e a população negra como objetos de atenção institucional. O documento define racismo como forma de discriminação baseada na raça e reconhece seus efeitos excludentes, ela diz:

> "Racismo: manifestação de preconceito baseado em raça. Geralmente expõe uma visão distorcida e negativa de certos grupos sociais e também é baseado em estereótipos, o que resulta em discriminação que limita o acesso desses indivíduos a direitos e promove tratamento desigual." (MAGAZINE LUIZA, 2022, p. 4)

Além disso, a política menciona de forma direta a população negra como grupo minorizado e estabelece compromissos específicos com sua inclusão, especialmente por meio de ações afirmativas nos processos de recrutamento, seleção e retenção. Essa explicitação confere maior densidade política ao documento, aproximando-o de uma leitura mais sociologicamente informada das desigualdades raciais no Brasil.

> "Ter intencionalidade nas políticas de recrutamento, seleção, contratação e retenção de profissionais de grupos minorizados, como negros, PcDs, LGBTQIA+, pessoas com mais de 40 anos e mulheres." (MAGAZINE LUIZA, 2022, p. 7)

Entretanto, apesar dessa centralidade da raça, a política insere a questão racial em um conjunto mais amplo de marcadores sociais, como demonstrado na citação anterior diluindo parcialmente sua especificidade estrutural. Ao agrupar raça, gênero, orientação sexual, idade e deficiência sob o mesmo guarda-chuva conceitual da diversidade, o documento padroniza experiências de desigualdade que operam por mecanismos distintos. Essa tensão entre especificidade racial e universalização da diversidade é recorrente no discurso corporativo, como aponta Ahmed (2012), e constitui um dos limites analíticos da política.

No que diz respeito à relação entre diversidade e mérito, a política do Magazine Luiza adota uma formulação equilibrada. Por um lado, afirma o compromisso com igualdade de oportunidades e com a promoção de grupos minorizados; por outro, reafirma a centralidade de critérios de desempenho e competência nos processos de desenvolvimento profissional.

A política procura resolver essa tensão ao apresentar a diversidade como condição para o fortalecimento da empresa, argumentando que equipes diversas produzem melhores resultados. Esse argumento dialoga com a literatura gerencial e com relatórios como os da McKinsey, que associam diversidade a performance. Do ponto de vista sociológico, contudo, essa associação instrumental tende a deslocar o debate da justiça racial para o campo da eficiência, como alertam Boltanski e Chiapello (2009).

Ao não problematizar explicitamente as formas pelas quais o mérito é racialmente estruturado no mercado de trabalho brasileiro, a política mantém intacta uma concepção de

mérito que pode reproduzir desigualdades preexistentes. Ainda que reconheça a necessidade de intencionalidade nos processos de recrutamento, o documento não avança na discussão sobre como critérios que parecem neutros podem operar de forma discriminatória.

O quarto eixo analítico — os mecanismos institucionais de implementação — apresenta um ponto mais marcante da política do Magazine Luiza. O documento prevê a existência de estruturas formais, como Comitê de Diversidade e Inclusão, Grupos de Afinidade e instâncias de acompanhamento pela alta administração. Esses mecanismos indicam um grau de institucionalização, no qual a diversidade deixa de ser responsabilidade difusa e passa a integrar de forma sistemática a organização.

A previsão de divulgação de dados demográficos internos, por meio de censos organizacionais, também vale ser destacado. A transparência dos dados é apresentada como condição para a formulação de ações efetivas, alinhando-se à lógica contemporânea de gestão por indicadores. Contudo, como argumenta Porter (1995), a quantificação produz efeitos ambíguos: ao mesmo tempo em que torna desigualdades visíveis, pode reduzir fenômenos complexos a números, deslocando o foco de relações de poder para métricas de desempenho.

No quinto eixo, referente à responsabilização da liderança, a política atribui papel central aos executivos e gestores, reconhecendo sua importância na construção de uma cultura organizacional inclusiva. A liderança é apresentada como guardiã dos valores institucionais, responsável por implementar, monitorar e disseminar as diretrizes de diversidade. Essa centralidade reforça a ideia de que a diversidade é tema estratégico, e não apenas operacional.

Por fim, no sexto eixo analítico, observa-se articulação da política com agendas externas, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)[24], a ISO 26000[25], o ISE da B3[26] e compromissos globais de direitos humanos. Essa articulação insere a Magazine Luiza em um campo transnacional de normas e expectativas, reforçando sua legitimidade institucional.

Por fim, a Política de Diversidade e Inclusão do Magazine Luiza representa um avanço no reconhecimento institucional das desigualdades raciais e na formalização de compromissos com a inclusão de pessoas negras no mundo corporativo brasileiro. Contudo, seus limites apresentam tensões próprias da incorporação da diversidade no capitalismo contemporâneo: a

[24] Objetivos instituídos pelas Nações Unidas para alcançar a justiça social. < https://brasil.un.org/pt-br/sdgs >
25 A ISSO 26000 é uma norma internacional de diretrizes voluntárias que oferece orientação sobre como organizações de qualquer tipo podem operar de forma socialmente responsável <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp >
[26] O ISE B3 (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da B3 é um indicador que mede o desempenho de empresas listadas na bolsa com base em seus compromissos com práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG). < https://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise >

primazia do reconhecimento simbólico sobre a redistribuição, a diluição da especificidade racial em abordagens amplas de diversidade e a subordinação da inclusão a lógicas de mérito e desempenho.

Essa síntese fornece, assim, um ponto de referência fundamental para a análise das políticas de diversidade da TIM Brasil, da Gerdau e da Cielo permitindo identificar continuidades, rupturas e diferentes estratégias de institucionalização da diversidade no mundo corporativo brasileiro.

4.3.2 A TIM Brasil

A TIM Brasil é uma das principais empresas do setor de telecomunicações e integra um mercado estratégicos da economia. Subsidiária do grupo italiano TIM Group, a empresa atua nacionalmente e possui inserção internacional, o que a submete a padrões globais de governança corporativa, compliance e sustentabilidade[27]. O setor de telecomunicações, caracterizado por regulação estatal, concorrência e alta dependência tecnológica, constitui um espaço para observar a incorporação de agendas transnacionais, como diversidade, direitos humanos e ESG, no interior das organizações.

Do ponto de vista institucional, a TIM Brasil apresenta-se publicamente como uma empresa comprometida com inovação, sustentabilidade e responsabilidade social. Nos últimos anos, a companhia passou a integrar rankings, relatórios e iniciativas voltadas à diversidade e inclusão, frequentemente sendo citada em publicações especializadas e na imprensa econômica como exemplo de empresa alinhada a boas práticas de governança.[28] Essa visibilidade não se limita ao campo corporativo, mas dialoga também com agendas globais de direitos humanos e com compromissos assumidos junto a organismos internacionais.

No debate público brasileiro, a TIM costuma ser associada a iniciativas voltadas à diversidade de gênero, à inclusão de pessoas LGBTQIA+ e à promoção de ambientes organizacionais considerados inclusivos.[29] Essa associação apresenta um padrão recorrente no setor empresarial, no qual a diversidade é frequentemente comunicada a partir de marcadores

[27] Definições retiradas do site oficial da empresa: < https://www.tim.com.br/sobre-a-tim >
[28] FOLHA DE S.PAULO / UOL**.** *TIM é única brasileira a figurar em ranking global de diversidade.* Painel SA, 17 out. 2025. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2025/10/tim-e-unica-brasileira-a-figurar-em-ranking-global-de-diversidade.shtml
[29] NEO MONDO. *TIM reforça compromisso com a diversidade no Mês do Orgulho LGBTI+*. Neo Mondo, 23 jun. 2025. Disponível em: https://neomondo.org.br/diversidade-e-inclusao/tim-reforca-compromisso-com-a-diversidade-no-mes-do-orgulho-lgbti

mais “aceitáveis” no espaço corporativo em detrimento de uma centralidade explícita da questão racial.

A identificação da Política de Diversidade da TIM Brasil como objeto de análise decorre, portanto, de três fatores principais: (i) a relevância econômica e institucional da empresa; (ii) sua forte inserção em agendas globais de governança e sustentabilidade; e (iii) sua visibilidade pública no debate sobre diversidade no mundo corporativo. A Política apresenta-se como um documento institucional de caráter normativo, vinculado às diretrizes de governança e aos compromissos de sustentabilidade da empresa. Diferentemente do caso do Magazine Luiza, a política da TIM é mais concisa, com linguagem alinhada a padrões internacionais de compliance, ética e direitos humanos. Essa característica reflete a posição da empresa como subsidiária de um grupo multinacional e sua necessidade de aderir a marcos regulatórios e reputacionais globais.

O documento se articula explicitamente a outros instrumentos institucionais, como o Código de Ética, as políticas de direitos humanos e os compromissos ESG do grupo, assim como a política da Magazine Luiza. Essa articulação reforça a leitura da diversidade como dimensão transversal da governança corporativa, inserida em um arcabouço mais amplo de gestão de riscos, reputação e conformidade normativa. Esse tipo de enquadramento indica um processo de institucionalização da diversidade fortemente mediado por pressões externas e por padrões transnacionais de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A política dirige-se a todos os colaboradores, gestores e parceiros da empresa, enfatizando a necessidade de alinhamento comportamental e ético. A diversidade aparece, assim, menos como campo de disputa política interna e mais como um valor reputacional da organização.

No primeiro eixo analítico — definições de diversidade, equidade e inclusão — a Política de Diversidade da TIM Brasil adota uma concepção genérica de diversidade. A diversidade é compreendida como coexistência de diferentes perfis, identidades e experiências, associada à valorização das diferenças individuais no ambiente de trabalho. Tal formulação enfatiza a pluralidade como atributo positivo da organização, sem necessariamente hierarquizar ou problematizar os distintos marcadores de desigualdade. A diversidade aparece definida como: “ (...) conjunto de características que nos torna pessoas únicas; diferença; pluralidade; multiplicidade.” (TIM BRASIL, 2021, p. 6)

A inclusão, por sua vez, é apresentada como condição para garantir que essa diversidade se traduza em pertencimento organizacional, respeito mútuo e igualdade de oportunidades.

Assim como no caso do Magazine Luiza, a inclusão aparece vinculada à ideia de ambiente saudável e colaborativo, mais do que a estratégias explícitas de redistribuição de poder ou recursos.

A equidade, quando mencionada, opera como princípio normativo, sem definição conceitual detalhada. Esse padrão reforça uma característica recorrente das políticas empresariais de diversidade, nas quais a equidade é mobilizada como valor ético, mas raramente operacionalizada em termos concretos. Essa ausência de definição contribui para a manutenção de uma abordagem conciliatória, que evita explicitar conflitos.

De forma geral, a política da TIM Brasil apresenta um enquadramento da diversidade orientado pela lógica da governança corporativa global. A ênfase em princípios universais, linguagem padronizada e alinhamento a agendas internacionais sugere uma institucionalização da diversidade mediada por expectativas externas de conformidade e reputação. Esse padrão dialoga com o que Meyer e Rowan (1977) descrevem como adoção de estruturas formais voltadas à legitimação institucional.

Ao mesmo tempo, esse enquadramento cria limites importantes para o tratamento da questão racial no contexto brasileiro. Ao priorizar uma concepção ampla e abstrata de diversidade, a política tende a diluir especificidades históricas e estruturais, especialmente as relacionadas ao racismo.

No segundo eixo analítico — o lugar atribuído à questão racial — a Política de Diversidade da TIM Brasil apresenta um enquadramento distinto do observado no caso do Magazine Luiza. Enquanto este último nomeia explicitamente o racismo e a população negra como objetos centrais de atenção institucional, a política da TIM adota uma abordagem universalista, na qual a raça aparece diluída.

Do ponto de vista documental, a política não dedica seções ou diretrizes exclusivas à população negra. A raça surge apenas de forma indireta, associada a expressões genéricas como "origem étnica/racial", inseridas em listas de características individuais. Um exemplo representativo dessa formulação aparece logo no início do documento:

> "Incentivamos uma postura de respeito e valorização das diferenças, não permissiva a situações de discriminação contra grupos sub-representados por seu gênero, orientação sexual, origem étnica/racial, nacionalidade, bagagem cultural, identidade e expressão de gênero, deficiência, faixa etária, religião, status socioeconômico, modo de pensar, crença, entre outros." (TIM BRASIL, 2021, p. 1).

A opção por uma enumeração extensa e indiferenciada de marcadores sociais reforça uma concepção de diversidade baseada na pluralidade abstrata de identidades, em detrimento de uma leitura sociológica das desigualdades. A ausência de uma definição explícita de racismo é relevante quando se considera o contexto nacional. No Brasil, o racismo opera produz desigualdades persistentes no acesso ao trabalho, à renda e às posições de poder como demonstrado nos capítulos um e três desse trabalho. Ao não nomear o racismo nem reconhecer seus mecanismos específicos, a política desloca o problema do plano estrutural para o plano comportamental.

Essa estratégia discursiva se alinha ao que autores como Silvio Almeida (2019) descrevem como uma das marcas do racismo no Brasil: sua recorrente invisibilização por meio de discursos universalistas que afirmam igualdade formal, mas evitam enfrentar as hierarquias raciais concretas.

Esse tipo de abordagem pode ser interpretado como estratégia de despolitização da diversidade, na qual conflitos sociais são reconfigurados em termos consensuais e moralmente neutros. Sara Ahmed (2012) argumenta que políticas institucionais de diversidade frequentemente funcionam como "documentos felizes", que sinalizam compromisso com inclusão ao mesmo tempo em que evitam confrontar desigualdades estruturais. No caso da TIM, a diversidade racial aparece incorporada a um discurso harmonizador, que privilegia a convivência e o respeito, mas silencia sobre desigualdades históricas. Ao tratar raça, gênero, idade, religião e "modo de pensar" como categorias analiticamente equivalentes, a política diminui o caráter estrutural do racismo e sua centralidade na organização do mercado de trabalho brasileiro.

Esse enquadramento dialoga com a literatura institucional que aponta como organizações tendem a adotar estruturas formais voltadas à legitimação externa, mais do que à transformação substantiva das práticas internas (MEYER; ROWAN, 1977). Ao alinhar-se a um vocabulário global de diversidade, a TIM Brasil assegura conformidade reputacional e adesão a padrões internacionais, mas o faz à custa de uma leitura mais situada das desigualdades raciais no contexto nacional.

No terceiro eixo analítico — a relação entre diversidade e mérito — a Política de Diversidade da TIM Brasil adota uma abordagem orientada pela noção de igualdade formal de oportunidades, característica de discursos corporativos ancorados na ideia de neutralidade. O documento enfatiza a valorização das diferenças individuais e o combate à discriminação, mas o faz sem problematizar os critérios de mérito que estruturam os processos de seleção, promoção e desenvolvimento profissional no interior da empresa.

A política afirma o compromisso com ambientes organizacionais baseados no respeito, na ética e na valorização das competências individuais. Essa formulação sugere que a diversidade deve coexistir harmoniosamente com critérios meritocráticos, entendidos como universais e imparciais. No entanto, ao não explicitar como esses critérios são construídos socialmente, o documento tende a naturalizar o mérito como atributo individual, desvinculado de contextos históricos e estruturais de desigualdade.

Do ponto de vista sociológico, essa concepção dialoga com críticas clássicas à meritocracia, que apontam como critérios aparentemente neutros de avaliação podem reproduzir desigualdades raciais e de classe. Autores como Bourdieu (1989) e Dubet (2004) demonstram que o mérito não é distribuído de forma equitativa, pois depende de capitais sociais, culturais e simbólicos desigualmente acessíveis. Ao não enfrentar essa dimensão estrutural, a política preserva uma visão de mérito compatível com a lógica da igualdade formal, mas insuficiente para lidar com desigualdades substantivas.

A Política de Diversidade da TIM Brasil também não estabelece mecanismos específicos para revisar ou tensionar critérios de avaliação de desempenho sob a perspectiva da diversidade. Não há menção a auditorias de vieses nos processos de seleção, a revisão de práticas de promoção ou a metas direcionadas para grupos sub-representados. Essa ausência sugere que a diversidade é concebida como valor a ser respeitado no plano das relações interpessoais, mas não como elemento capaz de reconfigurar estruturas decisórias e critérios de progressão profissional.

A neutralidade meritocrática também se manifesta na forma como a política trata o desenvolvimento de carreira. O documento enfatiza a oferta de oportunidades iguais de crescimento profissional, mas não reconhece que pontos de partida desiguais produzem resultados desiguais mesmo em contextos formalmente igualitários. Como argumenta Therborn (2013), a igualdade de oportunidades, quando dissociada de políticas redistributivas, tende a legitimar desigualdades existentes em vez de superá-las.

> **“**Equality of opportunity can coexist with massive inequality of outcomes, and may even serve to legitimize it. If opportunities are formally equal but starting points and resources are deeply unequal, the resulting inequalities appear fair and deserved.” (THERBORN, 2013, p. 46**)**

No plano discursivo, a política da TIM constrói uma narrativa de diversidade alinhada à eficiência organizacional. Essa estratégia discursiva é coerente com o posicionamento da TIM como empresa multinacional inserida em cadeias globais de governança. Ao adotar uma

linguagem universalista e meritocrática, a política assegura alinhamento com padrões internacionais e reduz potenciais conflitos internos e externos.

A política não detalha a existência de comitês específicos de diversidade com poder deliberativo, nem explicita mecanismos de participação ativa dos trabalhadores na formulação ou revisão das diretrizes. A implementação aparece como responsabilidade difusa, distribuída entre gestores, áreas de recursos humanos e instâncias de compliance,

No eixo analítico — a responsabilização da liderança — a política da TIM atribui papel relevante aos gestores e líderes, sobretudo no que diz respeito à observância das diretrizes éticas e à promoção de um ambiente de trabalho respeitoso. A liderança é apresentada como responsável por garantir o cumprimento da política e por coibir práticas discriminatórias, reforçando uma visão da diversidade como questão de conduta e cultura organizacional. No entanto, essa responsabilização ocorre sem a definição de metas específicas, indicadores claros ou consequências institucionais vinculadas ao desempenho em diversidade. No caso da TIM, a liderança é convocada a "promover" a diversidade, mas não é chamada a responder por resultados concretos, o que reforça o caráter simbólico da responsabilização.

No eixo analítico — a articulação com agendas externas — a política apresenta alinhamento com marcos globais de direitos humanos, sustentabilidade e ESG. O documento faz referência explícita a princípios internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), normas de direitos humanos e compromissos éticos globais assumidos pelo grupo.

Em síntese, como já mencionado, no que se refere aos mecanismos institucionais, à responsabilização da liderança e à articulação com agendas externas, a Política de Diversidade da TIM Brasil apresenta um modelo de institucionalização marcado pelo alinhamento a padrões globais e pela centralidade do compliance. Embora esse modelo contribua para a visibilidade e a legitimidade institucional da diversidade, ele impede que desigualdades raciais sejam encaradas de forma mais profunda. A ausência de mecanismos participativos, de metas específicas e de responsabilização material da liderança indica que a diversidade ocupa posição secundária na redistribuição de poder organizacional.

4.3.3 A Gerdau

A Gerdau é uma das maiores empresas do setor siderúrgico no Brasil e no mundo, com atuação em diversos países e forte inserção nos mercados globais de commodities industriais[30]. Fundada em 1901, a empresa construiu uma trajetória marcada pela centralidade da indústria de base e pela presença familiar na estrutura acionária. Esse perfil confere à Gerdau características institucionais distintas daquelas observadas nos setores de varejo e telecomunicações.

Do ponto de vista econômico e simbólico, a Gerdau ocupa posição estratégica no capitalismo brasileiro. Como empresa de grande porte, com capital aberto e presença internacional, ela está sujeita a pressões crescentes por transparência, sustentabilidade e alinhamento a padrões globais de governança corporativa. Ao mesmo tempo, sua atuação em um setor historicamente pouco associado a agendas de diversidade torna particularmente significativa a adoção de uma Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade e Inclusão, indicando transformações recentes no modo como empresas industriais respondem a demandas sociais contemporâneas.

A visibilidade pública da Gerdau no debate sobre diversidade é mais recente e menos marcada pela personalização em lideranças individuais do que nos casos do Magazine Luiza e da TIM Brasil, bem como a institucionalização da sua política de diversidade, que é a mais recente dentre todas analisadas. Ainda assim, a empresa passou a figurar em relatórios, fóruns empresariais e iniciativas institucionais que articulam diversidade, sustentabilidade e ESG, especialmente no contexto de compromissos globais de direitos humanos e responsabilidade social corporativa. Em uma reportagem ao jornal Estadão, o presidente da Gerdau afirma que "*nossos fornecedores vão precisar de programa de inclusão*"[31]. Essa inserção reforça a relevância da Gerdau como objeto de análise, na medida em que permite observar como a diversidade é institucionalizada em uma empresa cuja identidade histórica não esteve originalmente associada a esse tema.

A escolha da Gerdau para este estudo decorre, portanto, de sua relevância estrutural no capitalismo brasileiro. Ao contrastar esse caso com os anteriores, torna-se possível examinar como diferentes trajetórias organizacionais e setores econômicos moldam distintas formas de incorporação da diversidade no mundo corporativo.

---

[30] Informações retiradas do site da empresa < https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/ >

[31] ESTADÃO. *'Nossos fornecedores vão precisar ter programas de inclusão', diz presidente da Gerdau. O Estado de S. Paulo*, Economia, Governança. Disponível em: https://www.estadao.com.br/economia/governanca/nossos-fornecedores-vao-precisar-ter-programas-de-inclusao-diz-presidente-da-gerdau/.

A Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade e Inclusão da Gerdau apresenta-se como um documento que articula a temática da diversidade a um repertório abrangente de direitos humanos e ética empresarial. O documento da Gerdau integra explicitamente diversidade e equidade a compromissos globais de direitos humanos, reforçando uma leitura da diversidade como dimensão da responsabilidade corporativa e da governança.

O documento é dirigido a colaboradores, gestores, fornecedores e demais partes interessadas, indicando que os princípios ali estabelecidos extrapolam o ambiente interno e se estendem às relações da empresa com sua cadeia produtiva. Essa abrangência reflete a lógica na qual as empresas são também responsabilizadas pelos impactos sociais de suas operações e parcerias.

Do ponto de vista institucional, a política apresenta alinhamento com marcos internacionais, como declarações de direitos humanos, normas globais de sustentabilidade e compromissos ESG, Esse alinhamento mostra um processo de institucionalização da diversidade mediado por pressões externas e por expectativas transnacionais, característica comum a grandes empresas industriais com atuação global, como já visto anteriormente nas políticas analisadas e na literatura específica (DiMaggio e Powell 1983).

No eixo analítico — definições de diversidade, equidade e inclusão — a política da Gerdau adota uma concepção ampla de diversidade, associada à valorização das diferenças individuais e coletivas no ambiente organizacional. A diversidade é apresentada como elemento positivo para a construção de ambientes de trabalho mais justos, respeitosos e inovadores.

A equidade aparece no documento como princípio orientador das ações institucionais, associada à noção de tratamento justo e à consideração das diferentes condições e necessidades dos indivíduos. Embora a política reconheça a importância da equidade, sua definição permanece genérica, operando mais como valor normativo do que como categoria analítica. Essa característica aproxima a política da Gerdau das demais analisadas, nas quais a equidade é frequentemente mobilizada como ideal ético, sem desdobramentos redistributivos explícitos.

A inclusão, por sua vez, é apresentada como objetivo a ser alcançado por meio da construção de ambientes seguros, respeitosos e livres de discriminação. O documento enfatiza a necessidade de combater práticas discriminatórias e de garantir igualdade de oportunidades, reforçando uma abordagem que privilegia a convivência harmônica e o respeito mútuo.

No eixo analítico — o lugar atribuído à questão racial — a política nomeia a raça de forma direta e reiterada ao longo do documento, reconhecendo-a como dimensão da

diversidade e como possível base para práticas discriminatórias. Logo na seção de definições, ao adotar o referencial das Nações Unidas, a política reconhece a raça como elemento central na formulação dos direitos humanos universais:

> "Direitos Humanos: segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), são compreendidos como aqueles direitos inerentes a todos os seres humanos, independente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição." (GERDAU, 2025, p. 1).

Essa formulação reconhece a raça como base histórica de discriminação e violação de direitos. Contudo, a abordagem permanece ancorada em uma lógica universalista, na qual a igualdade é afirmada sobretudo no plano formal. A política avança ao definir diversidade, equidade e inclusão, reconhecendo explicitamente características étnicas e raciais como constitutivas da diversidade humana: "Diversidade, Equidade & Inclusão: reconhecimento e valorização das múltiplas características humanas (culturais, étnicas, de gênero, idade, etc.) que tornam cada indivíduo único." (GERDAU, 2025, p. 1).

Aqui, a raça e a etnia aparecem como componentes explícitos da diversidade, o que confere maior delimitação conceitual ao documento quando comparado a políticas que tratam a raça apenas de forma implícita. Ainda assim, a enumeração de marcadores ocorre de maneira horizontalizada, sem distinção entre desigualdades estruturais e diferenças identitárias.

Na seção dedicada às práticas relacionadas à diversidade, a política explicita de forma ainda mais clara o reconhecimento da raça como base de discriminação a ser combatida:

> "A Gerdau valoriza a igualdade de oportunidades e não compactua com qualquer preconceito ou discriminação das pessoas, seja em razão de gênero, raça, orientação sexual, nacionalidade, classe social, religião, idade ou deficiência." (GERDAU, 2025, p. 2).

Além disso, a política reforça esse compromisso ao estabelecer a necessidade de processos organizacionais livres de preconceito racial:

> "Estabelecer processos isentos de preconceito: não admitir qualquer preconceito, discriminação ou assédio às pessoas, seja em razão do sexo biológico, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, nacionalidade, classe social (…)" (GERDAU, 2025, p. 3).

Esses trechos evidenciam que a raça ocupa lugar explícito no documento como marcador de desigualdade e como fundamento para ações de prevenção à discriminação.

Diferentemente da política da TIM, a Gerdau não silencia sobre a raça, tampouco a dilui completamente em categorias genéricas.

Entretanto, apesar dessa nomeação explícita, a política não menciona diretamente o racismo enquanto estrutura social, nem reconhece suas especificidades históricas no contexto brasileiro. O termo "racismo" não é definido conceitualmente, e a população negra não é nomeada como grupo social específico ou minorizado. A raça aparece como uma entre várias categorias protegidas, inserida em um discurso de igualdade formal e imparcialidade.

Do ponto de vista sociológico, essa abordagem revela uma tensão: ao mesmo tempo em que reconhece a raça como marcador legítimo de desigualdade, a política da Gerdau a coloca a um paradigma universalista de direitos humanos, que privilegia a igualdade abstrata e a não discriminação. Como resultado, o enfrentamento das desigualdades raciais ocorre mais no plano normativo do que no plano estrutural, sem o reconhecimento explícito do racismo como fenômeno histórico e institucional.

Essa formulação aproxima a política da Gerdau de um modelo de diversidade ancorado na ética empresarial e na responsabilidade social, no qual a justiça racial é concebida como extensão da igualdade de direitos, e não como campo específico de disputa política e redistribuição. Esse padrão a posiciona em um lugar intermediário entre os casos anteriormente analisados: mais explícita que a TIM na nomeação da raça, mas menos politizada e intencional que o Magazine Luiza no enfrentamento das desigualdades raciais.

No eixo analítico — a relação entre diversidade, mérito e oportunidades — a política da Gerdau apresenta um enquadramento ancorado na noção de igualdade formal e na valorização do desempenho individual. A diversidade é concebida como princípio ético e organizacional que deve coexistir com critérios de competência, produtividade e resultados, sem que esses critérios sejam explicitamente problematizados à luz das desigualdades sociais e raciais.

O documento reafirma o compromisso com processos justos, imparciais e livres de discriminação, enfatizando a igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho, ao desenvolvimento profissional e à progressão na carreira. Essa formulação é consistente com a tradição empresarial do setor industrial, historicamente orientado por métricas de eficiência, desempenho técnico e racionalidade produtiva. Nesse contexto, o mérito aparece como princípio organizador, entendido como atributo individual associado à qualificação, ao esforço e aos resultados alcançados.

Do ponto de vista sociológico, essa abordagem dialoga com uma concepção clássica de meritocracia, na qual a justiça organizacional é associada à neutralidade dos critérios de

avaliação (SANDEL, 2021; SENNETT, 2019). A neutralidade do mérito é, em grande medida, uma construção social que tende a reproduzir desigualdades preexistentes (SANDEL, 2021).

A política também não explicita a adoção de ações afirmativas ou de mecanismos direcionados à correção de desigualdades no acesso a oportunidades. Ainda que reconheça a diversidade como valor e afirme o compromisso com a equidade, o documento não avança na definição de estratégias redistributivas capazes de alterar a composição racial e social das posições de maior prestígio dentro da empresa.

Esse padrão aproxima a Gerdau da lógica observada no caso da TIM Brasil, na qual a diversidade é apresentada como compatível com a meritocracia tradicional e com a igualdade formal de oportunidades. Além disso, ao não explicitar como critérios de avaliação e progressão profissional a política mantém intocados os fundamentos simbólicos e organizacionais da hierarquia corporativa.

No eixo analítico — os mecanismos institucionais previstos para a implementação da política — a Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade e Inclusão da Gerdau apresenta um modelo de institucionalização ancorado na gestão de riscos e na responsabilidade corporativa. A política estabelece que suas diretrizes devem orientar tanto as práticas internas quanto as relações da empresa com fornecedores, parceiros e demais partes interessadas. Essa extensão da política à cadeia de valor reforça uma lógica contemporânea de governança, na qual empresas passam a ser responsabilizadas pelos impactos sociais de suas operações diretas e indiretas.

Entretanto, a política não detalha mecanismos específicos de participação interna, como comitês deliberativos de diversidade com representação de trabalhadores ou grupos minorizados. A implementação aparece distribuída entre áreas de gestão, liderança e sistemas de compliance, o que tende a produzir uma responsabilização difusa. Essa difusão elimina a capacidade da política de gerar mudanças substantivas nas relações de poder organizacional, ao deslocar a diversidade para o campo da normatização procedimental.

No eixo analítico — a responsabilização da liderança — a política da Gerdau atribui papel aos gestores e líderes na promoção de ambientes éticos, respeitosos e livres de discriminação. A liderança é apresentada como responsável por zelar pelo cumprimento da política e por disseminar seus valores no cotidiano da organização.

Contudo, assim como observado no caso da TIM Brasil, a responsabilização da liderança ocorre predominantemente no plano simbólico e normativo. A política não explicita metas mensuráveis de diversidade, nem estabelece vínculos claros entre o desempenho da liderança e critérios de avaliação, remuneração ou progressão na carreira. A ausência desses

mecanismos limita o potencial transformador da política, uma vez que não cria incentivos institucionais capazes de alterar práticas consolidadas.

No eixo analítico — a articulação com agendas externas — a política da Gerdau apresenta alinhamento com marcos internacionais de direitos humanos, sustentabilidade e ESG. O documento dialoga com princípios globais reconhecidos, como por exemplo: Pacto Global e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS, Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres e Pacto de Equidade Racial, reforçando a inserção da empresa em um campo transnacional de normas e expectativas.

Por fim, a política da Gerdau expressa uma forma de institucionalização da diversidade típica de grandes empresas industriais inseridas em cadeias globais de governança. Esse modelo posiciona a Gerdau entre a abordagem mais despolitizada da TIM Brasil e a maior intencionalidade racial observada no Magazine Luiza, contribuindo para evidenciar a heterogeneidade das estratégias corporativas de diversidade no Brasil.

É a partir desse ponto que a análise da quarta e última política – a Política de Diversidade e Inclusão da Cielo ganha relevância. Diferentemente dos casos anteriores, a política da Cielo apresenta de maneira mais sistemática categorias como racismo, antirracismo, ações afirmativas e grupos minorizados, além de prever mecanismos concretos de governança, metas, monitoramento e responsabilização. A análise desse quarto caso permitirá aprofundar a compreensão sobre os diferentes graus de politização, da diversidade no mundo corporativo brasileiro.

4.3.4 A Cielo

A Cielo é uma empresa do setor de meios de pagamento e serviços financeiros, atuando na intermediação de transações eletrônicas e na oferta de soluções tecnológicas para o mercado[32]. Criada em 1995 e historicamente vinculada ao sistema bancário nacional, a empresa ocupa posição estratégica em um setor financeirizado e atravessado por lógicas de risco, governança e compliance.

Do ponto de vista institucional, a Cielo apresenta um perfil distinto dos casos analisados anteriormente. Diferentemente do Magazine Luiza — cuja política de diversidade se constrói em diálogo com o debate público nacional — e da TIM Brasil e da Gerdau — marcadas pela inserção em cadeias globais de governança —, a Cielo opera no núcleo duro do capitalismo

[32] Informações retiradas do site da empresa. < https://blog.cielo.com.br/institucional/ >

financeiro brasileiro. A visibilidade da Cielo no debate sobre diversidade é relativamente recente, mas tem se intensificado nos últimos anos, especialmente no que se refere à pauta racial. A empresa passou a figurar em rankings, compromissos públicos e iniciativas voltadas à promoção da diversidade[33].

A opção por analisar a política de diversidade da Cielo como último caso deste capítulo não é meramente cronológica. Ao longo das análises anteriores, foi possível observar diferentes graus de institucionalização da diversidade, que variam desde abordagens mais universalistas e despolitizadas até políticas com maior intencionalidade racial. Nesse percurso, a Cielo aparece como um caso que tensiona elementos observados nas demais empresas, ao mesmo tempo em que introduz novos componentes analíticos.

A Política de Diversidade e Inclusão da Cielo apresenta-se como um documento com linguagem direta e estrutura organizada em torno de princípios, diretrizes, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento. Diferentemente de políticas mais genéricas, o documento explicita compromissos com a promoção da diversidade e da equidade, reconhecendo desigualdades estruturais e a necessidade de ações intencionais para enfrentá-las. A política é dirigida a colaboradores, lideranças, parceiros e fornecedores, indicando que a diversidade é concebida como dimensão transversal da atuação corporativa, e não restrita à gestão de pessoas.

Do ponto de vista institucional, observa-se um esforço de alinhar a política a agendas contemporâneas de diversidade racial, gênero e inclusão social. A política reconhece explicitamente a existência de grupos minorizados e a necessidade de ações específicas para promover equidade, sinalizando um deslocamento importante em relação a abordagens universalistas.

No eixo analítico — o lugar atribuído à questão racial — a política apresenta um dos enquadramentos mais explícitos entre os casos analisados neste capítulo. Diferentemente das políticas da TIM Brasil e da Gerdau, o documento da Cielo define formalmente os conceitos de raça e racismo, incorporando-os ao glossário institucional da empresa, o que confere maior densidade conceitual e jurídica à política.

A política define raça como "o conjunto de hábitos, crenças e comportamentos compartilhados por meio de pessoas que também possuem características físicas semelhantes", destacando que "raça é a marca física de uma cultura" (CIELO, 2023, p. 11). Ao adotar essa

[33] COSTA, Anna Gabriela. *Expansão de diversidade racial e de gênero é meta da Cielo até 2025*. CNN Brasil, São Paulo, 07 abr. 2022. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/expansao-de-diversidade-racial-e-de-genero-e-meta-da-cielo-ate-2025/.

definição, o documento reconhece a raça como construção social e cultural, afastando-se de interpretações biologizantes e aproximando-se de uma leitura sociologicamente informada do conceito.

No que se refere ao racismo, a política apresenta uma definição direta e juridicamente ancorada, afirmando que se trata de um "crime previsto na Lei nº 7.716/1989", caracterizado por "conduta discriminatória dirigida a determinado grupo ou coletividade", que visa atingir "toda a integralidade de uma etnia e uma raça" (CIELO, 2023, p. 11). Essa formulação explicita o racismo como prática social e institucional, reconhecendo seus efeitos coletivos e estruturais, ainda que o documento privilegie uma abordagem legalista do fenômeno.

No eixo analítico: definição de diversidade, equidade e inclusão e sua articulação com a raça – observa-se que a política da Cielo articula a diversidade racial a um conjunto mais amplo de compromissos com direitos humanos e respeito à dignidade humana. O documento estabelece que a empresa "repudia qualquer forma de intimidação, preconceito, discriminação (em razão de gênero, deficiência, origem, religião, cor da pele, raça, etnia, orientação sexual, estado civil, idade, condição de saúde e/ou social)" (CIELO, 2023, p. 2). A menção explícita à raça e à cor da pele confere centralidade à dimensão racial dentro do escopo da diversidade.

Além disso, o objetivo da política explicita a intenção de "aumentar a representatividade de grupos sociais minorizados no quadro de colaboradores", promovendo uma cultura inclusiva e repudiando toda forma de discriminação (CIELO, 2023, p. 1). Embora o documento não nomeie exclusivamente a população negra nesse trecho, a referência a grupos minorizados, combinada com a definição detalhada de racismo, indica uma intencionalidade mais clara em relação à desigualdade racial do que nos casos anteriormente analisados. A equidade, por sua vez, é compreendida como princípio orientador das ações corporativas, associada à necessidade de tratar as pessoas de acordo com suas especificidades para garantir igualdade de oportunidades.

No eixo analítico — a relação entre diversidade e mérito— a política da Cielo apresenta um enquadramento mais sofisticado do que aquele observado nos casos da TIM Brasil e da Gerdau, ainda que permaneça atravessado por tensões estruturais típicas do discurso corporativo contemporâneo. A política reconhece a existência de desigualdades e afirma a necessidade de promover equidade, mas preserva a centralidade do mérito como princípios organizadores da vida corporativa.

O documento explicita o compromisso da empresa com a igualdade de oportunidades, entendida como garantia de tratamento justo e não discriminatório a todas as pessoas. A política afirma que a Cielo repudia práticas discriminatórias e busca assegurar que "todas as pessoas

tenham igualdade de oportunidades", independentemente de raça, etnia ou outros marcadores sociais (CIELO, 2023, p. 3). Esse enunciado inscreve a política no vocabulário clássico da justiça liberal, no qual a neutralidade dos critérios de avaliação aparece como fundamento da legitimidade organizacional.

Ao mesmo tempo, diferentemente de políticas estritamente universalistas, a Cielo introduz de forma mais explícita a noção de equidade. O documento define equidade como "tratar cada um de acordo com suas necessidades a fim de garantir igualdade de oportunidades e direitos" (CIELO, 2023, p. 8). Essa definição reconhece ao menos no plano conceitual, que a igualdade formal pode ser insuficiente em contextos marcados por desigualdades estruturais.

Apesar do avanço conceitual, a política da Cielo não rompe com a lógica meritocrática dominante no mundo corporativo. O mérito permanece implícito como critério legítimo de reconhecimento, progressão e avaliação, sem que seus pressupostos sociais sejam problematizados. Não há, por exemplo, questionamento explícito sobre como desigualdades raciais históricas afetam trajetórias profissionais, nem sobre como critérios aparentemente neutros podem reproduzir hierarquias raciais no interior das organizações.

Ainda assim, observa-se na política da Cielo uma abertura maior para ações direcionadas do que nos casos da TIM Brasil e da Gerdau. O documento estabelece como objetivo "aumentar a representatividade de grupos sociais minorizados no quadro de colaboradores" (CIELO, 2023, p. 1), o que indica reconhecimento de que a simples igualdade formal não é suficiente para alterar padrões de exclusão. Embora a política não detalhe, neste eixo, programas específicos de ação afirmativa, a combinação entre representatividade, equidade e reconhecimento do racismo cria um terreno institucional mais favorável a esse tipo de iniciativa.

Essa formulação aproxima a Cielo do modelo observado no Magazine Luiza, ainda que com diferenças importantes. Enquanto o Magalu nomeia explicitamente a população negra como público prioritário de determinadas ações, a Cielo adota uma abordagem mais institucionalizada e menos personalizada.

No eixo analítico - Responsabilização da liderança e papéis institucionais - a política se distingue por apresentar mecanismos institucionais explicitados de forma detalhada, com definição de responsabilidades, instâncias de governança e articulação com outros instrumentos normativos da companhia. A diversidade não aparece como diretriz abstrata, mas como política integrada à estrutura organizacional e aos processos decisórios.

> As lideranças da Cielo são responsáveis por promover a diversidade e a inclusão em suas equipes, garantindo a aplicação desta Política no dia a dia da Companhia. Cabe às lideranças assegurar que decisões relacionadas a recrutamento, seleção, desenvolvimento, promoção e desligamento sejam pautadas pela equidade, pela imparcialidade e pelo respeito à diversidade, bem como atuar de forma preventiva e corretiva diante de situações de discriminação, preconceito ou assédio. (CIELO, 2023, p. 5).

O documento estabelece que a política deve orientar práticas internas e relações com terceiros, articulando-se ao Código de Conduta Ética, às políticas de sustentabilidade e aos sistemas de governança corporativa. Essa integração fica evidente no seguinte trecho:

> A Política de Diversidade e Inclusão da Cielo está alinhada ao Código de Conduta Ética e às demais políticas corporativas, devendo ser observada por todos os colaboradores, administradores, estagiários, aprendizes, fornecedores, parceiros comerciais e demais partes interessadas. A Companhia compromete-se a promover um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e inclusivo, adotando práticas e processos que visem prevenir, identificar e combater qualquer forma de discriminação, preconceito, assédio ou violação de direitos humanos. (CIELO, 2023, p. 2).

Esse trecho evidencia que a diversidade é institucionalizada como norma transversal, extrapolando a gestão de pessoas. Além disso, a política prevê ações estruturadas para promoção da diversidade e da equidade, com ênfase em monitoramento e aprimoramento contínuo:

> A Cielo compromete-se a desenvolver e apoiar iniciativas, programas e ações afirmativas que promovam a diversidade e a inclusão, bem como a monitorar periodicamente seus resultados, visando o aprimoramento contínuo de suas práticas e a ampliação da representatividade de grupos sociais minorizados. (CIELO, 2023, p. 4).

A explicitação de ações afirmativas e de monitoramento periódico representa um diferencial importante em relação às políticas anteriormente analisadas, indicando maior capacidade institucional de operacionalização da diversidade.

No eixo analítico - Articulação com agendas externas, direitos humanos e ESG – o documento apresenta articulação com agendas externas, especialmente direitos humanos, sustentabilidade e ESG. A diversidade é enquadrada como componente estratégico da responsabilidade corporativa e da legitimidade institucional da empresa. O documento explicita esse alinhamento de forma extensa:

> A Cielo reafirma seu compromisso com os princípios universais de direitos humanos, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas e com as melhores práticas de governança corporativa. A promoção da diversidade e da inclusão está diretamente relacionada à estratégia de sustentabilidade da Companhia e ao compromisso com a geração de valor de longo prazo para a sociedade, clientes, colaboradores, parceiros e acionistas. (CIELO, 2023, p. 3).

Esse trecho posiciona a diversidade como ativo estratégico, conectando-a a expectativas de investidores, reguladores e organismos internacionais. Trata-se de um exemplo de institucionalização da diversidade por meio de marcos globais.

Em síntese, a Política de Diversidade e Inclusão da Cielo representa um estágio mais sofisticado de institucionalização da diversidade no mundo corporativo brasileiro, ao mesmo tempo, seus limites revelam tensões comuns às políticas empresariais de diversidade: a dificuldade de romper com a meritocracia como princípio organizador e a subordinação da justiça racial às lógicas da governança corporativa.

Ao encerrar a análise da política da Cielo, completa-se o conjunto de quatro estudos de caso que compõem este capítulo. A comparação entre Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo permitirá, na seção seguinte, identificar padrões, aproximações e distanciamentos na forma como a diversidade racial é concebida.

4.4 É possível inferir um modelo de diversidade no mundo corporativo? - análise comparativa das políticas analisadas.

A leitura comparativa das quatro políticas permite afirmar que não estamos diante de modelos isolados, mas de variações de um mesmo paradigma institucional, no qual a diversidade é incorporada ao mundo corporativo brasileiro sob condições muito específicas. Essas condições dizem menos respeito à superação das desigualdades raciais e mais à capacidade das organizações de absorver criticamente e de neutralizar demandas por justiça, como já apontado ao longo do capítulo, em especial por autores como Boltanski e Chiapello (2009) e Fraser (1991; 2018). A seguir, breve quadro comparativo com as principais variáveis identificadas na análise, em especial as que tangenciam as questões raciais:

Tabela 4 - Análise comparativa das políticas de diversidade das empresas selecionadas

Eixo analítico	Magazine Luiza	TIM Brasil	Gerdau	Cielo
Concepção de diversidade	Ampla, com esforço de politização da raça	Abstrata, universalista	Universalista ancorada em direitos humanos	Ampla, com definições conceituais e jurídicas
Lugar da questão racial	Nomeia racismo e população negra explicitamente	Raça diluída entre múltiplos marcadores	Raça nomeada, mas sem reconhecimento explícito do racismo	Raça e racismo definidos formalmente
Tratamento do racismo	Reconhecimento e ações afirmativas pontuais	Silenciamento	Reconhecimento, mas sem ações estruturais	Reconhecimento jurídico-institucional
Relação diversidade–mérito	Ambiguidade entre diversidade e desempenho	Meritocracia neutra e não problematizada	Meritocracia clássica	Meritocracia tensionada pela noção de equidade

Fonte: elaboração própria

Em todas as políticas analisadas, a diversidade aparece como elemento formalizado em documentos atrvés de códigos e estruturas de governança. Sendo o discurso mais direto ou mais universalista, o que pode ser afirmado é que organizações incorporam essas demandas por sua capacidade de produzir legitimidade externa. Nesse sentido, diversidade, equidade e inclusão passam a operar como conceitos dotados de valor simbólico elevado, mas cuja incorporação não exige, necessariamente, transformações substantivas nas estruturas de poder.

Esse padrão é particularmente visível na TIM Brasil e na Gerdau, cujas políticas adotam uma linguagem universalista e ética, alinhada a padrões globais de compliance. Nesses casos, a diversidade funciona como norma de conduta, e não como eixo de redistribuição de poder organizacional. O contraste mais relevante entre as políticas analisadas diz respeito ao lugar atribuído à raça. Magazine Luiza e Cielo avançam ao nomear o racismo e reconhecer a existência de grupos minorizados, enquanto TIM Brasil e Gerdau operam sob um universalismo abstrato, no qual a raça é apenas mais um marcador entre muitos.

Como argumenta Kabengele Munanga (2003), a recusa em nomear o racismo como estrutura social constitui uma das formas centrais de sua reprodução no Brasil. Ao tratar raça, gênero, idade, religião e “modo de pensar” como categorias analiticamente equivalentes, as

políticas corporativas diluem a especificidade do racismo enquanto mecanismo histórico de produção de desigualdades. Munanga nos diz:

> Esse uso generalizado do racismo pode constituir uma armadilha ideológica, na medida em que pode levar à banalização dos efeitos do racismo, ou seja, a um esvaziamento da importância ou da gravidade dos efeitos nefastos do racismo no mundo. (MUNANGA, 2003, p. 10).

Mais uma vez, retomando a Ahmed (2012), seus estudos ajudam a compreender esse movimento ao analisar políticas de diversidade como *non-performative documents*: documentos que declaram compromissos, mas cujo efeito principal é impedir que o conflito emerja. Nesse sentido, quanto mais abstrata a diversidade, menor sua capacidade de tensionar hierarquias raciais.

Um dos achados da análise comparativa é que nenhuma das políticas rompe com a meritocracia como princípio organizador da vida corporativa. Mesmo nos casos mais avançados — como Magazine Luiza e Cielo — a equidade aparece como correção marginal, e não como questionamento estrutural dos critérios de avaliação, promoção e reconhecimento.

Como argumenta Bourdieu (1989), os princípios de classificação social só operam plenamente quando seu caráter arbitrário é percebido como legítimo. No universo corporativo, a meritocracia funciona precisamente dessa forma, ao ocultar as condições sociais de produção das competências que valoriza. Assim, as políticas analisadas reconhecem desigualdades, mas preservam intacto o mecanismo central que as produz. A diversidade é chamada a coexistir com a meritocracia, nunca a transformá-la. Outro padrão transversal é a centralidade da governança e das métricas. A articulação com ESG, ODS, índices da B3 e relatórios como os da McKinsey reforça o que Porter (1995) e Power (1997) identificam como governo pelos números. A diversidade passa a ser algo que se mede, reporta e compara. Isso explica por que a presença negra no topo corporativo permanece residual, apesar da proliferação de políticas, comitês e compromissos públicos.

A partir da análise comparativa, é possível afirmar que existe sim um modelo dominante de diversidade no mundo corporativo brasileiro, ainda que ele não seja formalmente explicitado. Trata-se de um modelo caracterizado por: 1) Institucionalização discursiva da diversidade; 2) Subordinação da justiça racial à governança e ao desempenho; 3) Preservação da meritocracia como princípio intocado; 4) Reconhecimento simbólico sem redistribuição

estrutural. O resultado é uma diversidade politicamente controlada, capaz de renovar simbolicamente o capitalismo sem ameaçar suas hierarquias raciais.

Assim, as políticas analisadas não devem ser lidas como fracassos, mas como expressões coerentes de um campo em disputa, no qual a diversidade avança até o limite em que não compromete a lógica central da acumulação, da governança e da autoridade corporativa.

CONCLUSÃO

Chegar à conclusão desta tese implica, antes de tudo, retomar o percurso que a estruturou e reconhecer que este não foi apenas um trajeto analítico, mas também um processo de elaboração intelectual, política e subjetiva. Ao longo deste trabalho, busquei compreender de que maneira o mundo corporativo brasileiro tem incorporado o discurso da diversidade racial, quais sentidos essa incorporação assume e quais são, efetivamente, seus limites diante de uma sociedade marcada pela racialização profunda das desigualdades. Trata-se, portanto, de uma reflexão que se situa na interseção entre história, estrutura social, capitalismo contemporâneo e experiência racial, sem perder de vista que tais dimensões se articulam de forma indissociável no caso brasileiro.

Parti do pressuposto de que o Brasil se constitui a partir de um regime racial específico, forjado na escravidão e sustentado, no pós-abolição, por mecanismos simbólicos e institucionais que naturalizaram a desigualdade racial. O mito da democracia racial, longe de representar uma superação das hierarquias raciais, operou historicamente como um dispositivo de ocultamento da violência, da exclusão e das assimetrias que estruturam as relações entre negros e brancos. Nesse sentido, retomar autores como Florestan Fernandes, Clóvis Moura, Lélia Gonzalez, Neusa Santos Souza e Abdias do Nascimento foi um exercício de revisão teórica, mas também uma escolha política e epistemológica: compreender o presente exige, necessariamente, confrontar os fundamentos históricos que sustentam a ordem social brasileira.

Ao reconstruir esse percurso histórico no primeiro capítulo, procurei evidenciar que a inserção da população negra na sociedade de classes nunca se deu de forma plena ou igualitária. Mesmo nos contextos em que houve mobilidade social individual, persistiram barreiras simbólicas, institucionais e subjetivas que limitaram o acesso ao prestígio, ao poder e ao reconhecimento moral. A noção de que a desigualdade racial poderia ser dissolvida pela via do trabalho, da educação ou do mérito mostrou-se, historicamente, insuficiente. Ao contrário, essas categorias foram frequentemente mobilizadas para responsabilizar o próprio indivíduo negro por sua exclusão, deslocando o foco das estruturas para as trajetórias individuais.

Esse debate se mostrou central para compreender o lugar contemporâneo da diversidade no mundo corporativo. Como argumentei ao longo da tese, a emergência das políticas de diversidade racial nas grandes empresas brasileiras não ocorre em um vazio social, tampouco pode ser interpretada apenas como resultado de uma súbita tomada de consciência ética das corporações. Ela se insere em um contexto mais amplo de transformações do capitalismo, marcado pela incorporação de pautas identitárias, pela centralidade da governança corporativa

e pela valorização de métricas associadas a agendas globais como ESG. Nesse cenário, a diversidade passa a operar como valor institucional, ativo reputacional e linguagem legítima de gestão.

O segundo capítulo buscou justamente situar a diversidade no interior dessas transformações, dialogando com autores como Nancy Fraser, Luc Boltanski e Ève Chiapello. A noção de neoliberalismo progressista foi fundamental para compreender como demandas por reconhecimento — historicamente formuladas por movimentos sociais — são reapropriadas por organizações empresariais sem que isso implique, necessariamente, redistribuição de poder ou transformação estrutural. A diversidade, nesse sentido, tende a ser traduzida em categorias gerenciais, indicadores e boas práticas, compatibilizando-se com a lógica meritocrática e competitiva que estrutura o mundo corporativo.

Esse enquadramento teórico foi essencial para orientar a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes. Ao discutir o lugar do negro no contexto do trabalho brasileiro, procurei demonstrar que a presença negra em cargos de liderança e posições de prestígio permanece marcada por excepcionalidade. A mobilidade social negra, ainda que real em determinados casos, não se converte automaticamente em mobilidade coletiva, tampouco rompe com os pactos simbólicos que associam poder, competência e autoridade à branquitude. As contribuições de autores como Alberto Guerreiro Ramos, Angela Figueiredo, Emerson Rocha e Patricia Hill Collins permitiram aprofundar a compreensão sobre as barreiras específicas enfrentadas por pessoas negras nos estratos superiores da hierarquia social.

A análise empírica das políticas de diversidade de Magazine Luiza, TIM Brasil, Gerdau e Cielo, apresentada no quarto capítulo, constitui o núcleo central desta tese. Ao optar pela análise documental, busquei compreender não apenas o conteúdo explícito dessas políticas, mas os sentidos sociológicos inscritos em seus textos, categorias e silenciamentos. Os documentos analisados revelam um conjunto de convergências importantes: a centralidade da diversidade como valor institucional; a associação entre diversidade, inovação e desempenho; a ênfase em métricas, indicadores e governança; e a predominância de uma abordagem que privilegia o reconhecimento simbólico em detrimento da redistribuição material.

Um dos principais achados da pesquisa é que, embora as políticas analisadas reconheçam a existência de desigualdades raciais e afirmem compromissos públicos com a inclusão, elas tendem a operar dentro de limites bastante definidos. A questão racial aparece, na maior parte dos casos, dissociada de uma reflexão mais profunda sobre poder, hierarquia e conflito. O racismo é frequentemente tratado como problema de representação, conscientização ou viés individual, e não como estrutura que organiza oportunidades, trajetórias e acessos. Com

isso, a diversidade é enquadrada como estratégia de gestão da diferença, e não como ferramenta de transformação das relações sociais.

A noção de performatividade, mobilizada ao longo da tese, mostrou-se importante para interpretar esse movimento. As políticas de diversidade analisadas ampliam a visibilidade da pauta racial, legitimam o debate público sobre desigualdade e criam espaços institucionais antes inexistentes. No entanto, esses avanços coexistem com mecanismos de contenção política. Ao traduzirem demandas históricas por justiça racial em linguagem gerencial, as empresas delimitam o alcance dessas demandas, neutralizando seu potencial crítico e redistributivo. A inclusão, nesses termos, torna-se condicionada, monitorada e compatível com a preservação da ordem vigente.

Isso não significa, contudo, desqualificar integralmente as políticas de diversidade ou negar sua importância. As políticas de diversidade são, ao mesmo tempo, resultado de lutas históricas e instrumentos de gestão contemporânea; representam conquistas simbólicas e expressam limites estruturais. Trata-se, portanto, de um campo de disputa, no qual reconhecimento e contenção coexistem. Essa ambivalência é, talvez, um dos elementos centrais para compreender a diversidade no capitalismo contemporâneo.

Uma contribuição importante desta tese reside justamente em evidenciar essa ambiguidade. Ao analisar as políticas empresariais de diversidade a partir de uma perspectiva sociológica, o trabalho desloca o debate do plano normativo — que pergunta se as empresas estão ou não comprometidas com a diversidade — para o plano analítico, que interroga como esse compromisso é construído, operacionalizado e limitado. Ao fazê-lo, a tese contribui para o campo de estudos sobre relações raciais, mundo do trabalho e capitalismo, oferecendo uma leitura que articula reconhecimento, classe e poder.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa também oferece contribuições relevantes. A análise documental mostrou-se uma ferramenta para apreender os sentidos institucionais da inclusão racial. Foi possível identificar padrões discursivos, categorias recorrentes e estratégias de legitimação que atravessam diferentes empresas e setores.

Outra contribuição importante do trabalho está na articulação entre estrutura e subjetividade. Ao dialogar com autores que abordam o tornar-se negro como processo político e subjetivo, a tese evidencia que a inclusão racial não pode ser pensada apenas em termos de acesso formal a posições ou cargos. As experiências de pertencimento, reconhecimento e legitimação são centrais para compreender os limites da diversidade corporativa. A presença negra em espaços de poder, quando não acompanhada de transformações simbólicas mais profundas, tende a reproduzir sentimentos de deslocamento, vigilância e excepcionalidade.

Nesse sentido, a tese também aponta para os desafios futuros do debate sobre diversidade racial no Brasil. Se, por um lado, as políticas empresariais representam avanços importantes em termos de visibilidade e institucionalização do tema, por outro, elas colocam novas questões para os movimentos sociais, para o campo acadêmico e para os próprios sujeitos negros inseridos nesses espaços. Como tensionar os limites da inclusão performativa? Como articular reconhecimento e redistribuição em contextos marcados pela hegemonia da lógica empresarial? Como evitar que a diversidade se transforme em mais um dispositivo de legitimação das desigualdades?

Essas perguntas não se encerram nesta tese, mas emergem dela como desdobramentos necessários. Ao longo da pesquisa, tornou-se evidente que o mundo corporativo ocupa hoje um lugar central na produção de narrativas sobre igualdade, mérito e justiça social. Ao mesmo tempo, é fundamental manter uma postura crítica diante das formas como essas narrativas são construídas e apropriadas. A diversidade, enquanto categoria política, não pode ser pensada apenas a partir de seus usos institucionais, mas deve ser permanentemente confrontada com as estruturas que produzem e reproduzem a desigualdade racial.

Por fim, encerrar esta tese é também reconhecer seus limites. A análise concentrou-se em grandes empresas e em documentos formais, o que deixa em aberto investigações futuras que incorporem outras metodologias. Além disso, o foco na diversidade racial não esgota as múltiplas dimensões da desigualdade no mundo do trabalho, especialmente quando consideramos as interseções entre raça, gênero, classe e território. Esses limites, no entanto, não diminuem a relevância do trabalho, mas indicam caminhos possíveis para pesquisas futuras.

Concluo reafirmando a tese central que orientou este trabalho: a diversidade corporativa, tal como institucionalizada no Brasil, opera em um espaço tensionado entre compromisso e performatividade. Ela encontra limites claros quando confrontada com as estruturas profundas do racismo e da desigualdade. Compreender essa ambivalência é fundamental para que possamos avançar no debate sobre inclusão racial, sem perder de vista que justiça social exige exige transformação estrutural, redistribuição de poder e reconfiguração das hierarquias que sustentam a sociedade brasileira

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo estrutural. São Paulo: Pólen, 2019. (Coleção Feminismos Plurais).

AHMED, Sara. On being included: racism and diversity in institutional life. Durham; London: Duke University Press, 2012.

AHRENS, Petra; SCHEELE, Alexandra. Mobilizing for quotas against all odds: the long road to corporate equality in Germany. In: ENGELI, Isabelle; MAZUR, Amy G. (org.). Gender equality and policy implementation in the corporate world: making democracy work in business. Oxford: Oxford University Press, 2022.

ARENDT, Hannah. A condição humana. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

AZEVEDO, Thales. As Elites de Cor: Um Estudo de Ascensão Social. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1955.

BAER, Susanne. Dignity, liberty, equality: a fundamental rights triangle of constitutionalism**.** *University of Toronto Law Journal*, Toronto, v. 59, n. 4, p. 417–468, 2009.

BARBOSA, Lívia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BASTIDE, R; FERNANDES, F. Relações raciais entre negros e brancos em São Paulo. São Paulo: Anhembi.

BECKER, Howard S. Outsiders: estudos de sociologia do desvio. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre. A distinção: crítica social do julgamento. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

BROOKS, Roy L. *The Racial Glass Ceiling: Subordination in American Law and Culture*. New Haven: Yale University Press, 2017.

CARNEIRO, Sueli. A construção do outro como não ser como fundamento do ser. In: SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves e (Org.). Pensamento negro em educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.

COLLINS, Patricia Hill. Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento. Tradução de Jamille Pinheiro Dias. São Paulo: Boitempo, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. Sociologia do negro americano: raça, gênero e identidade. São Paulo: Boitempo, 2016.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review, v. 94, n. 7-8, p. 52-60, 2016.

DUBET, François. O que é uma escola justa? A escola das oportunidades. São Paulo: Cortez, 2004.

DURKHEIM, Émile. A divisão do trabalho social. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ENGELS, Friedrich. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1979.

ESPELAND, Wendy Nelson; SAUDER, Michael. Rankings and reactivity: how public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, v. 113, n. 1, p. 1–40, 2007.

FANON, Frantz. Pele negra, máscaras brancas. Tradução de Renato da Silveira. Salvador: EDUFBA, 2008.

FERNANDES, Florestan. A integração do negro na sociedade de classes: (no limiar de uma nova era), volume 2. São Paulo: Globo, 2008.

_____. O negro no mundo dos brancos. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1979.

_____. O negro no mundo dos brancos. São Paulo: Global, 2013.

FIGUEIREDO, Angela. Negros no mundo dos negócios: um estudo sobre empresários negros em Salvador. Salvador: EDUFBA, 2004.

FOROUTAN, Naika. The post-migrant paradigm. In: BAUBÖCK, Rainer (ed.). Migration and its Discontents: Rethinking Migration in a Post-Migrant Society. Bielefeld: transcript Verlag, 2019.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era "pós-socialista" (J. A. Simões, Trad.). Cadernos de Campo: São Paulo, 1991.

_____. Do neoliberalismo progressista a Trump – e além. Tradução de Paulo S. C. Neves. Política & Sociedade, Florianópolis, v. 17, n. 40, p. 43–64, set./dez. 2018.

GLENN, Evelyn Nakano. From Servitude to Service Work: Historical Continuities in the Racial Division of Paid Reproductive Labor. Signs, v. 18, n. 1, 1992.

GLUMANN, Nicola V.; SCHERTLER, Magdalena; BOEHM, Stephan A. Inclusion of people with disabilities in the workplace: a focus on Germany, Austria and Switzerland. In: Handbook of Diversity Competence. Cham: Springer, 2025.

GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1963.

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. Lugar de negro. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982.

GONZALEZ, Lélia. A categoria político-cultural de amefricanidade. *Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, n. 92/93, p. 69–82, 1988.

GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Org. Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: SILVA, L. A. (Org.). *Movimentos sociais urbanos, minorias e outros estudos*. Petrópolis: Vozes, 1984.

_____. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. Lugar de negro. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982.

GRÜN, Roberto. A dominação financeira no Brasil contemporâneo. *Tempo Social: revista de sociologia da USP*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 179–213, 2013.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007.

IANNI, Octavio. Raças e Classes no Brasil. 3ª Edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *In 2022,* Agência de Notícias IBGE, 06 dez. 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-news/2184-news-agency/news/38572-in-2022-hourly-earnings-of-white-workers-r-20-0-was-61-4-above-that-of-black-or-brown-ones-r-12-4. Acesso em: 23 set. 2025

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. Novos Estudos Cebrap, São Paulo, n. 86, p. 93-103, mar. 2010.

LAHIRE, Bernard. Retratos sociológicos: disposições e variações individuais. Petrópolis: Vozes, 2002.

LARA, Silvia Hunold. Campos da Violência: escravos e senhores na capitania do Rio de Janeiro (1750–1808). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

LOMBROSO, Cesare**.** O homem delinquente. Tradução e seleção de Sebastião José Roque. São Paulo: Ícone, 2007.

LUKÁCS, György. A ontologia do ser social: o trabalho. Rio de Janeiro: Editora Ciências Humanas, 1979.

MACIEL, Fabrício Barbosa. O Brasil-Nação como ideologia: a construção retórica e sociopolítica da identidade nacional. São Paulo: Annablume, 2007

_____. O Brasil-nação como ideologia: a construção retórica e sociopolítica da identidade nacional. 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Autografia Editora, 2020

_____. todo trabalho é digno? in: SOUZA, jessé (org.). A invisibilidade da desigualdade brasileira. belo horizonte: Editora UFMG, 2006.

_____. Reconhecimento e desigualdade: da ética da autenticidade à cultura do novo capitalismo. 2017. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 53, n. 2, p. 281-291, 2017.

MAIO, Marcos Chor. As Elites de Cor: Thales de Azevedo e o Projeto UNESCO de Relações Raciais no Brasil. Revista Brasileira de Sociologia, vol. 5, núm. 10, pp. 89-113, 2017.

MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial - O Homem Unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1964.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. Livro I. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.

MAUME, David J. *Glass Ceiling and Racial Inequality in Promotion. Work and Occupations*, v. 26, n. 4, p. 483-509, 1999.

McKINSEY & COMPANY. *Delivering through diversity: how inclusion matters*. 2018. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity. Acesso em: 18 jul. 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Diversity matters: why diversity matters in the workplace*. 2015. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters. Acesso em: 18 jul. 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Diversity wins: how inclusion matters*. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf. Acesso em: 18 jul. 2025.

MÉTRAUX, Alfred. Unesco and the racial problem. International Social Science Bulletin, II, 3: 384-390, 1950.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MOURA, Clóvis. Dialética radical do Brasil negro. São Paulo: Anita, 1994.

MOURA, Clóvis. Dialética radical do Brasil negro. São Paulo: Fundação Maurício Grabois co=edição com Anita Garibaldi, 2014.

_____. Rebeliões da senzala: quilombos, insurreições, guerrilhas. 3. ed. São Paulo: Anita Garibaldi; Fundação Maurício Grabois, 2014.

MUNANGA, Kabengele. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: Anais - Seminário Nacional Relações Raciais e Educação, 2003.

NASCIMENTO, Abdias do. O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado. 1. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

NKOMO, Stella M.; COX, Taylor Jr. Diversity in Organizations: A Critical Examination of the Workplace Equality Paradigm. *The Executive*, v. 10, n. 2, p. 193-206, 1996.

NOGUEIRA, Oracy. Relações Raciais no Município de Itapetininga In: BASTIDE, R. e FERNANDES, F. (orgs.). Relações Raciais entre Negros e Brancos em São Paulo. São Paulo: Editora Anhembi, 1955.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Projeto História, São Paulo, n. 10, p. 7-28, dez. 1993.

PASSOS, Carine Lima dos. Raça, classe e desigualdade: um estudo sobre pessoas negras em posições de gerência. 2021. 105 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2021.

PIERSON, Donald. Brancos e negros na Bahia: um estudo de contato racial. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945. (Coleção Brasiliana, v. 188).

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, Theodore M. Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life. Princeton: Princeton University Press, 1995.

POWER, Michael. The audit society: rituals of verification. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PRIOR, Lindsay. Using documents in social research. London: SAGE Publications, 2003.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Introdução crítica à sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Editora Andes, 1957.

RAMOS, Alberto Guerreiro. O problema do negro na sociologia brasileira. *Cadernos de Nosso Tempo*, n. 2, p. 189-220, jan./jun. 1954.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMOS, Artur. O negro brasileiro: etnografia religiosa e psicanálise. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1937.

RIBEIRO, Djamila. O que é lugar de fala. Belo Horizonte: Letramento, 2017.

RIBEIRO, R. Religião e Relações Raciais. Recife: MEC, Serviço de Documentação, 1956.

ROBINSON, Cedric J. Black Marxism: The making of the Black radical tradition. Chapel Hill; London: The University of North Carolina Press, 2000.

ROCHA, Emerson Ferreira. O negro no mundo dos ricos: um estudo sobre a disparidade racial de riqueza com os dados do Censo 2010. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2019.

RODRIGUES, Raymundo Nina. As raças humanas e a responsabilidade penal no Brasil [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2011.

SARR, Felwine; SAVOY, Bénédicte. *The restitution of African cultural heritage: toward a new relational ethics*. Paris: Ministère de la Culture, 2018.

SANDEL, Michael. A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019.

SANTOS SOUZA, Neusa. Tornar-se negro: ou as vicissitudes da identidade do negro em ascensão social. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.

SOUZA, Jessé. Como o racismo criou o Brasil. 1º Ed. Rio de janeiro: Estação Brasil, 2021.

SCHIEK, Dagmar. Organising EU equality law around the nodes of "race", gender and disability. In: SCHIEK, Dagmar; LAWSON, Anna (org.). *European Union non-discrimination law and intersectionality: investigating the triangle of racial, gender and disability discrimination*. Farnham: Ashgate, 2011

THERBORN, Göran. The killing fields of inequality. Cambridge: Polity Press, 2013.

THOMAS JR., R. Roosevelt. Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity. New York: AMACOM, 1991.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

WEBER, Max. A ética protestante e o "espírito" do capitalismo. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo. Apres. Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004

YOUNG, Michael. The Rise of the Meritocracy. London: Thames & Hudson, 1958.

ANEXOS:

POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

CONTROLE DE ALTERAÇÕES

Revisão	Data	Local da Revisão	Descrição
0	15/06/2022	-	Emissão inicial .

LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

Função
Todos os administradores, colaboradores e acionistas do Magazine Luiza.

LISTA DE TREINAMENTO

Áreas funcionais
Todos os administradores e colaboradores do Magazine Luiza.

Elaborado/Revisado por:
Gerência Corporativa de Reputação e Sustentabilidade
Diretoria de *Compliance*, Integridade e ILP
Diretoria Jurídica

Aprovado por:

Conselho de Administração, em 20/06/2022.

1. OBJETIVO

Estabelecer diretrizes que norteiem os atos, comportamentos e práticas dos colaboradores relacionados à diversidade e inclusão e formalizar o compromisso do Grupo Magalu de trabalhar de forma diligente para que a Companhia seja sempre uma referência no tema, porque quanto mais diverso for, em todos os seus níveis hierárquicos, mais forte é o Grupo Magalu.

2. TERMOS E DEFINIÇÕES

- **Capacitismo:** termo usado para descrever atitudes que discriminam ou denotam preconceito social com pessoas que possuem deficiência, considerando-as incapazes ou inferiores às outras.
- **Comitê de Diversidade e Inclusão:** Instância interna criada para discutir e deliberar sobre questões relacionadas à diversidade e inclusão na Companhia e submetê-las à avaliação da Diretoria Executiva e CEO, sempre que houver necessidade. É formado pelas Diretoria Executiva de Clientes, Integração e Reputação e Sustentabilidade, Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas, Diretoria Executiva de Logística, Diretoria de *Compliance*, Integridade e PLD, Gerência Corporativa de Reputação e Sustentabilidade, lideranças dos Grupos de Afinidade e Executivos Embaixadores dos Grupos de Afinidade.
- **Discriminação:** diferentemente do preconceito, a discriminação depende de uma conduta ou ato (ação ou omissão), que resulta em violar direitos, distinguir, excluir ou preferir com base na raça, sexo, orientação ou identidade sexual, idade, estado civil, deficiência física ou intelectual, opção religiosa e outros.
- **Etnia:** palavra que define um grupo de indivíduos que compartilham a mesma língua, religião, região geográfica, entre outros marcadores sociais do sistema sociocultural.
- **Gênero:** se refere aos papéis comportamentais, expressões, atividades e atributos socialmente construídos e atribuídos a um ou outro sexo biológico.
- **Grupos de Afinidade:** grupo de pessoas que se reúnem, de forma voluntária, para tratar de assuntos diversos relacionados a grupos sociais, como negros, pessoas com deficiência, comunidade LGBTQIA+ e mulheres, dentre outros.
- **Identidade de gênero:** como um indivíduo se auto identifica e gostaria de ser reconhecido, independentemente do sexo biológico.

- **Igualdade de gênero:** igualdade de direitos entre homens e mulheres.
- **Inclusão:** conjunto de meios e ações que combatam a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, gênero ou preconceitos raciais. Inclusão social é oferecer a todos oportunidades iguais de acesso a bens e serviços.
- **ISE (Índice Sustentabilidade Empresarial)**: indicador da B3 que revela o desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial.
- **LGBTQIA+:** Sigla para determinar as pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, *Queer*, Intersexo, Assexuais e + para outros outras identidades de gênero e orientações sexuais que não se encaixam no padrão cis-heteronormativo.
- **Movimento B:** movimento global que tem como propósito redefinir o sucesso da economia e das empresas com base não apenas no êxito financeiro, mas também nos benefícios que elas proporcionam para a sociedade e o planeta.
- **Nome social:** como um indivíduo quer ser chamado. Geralmente esse nome é utilizado por pessoas trans e é atrelado à sua identidade de gênero.
- **Norma Internacional ISO 26000:** prevê as diretrizes relativas à responsabilidade social.
- **OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico):** organização composta por países-membros que visam definir padrões internacionais e compartilhar boas práticas que tratem de questões econômicas, financeiras, comerciais, sociais e ambientais
- **ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU):** ações mundiais que fazem parte da chamada "Agenda 2030" e visam atuar nas frentes de erradicação da pobreza, segurança alimentar, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água, mudança climática, cidades sustentáveis, entre outros temas.
- **Orientação Sexual:** termo usado para definir atração afetiva e/ou sexual de um indivíduo por outro. A orientação sexual não é uma escolha.
- **PcD (Pessoa com Deficiência)**: segundo a Lei nº 13.146/2015, considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.
- **Preconceito:** ideia, opinião ou sentimento desfavorável formado sem conhecimento abalizado, ponderação ou razão.

- **Raça:** abrange características fenotípicas, como a cor da pele, do cabelo e dos olhos.
- **Racismo:** manifestação de preconceito baseado em raça. Geralmente expõe uma visão distorcida e negativa de certos grupos sociais e também é baseado em estereótipos, o que resulta em discriminação que limita o acesso desses individuos a direitos e promove tratamento desigual.

3. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Áreas funcionais:	Responsável por:
Conselho de Administração (CA)	• Aprovar a presente política de Diversidade e Inclusão; • Avaliar, periodicamente, os planos de ação e indicadores relacionados à diversidade e inclusão; • Avaliar a eficácia e efetividade dos planos de ação.
Presidente Executivo(CEO)	• Garantir a execução desta política; • Estabelecer metas para que a empresa garanta o processo de melhoria contínua nas ações e programas de diversidade e inclusão; • Disponibilizar os recursos necessários para a garantia da diversidade e inclusão dentro da empresa.
Diretoria Executiva de Clientes, Integração e Reputação e Sustentabilidade	• Desenvolver e implantar projetos, programas e ações que promovam o aumento da diversidade e inclusão na empresa e na comunidade; • Acompanhar os projetos de diversidade e inclusão; • Conduzir processos de avaliação da eficácia da estratégia e ações de diversidade e inclusão; • Realizar treinamentos a fim de que todos conheçam e respeitem o posicionamento da empresa para o tema de diversidade e inclusão.
Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas	• Apoiar as ações, programas e projetos de diversidade e inclusão na empresa; • Estabelecer mecanismo de controle para detecção de possíveis atitudes contrárias ao posicionamento da empresa em relação à diversidade e inclusão; • Auxiliar na promoção da cultura de um ambiente diverso e inclusivo; • Apurar denúncias de situação de humilhação, intimidação, exposição ao ridículo, hostilidade, constrangimento e micro agressões ocorridas no ambiente de trabalho dos escritórios,

	lojas e centros de distribuição.
Gerência Executiva de Reputação e Sustentabilidade	• Elaborar e revisar a presente política, sempre que necessário; • Propor ações que visem a promoção da diversidade e inclusão; • Coordenar os Grupos de Afinidade e o Comitê de Diversidade e Inclusão.
Diretorias Executivas e Diretorias de áreas	• Assegurar que as ações, projetos e programas executados em suas diretorias sejam feitos tomando como base a busca por mais diversidade e inclusão nas áreas da empresa.
Diretoria de Compliance, Integridade e PLD	• Auxiliar na promoção da cultura de um ambiente diverso e inclusivo; • Apurar denúncias de situação de humilhação, intimidação, exposição ao ridículo, hostilidade, constrangimento e micro agressões no ambiente de trabalho dos escritórios, lojas e centros de distribuição e/ou que envolvam lideranças; • Servir de órgão consultivo para os casos que suscitam dúvidas a respeito das diretrizes aqui estabelecidas e acerca de assuntos relacionados.
Comitê disciplinar	• Aplicar a Política de Consequências; • Decidir, respeitando os princípios da impessoalidade e da isonomia, sobre os casos de demissão por justa causa submetidos a aprovação.

4. DIRETRIZES

Pautamos nossos negócios pela nossa regra de ouro de que devemos fazer aos outros o que gostaríamos que fizessem a nós mesmos. Por isso, nunca tentamos obter vantagens indevidas e não pactuamos com qualquer falta de respeito aos direitos humanos e garantias fundamentais, entre eles: segurança, igualdade, isonomia, liberdades de expressão, culto e religião.

A equidade norteia nossas ações e estamos comprometidos com o bem estar dos nossos públicos internos e externos, considerando suas especificidades.

Somos guardiões dos nossos valores, princípios e cultura e entendemos que o compromisso com boas práticas de governança corporativa, prezando a honestidade, transparência, ética e observância da lei é um componente essencial de solidez do nosso negócio.

Nossos inegociáveis deixam claro as condutas que não admitimos no Magazine Luiza. Reafirmamos diariamente nosso compromisso permanente com a diversidade e inclusão de diversos grupos sociais. Adotamos, ainda, mecanismos permanentes para identificar, prevenir, monitorar, fiscalizar e mitigar atuais ou potenciais limitações e/ou impactos às garantias aos direitos humanos resultantes de nossas atividades ou daqueles com quem nos relacionamos.

Trabalhamos na promoção de ações que impulsionam a criação de um ambiente diverso e inclusivo e na prevenção de práticas que não corroborem esse objetivo.

Contamos com o acompanhamento por toda a alta administração da implantação das decisões tomadas para assegurar que sejam seguidas de forma socialmente responsável. Nos orientamos pelas melhores práticas recomendadas pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, Movimento B, OCDE, ISO 26000 e ISE. Por fim, prestamos contas, a toda sociedade, das atividades e resultados das decisões do Grupo Magalu - sejam eles positivos ou negativos.

5. PRINCÍPIOS E COMPROMISSOS

5.1 Ambiente diverso, saudável e de segurança psicológica para equipes

- Como uma empresa genuinamente brasileira e com milhares de colaboradores espalhados por todo o território nacional, buscamos promover ações para que o Magazine Luiza seja, cada vez mais, um espelho da demografia brasileira, com diversos grupos sociais representados em todos os seus níveis hierárquicos.
- Não tolerar qualquer tipo de discriminação e/ou assédio com base na raça, cor, religião, sexo, origem, idade, deficiência, gravidez, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero ou qualquer outra razão proibida pela lei aplicável.
- Desenvolver uma cultura corporativa voltada ao bem-estar físico, mental e social dos colaboradores e terceiros.

5.2 Acompanhamento e apoio aos grupos de afinidade

- Acompanhar, apoiar, discutir e formalizar, quando pertinentes, as ações sugeridas pelos Grupos de Afinidade.

- Assegurar que as lideranças da Companhia incentivem e apoiem seus liderados que decidirem participar dos Grupos de Afinidade.

- Realizar, com intervalo de, no máximo, dois meses, reuniões do Comitê de Diversidade e Inclusão, para que as demandas levantadas pelos Grupos de Afinidade possam ser endereçadas.

5.3 Comunicação diversa, interna e externamente

- Estabelecer e implantar, internamente, compromissos com o intuito de promover e incentivar a comunicação inclusiva e diversa de campanhas internas ou externas.

5.4 Equidade de salários e oportunidades

- Remunerar os colaboradores, de acordo com os salários mínimos e as horas extraordinárias exigidas por lei e/ou pelos contratos coletivos de trabalho e, se nenhuma dessas leis ou acordos forem aplicáveis, os salários deverão estar em conformidade com os praticados pelo mercado.

5.5 Influência

- Consolidar o Grupo Magazine Luiza como referência no mercado no tema de diversidade e inclusão por meio de iniciativas internas e externas que impulsionam o fortalecimento de grupos minorizados.

5.6 Transparência dos dados internos (Censo)

- Comprometer-se com a divulgação dos dados demográficos do Censo de colaboradores para a alta liderança, áreas diretamente relacionadas ao tema de diversidade e inclusão e Grupos de Afinidade, a fim de que iniciativas sejam propostas e conduzidas de forma efetiva.

5.7 Processos de recrutamento, seleção, contratação e retenção de grupos diversos

- Ter intencionalidade nas políticas de recrutamento, seleção, contratação e retenção de profissionais de grupos minorizados, como negros, PcDs, LGBTQIA+, pessoas com mais de 40 anos e mulheres.

5.8 Conscientização e treinamentos

- Garantir que todos os colaboradores da Companhia, independentemente do nível hierárquico, sejam treinados, com regularidade, pelas áreas de Reputação e Sustentabilidade e de Gestão de Pessoas sobre temas relacionados à diversidade e inclusão.
- Fazer ações periódicas de conscientização de temas diversos relacionados à diversidade e inclusão, como o de combate ao racismo, machismo, capacitismo e afins.

5.9 Denúncias de assédio moral/sexual, preconceito/discriminação

- Garantir a divulgação e funcionamento dos canais de denúncia da companhia, a fim de que todas as denúncias de discriminação, preconceito, racismo, capacitismo, LGBTQIA+fobia, assédio moral e/ou sexual sejam apuradas de forma rigorosa, transparente e objetiva, salvaguardando a identidade dos denunciantes quando isso se fizer necessário.
- Os canais de denúncia do Magalu estão disponíveis no nosso site de Relações com Investidores. Consulte em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=uejB36qwmqaREGD6e486ZQ⇒

5.10 Comunidade:

- Promover e contribuir de maneira positiva para fortalecer o tema da diversidade e inclusão nas comunidades onde operamos.

6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1 Aplicabilidade

Esta política se aplica, irrestritamente , a todos os administradores, colaboradores e parceiros do Magazine Luiza.

6.2 Vigência e aprovação

Esta Política tem vigência a partir da data de sua aprovação pelo Conselho de Administração, podendo ser revisada sempre que necessário.

6.3 Política de Consequências e Violações

Qualquer violação a presente política será passível de penalização, que poderá ser desde advertência verbal até demissão por justa causa e, no caso de ocorrência de danos, reparação do eventual dano causado.

As medidas de consequências adotadas pelo Magazine Luiza, serão aplicadas após a avaliação da gravidade do caso concreto e dos impactos causados pela violação.

Compete à área de Compliance, Integridade e PLD ou à área de Gestão de Pessoas, conforme especificado no item 3. Atribuições e Responsabilidades, apurar os casos relatados, submeter ao Comitê Disciplinar e reportar os incidentes relacionados a esta matéria ao Comitê de Integridade e ao Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance.

7. REFERÊNCIAS

- Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)
- Código de Ética e Conduta
- Estatuto Social
- Manual de Integridade
- Norma da International Organization for Standardization - ISO 26.000
- Política de Consequências
- Política de Direitos Humanos
- Política de Sustentabilidade

POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

PREMISSA

As empresas do grupo TIM no Brasil reconhecem e valorizam as diversidades em todas as suas relações, não realizando e/ou tolerando qualquer expressão, atitude ou comportamento discriminatório e constrangedor nas relações e ambiente de trabalho, incluindo posicionamento de colaboradores(as) e terceiros(as) nas redes sociais oficiais da TIM.

Acreditamos na cultura inclusiva como pilar fundamental para promover a experiência positiva das pessoas, a inovação e um clima organizacional saudável, que confirma a postura ética da TIM e a torna ainda mais atrativa e competitiva. Por isso, incentivamos uma postura de respeito e valorização das diferenças, não permissiva a situações de discriminação contra grupos sub-representados por seu gênero, orientação sexual, origem étnica/racial, nacionalidade, bagagem cultural, identidade e expressão de gênero, deficiência, faixa etária, religião, status socioeconômico, modo de pensar, crença entre outros.

As diretrizes contidas nesta política, quando orientarem sobre as condições existentes nos Acordos Coletivos de Trabalho da TIM, obedecerão ao instrumento normativo vigente, não podendo sob qualquer pretexto promover condições diferenciadas, mesmo que mais favoráveis e, sobretudo, aquelas que sejam inferiores aos patamares mínimos existentes nos Acordos Coletivos de Trabalho da TIM.

DESTINATÁRIOS

Esta política aplica-se a todos(as) colaboradores(as), estagiários(as) e jovens aprendizes da TIM.

A política se aplica também para familiares de colaboradores(as) e fornecedores nas interações e períodos em que estiverem nas dependências das empresas do grupo TIM no Brasil, assim como em regime de teletrabalho e ou home office.

OBJETIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO

Definir as diretrizes e critérios de diversidade e inclusão para os processos relativos à gestão de pessoas nas empresas do grupo TIM no Brasil, em todos os níveis hierárquicos, incluindo premissas de diversidade para presença de grupos sociais minorizados (gênero, raça/etnia, gerações) no board da companhia, por meio da definição, implementação e gerenciamento de políticas, programas e iniciativas de diversidade e inclusão, alinhadas à estratégia, cultura organizacional e valorização da contribuição de cada pessoa, para promover um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo.

A TIM incentiva suas empresas parceiras e fornecedores a promover ambientes de trabalho e relações inclusivas, com foco na valorização da diversidade e estímulo à implementação de políticas e programas voltados para a inclusão.

Nossos(as) clientes são uma amostra da sociedade, por isso, é fundamental lembrar que as pessoas são diversas. A relação entre colaboradores(as) TIM e os(as) clientes deve se estabelecer com base no respeito mútuo, sem reforçar estereótipos e preconceitos, de modo que nenhum tipo de discriminação seja tolerado.

DESCRIÇÃO GERAL DO PROCESSO E DAS RESPONSABILIDADES

Acreditamos na valorização das diversidades e na garantia do respeito aos direitos individuais e humanos, como fator de atração, engajamento e retenção de talentos, além de uma forma de manter um ambiente de trabalho diverso, inclusivo e uma organização competitiva no mercado. Por isso, a presente política destina-se a zelar por uma cultura inclusiva, com ações focadas na experiência positiva na jornada de trabalho das pessoas: contratação, onboarding, treinamento e desenvolvimento de carreira, parcerias externas, rede de relacionamento interna entre as pessoas, empresas parceiras, fornecedores e prestadoras de serviço, que contribuam para adicionar valor à empresa e à marca TIM.

PRINCÍPIOS GERAIS

A TIM, como signatária do Pacto Global das Nações Unidas desde 2008 (https://www.unglobalcompact.org/), reitera seu compromisso com a aplicação dos dez princípios do Pacto, que reforça a valorização e o respeito aos direitos humanos, rejeita todas as formas de discriminação, e está comprometida em promover e valorizar as diversidades, a inclusão e a igualdade de tratamento em todos os níveis e processos da companhia, zelando por um ambiente saudável com equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das pessoas.

Respeito e não discriminação

Todas as pessoas são tratadas de forma respeitosa e igualitária com base em suas habilidades e competências profissionais em todas as decisões pertinentes à relação de trabalho.

Todas as formas de discriminação política, religiosa, nacional, étnica, racial, linguística, de gênero e idade etc. são, portanto, expressamente proibidas, assim como qualquer forma de discriminação contra características pessoais e/ou culturais, tais como crenças, orientação sexual, atividade profissional, filiação sindical e qualquer outra forma de discriminação social. O assédio e o bullying também não são tolerados.

Diversidade e equidade de oportunidades

A valorização das diversidades é um dos valores da TIM, e a equidade de tratamento e de oportunidades é garantida para todas as pessoas, em toda jornada de trabalho na TIM, em suas empresas parceiras, fornecedores e prestadoras de serviços.

Inclusão

As empresas do grupo TIM no Brasil estão comprometidas em estabelecer políticas, processos, programas e iniciativas que não limitem o acesso a elas por qualquer das partes interessadas envolvidas, quer sejam líderes, demais níveis profissionais, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e demais stakeholders. Todas as pessoas da TIM devem ter a oportunidade de conhecer os processos de gestão de pessoas da empresa e não deve haver qualquer forma de restrição, explícita ou implícita, sobre país, gênero, religião,

cultura, crença, orientação sexual, presença de deficiência, atividade profissional, raça, etnia, idade ou qualquer outro aspecto de diversidade, desde que seja assegurada a saúde e segurança de todas as pessoas em seu ambiente de trabalho.

COMPROMISSOS

Com base nos princípios acima, a TIM está comprometida em implementar ações específicas para inibir todas as formas de discriminação, promover a valorização das diversidades e a cultura de inclusão por meio de:

- Divulgação e formalização de nosso compromisso para toda a empresa: liderança, demais níveis profissionais e rede de stakeholders;
- Sensibilização e capacitação da liderança e demais níveis profissionais, com objetivo de eliminar estereótipos, vieses inconscientes e discriminação;
- Diversificação das fontes de recrutamento e seleção, visando atrair talentos que representem maior diversidade cultural e social;
- Promoção e apresentação pública do nosso compromisso na interação constante com clientes, fornecedores, órgãos públicos, sindicatos e demais stakeholders da nossa cadeia de valor;
- Contratação de fornecedores que tenham diversidade de pessoas nas suas empresas.

Dessa forma, a gestão da diversidade e a cultura de inclusão permeia todos os processos de recursos humanos da companhia:

Ambiente de trabalho: Realização de campanhas, ações educativas e de sensibilização para o combate à discriminação e eliminação de comportamentos não aceitáveis, incluindo o regime de teletrabalho e/ou home office.

Recrutamento e seleção: Revisão de política e processos para reduzir incidência de vieses inconscientes em prol da não reprodução de estereótipos e atitudes discriminatórias, garantindo a presença de perfis diversos dos grupos minorizados em todo o processo seletivo, estimulando a liderança a avaliar a composição das pessoas de sua equipe, buscando mais diversidade a cada novo processo seletivo.

Liderança e gestão de pessoas:

A liderança é essencial para a construção de uma cultura organizacional inclusiva e um ambiente de segurança psicológica para todas as pessoas. Portanto, é fundamental que a liderança conheça, aplique e seja multiplicadora desta política, atuando com foco em:

- Conhecer seus próprios vieses e trabalhar para minimizá-los em suas decisões diárias;
- Desenvolver escuta ativa e valorizar opiniões diversas, independentemente das relações hierárquicas;
- Criar um ambiente de confiança e segurança psicológica para sua equipe;
- Comunicar-se de forma assertiva e inclusiva;
- Contratar e desenvolver equipes diversas;
- Acompanhar e contribuir para o avanço dos indicadores relacionados à diversidade e inclusão;

- Acionar o Canal de Denúncias em situações que envolvam infração das premissas desta Política.

Comunicação: Uso contínuo de linguagem e elementos visuais livres de marcadores de gênero, expressões machistas, racistas, LGBTfóbicas, capacitistas, etaristas, assim como uso de imagens com diversidade de pessoas em todas as campanhas, ações educativas, treinamentos e sensibilizações, com objetivo de reforçar a valorização da diversidade e atuar na eliminação de comportamentos não aceitáveis, bem como qualquer tipo de discriminação: orientação sexual, origem étnica/racial, nacionalidade, bagagem cultural, identidade e expressão de gênero, presença de deficiência, faixa etária, etc.

Capacitação e treinamento: Oferta de treinamentos com recursos de acessibilidade e conteúdo específico a cada nível hierárquico, além de garantir a equidade de oportunidades na indicação das pessoas para as ações de capacitação, treinamento e gestão do conhecimento.

Desenvolvimento e sucessão: Fortalecimento de ações específicas para o avanço dos grupos minorizados em cargos de liderança, compromisso com a indicação de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência a fim de evoluir com a representatividade desses públicos em posições de liderança.

Remuneração
Monitoramento contínuo de políticas e processos para garantir equidade de condições para todas as pessoas, não sendo tolerado nenhum tipo de diferenciação baseada em fatores como gênero, orientação sexual, origem étnica/racial, nacionalidade, bagagem cultural, identidade e expressão de gênero, presença de deficiência, faixa etária, religião, status socioeconômico, modo de pensar, crença entre outros.

A TIM se compromete a reforçar continuamente seu compromisso de inclusão de todas as diversidades, promovendo ações transversais e específicas aos grupos abaixo, como foco no fortalecimento de políticas e processos que garantam os direitos, o respeito, a valorização e a equidade de oportunidades:

Ações transversais: Ações comuns às diversidades de Gênero, Raça, Pessoas LGBTI+, Pessoas com deficiência e Gerações com foco no respeito, valorização, inclusão e a equidade de oportunidades.

Gênero: Atuar na equidade de gênero por meio do estímulo ao empoderamento das mulheres, e com foco prioritário nas políticas de recrutamento e iniciativas de desenvolvimento e gerenciamento de sucessão, promover mais representatividade feminina em posições de liderança, funções de tecnologia e/ou majoritariamente masculinas.

Orientação sexual e identidade de gênero - LGBTI+: Promover um ambiente de trabalho inclusivo, combatendo a LGBTfobia e todas as formas de discriminação, de modo a garantir equidade de tratamento a todas as pessoas independentemente da orientação sexual, identidade ou expressão de gênero.

Etnia e raça: Oferecer conhecimento e conscientização para o combate ao racismo, garantindo equidade de oportunidades a todas as pessoas, independentemente de etnia e raça, contribuindo para o aumento da população negra no mercado de trabalho e representatividade em todos os níveis hierárquicos na TIM Brasil.

Gerações: Valorizar a diversidade geracional em um ambiente de troca e aprendizado mútuo entre as gerações, contribuindo para a valorização, qualificação e inclusão de jovens e pessoas mais seniores no mercado de trabalho.

Pessoas com deficiência: Promover ações para aumentar a contratação e presença de pessoas com deficiência em todos os níveis profissionais. Oferecer informação e conscientização sobre capacitismo, atuando na quebra das barreiras culturais e de acessibilidade, a fim de garantir equidade de oportunidades e um ambiente de trabalho genuinamente inclusivo.

Para garantir a evolução da cultura inclusiva na companhia, está contemplado no modelo de governança o envolvimento de todos os níveis profissionais, que de maneira voluntária podem participar dos Grupos de Afinidade, o Presidente e seus reportes diretos, que compõem o comitê de Diversidade e Inclusão.

COMITÊ DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

O Comitê estratégico é responsável por deliberar, gerenciar e monitorar as iniciativas de diversidade e inclusão, garantindo a disseminação e evolução da cultura inclusiva na companhia. O Comitê é um órgão não estatutário, composto pela Diretoria Executiva da Companhia que se reúne trimestralmente.

GRUPOS DE AFINIDADE

Grupo de trabalho formado por colaboradores(as) da TIM, podendo ser pessoas aliadas ou com representatividade nos pilares, com objetivo de promover um espaço de acolhimento e diálogo entre as pessoas, gerar insights sobre diversidade e inclusão para a empresa, mapear gaps, propor e implementar, em conjunto com demais stakeholders, iniciativas orientadas à valorização de toda diversidade e evolução da cultura inclusiva. A participação nos grupos é liberada a todas as funções e níveis profissionais da TIM, de forma voluntária.

GLOSSÁRIO:

Aliado / pessoa aliada: pessoa que apoia a equidade para todas as pessoas, mesmo não tendo representatividade em determinada categoria de diversidade
Diretoria Executiva: expressão utilizada para designar nível executivo ligado diretamente ao CEO
Bullying: palavra derivada do Inglês para designar atos de agressão, física ou verbal, e intimidação repetitiva contra um indivíduo que não é aceito por um grupo.
Capacitista/capacitismo: discriminação às pessoas com deficiência.

Discriminação: tratamento injusto ou negativo de uma pessoa, por ela pertencer a certo grupo minorizado (raça/etnia, idade ou gênero etc.).
Diversidade: conjunto de características que nos torna pessoas únicas; diferença; pluralidade; multiplicidade.
D&I: sigla utilizada para Diversidade e Inclusão.
Equidade: tratar cada um de acordo com suas necessidades a fim de garantir igualdade de oportunidade e direitos.
Gap: expressão derivada do Inglês (lacuna, vão ou brecha) utilizada como significado de diferença entre o estado real e o desejado, oportunidade de melhoria.
Gênero: aspecto social atribuído as diferenças percebidas entre os sexos (homem, mulher ou não-binário).
Identidade de gênero: percepção que uma pessoa tem de si, como sendo do gênero masculino, feminino ou não-binário, independentemente do sexo biológico e do gênero que lhe foi atribuído no nascimento.
Grupos sub-representados/minorizados: grupos sociais historicamente excluídos dos espaços de poder (político, econômico e social).
Inclusão: processo de criação e manutenção de uma cultura em um ambiente de trabalho que reconheça, valorize e respeite a diversidade das pessoas incentivando a colaboração, o engajamento, o pertencimento e a equidade de oportunidades.
Insight: palavra derivada do Inglês que remete à compreensão repentina de um problema, solução, iluminação, ideia ou de algo que não se sabia antes.
LGBTI+: sigla que designa pessoas lésbicas, gays, travestis/transexuais/transgêneros, intersexuais e demais variantes.
LGBTfóbica/LGBTfobia: discriminação às pessoas LGBTI+.
Lugar de fala: todas as pessoas têm lugar de fala, no entanto, é importante dar protagonismo e conhecer as histórias das pessoas que fazem parte dos grupos socialmente minorizados.
Machista/machismo: discriminação às mulheres.
Onboarding: palavra derivada do Inglês (embarcar); conjunto de procedimentos com o objetivo integrar, ambientar e capacitar profissionais recém-chegados na empresa.
Pacto Global das Nações Unidas: iniciativa lançada pela ONU – Organização das Nações Unidas (2010) para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.
Preconceito: opinião ou sentimento hostil em relação à determinada pessoa ou grupo, antes de um conhecimento ou de uma experiência adequada.
Racismo/Racista: discriminação social baseada na ideia de que uma raça é superior às outras.
Relatório de Sustentabilidade: ferramenta direcionada à gestão de indicadores ambientais, sociais e econômicos dentro das empresas.
Stakeholders: palavra derivada do Inglês que significa partes interessadas. São as partes envolvidas, voluntária ou involuntariamente, com a empresa onde há um objetivo específico de relacionamento, trazendo benefícios para ambas as partes.
Vieses inconscientes: padrões de comportamentos adquiridos de forma automática ao longo da vida, e que influenciam nossas percepções, escolhas e interações com as pessoas sem percebermos.

Atualização: 25 de junho de 2021.

GERDAU O futuro se molda	**Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade & Inclusão e Responsabilidade Social**

1. OBJETIVOS

Esta Política visa estabelecer diretrizes para fortalecer a promoção e o respeito aos direitos humanos em todas as atividades do negócio.

A Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade & Inclusão e Responsabilidade Social da Gerdau endossa e apoia os princípios consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, com a Declaração da Organização Interacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e com os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Negócios e Direitos Humanos.

Adicionalmente, visa estabelecer diretrizes para uma atuação pautada pelo respeito, inclusão, equidade e valorização da diversidade humana no desenvolvimento de todas as atividades do negócio, bem como orientações para atuação social junto as comunidades.

2. ABRANGÊNCIA

Esta Política se aplica a todas as Operações de Negócio e Processos Corporativos da Gerdau, e deve ser considerada no relacionamento com as partes interessadas, notadamente fornecedores, clientes, colaboradores, comunidades, órgãos reguladores, mercado financeiro e de capitais, imprensa e demais partes relacionadas.

A Gerdau mantém ainda, como desdobramento desta Política, Diretrizes Corporativas aplicáveis para suas Operações de Negócio. Essas detalham responsabilidades e procedimentos que devem ser seguidos para a obtenção dos objetivos propostos em cada uma delas.

No relacionamento com fornecedores, a Gerdau reconhece a importância do seu papel e seu compromisso em estimular e sensibilizar toda a sua cadeia para uma gestão responsável e busca estabelecer relações comerciais com parceiros que compartilhem os princípios e valores da Gerdau.

3. DEFINIÇÕES

Direitos Humanos: segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), são compreendidos como aqueles direitos inerentes a todos os seres humanos, independente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição. Os direitos humanos são fundados sobre o reconhecimento da dignidade e valor de cada pessoa.

São direitos universais, ou seja, devem ser aplicados a todos os seres humanos de forma igual e sem discriminação.

Os direitos humanos incluem o direito à vida e à liberdade, à liberdade de opinião e de expressão, o direito ao trabalho e à educação, entre e muitos outros estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Diversidade, Equidade & Inclusão: Reconhecimento e valorização das múltiplas características humanas (culturais, étnicas, de gênero, idade, etc.) que tornam cada indivíduo único.

This content is Public.

Proporcionar condições igualitárias para que cada pessoa possa executar suas atividades mediante um tratamento com imparcialidade, com igual acesso a oportunidades e recursos, promoções e reconhecimentos de acordo com os critérios estabelecidos conforme a estratégia de negócio.

Ter um ambiente inclusivo de trabalho em que todas as pessoas se sintam seguras para ser quem são, com respeito às individualidades. Ambiente e liderança que estimulam e propiciam recursos e/ou adequações que promovem a inclusão, bem como capacitações para líderes e equipes que facilitam essa integração.

Responsabilidade Social: compromisso da Companhia em conduzir suas atividades de forma ética e transparente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso inclui apoiar iniciativas sociais e manter relações responsáveis com suas partes interessadas, indo além do cumprimento das obrigações legais e econômicas.

4. DIRETRIZES

As diretrizes descritas nesse documento norteiam todas as atividades desenvolvidas pela Gerdau promovendo relações baseadas na ética e no respeito, considerando a diversidade dos nossos colaboradores, o ambiente seguro, onde as pessoas são ouvidas, respeitadas e têm oportunidades.

5. PRÁTICAS RELACIONADAS AO TEMA

5.1 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

A Gerdau acredita na diversidade como base ao respeito pelo ser humano e valoriza as diferenças na organização, e reconhece que uma sociedade plural contempla as mais diversas expressões identitárias, de gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência e orientação sexual.

A Gerdau valoriza a igualdade de oportunidades e não compactua com qualquer preconceito ou discriminação das pessoas, seja em razão de gênero, raça, orientação sexual, nacionalidade, classe social, religião, idade ou deficiência. Além disto, incorpora em sua cultura, a conscientização dos colaboradores e o combate à discriminação, além de não tolerar o assédio, incluindo moral ou sexual.

5.1.1 Objetivos:

a) Promover um ambiente de respeito a todas as pessoas: reconhecer e valorizar as individualidades, fomentando um ambiente de trabalho justo onde todos tenham igualdade de oportunidades, proporcionando que todas as pessoas sejam respeitadas: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, acionistas, governo, sociedade civil e organizações não governamentais.

b) Construir um ambiente psicologicamente seguro: garantir um ambiente em que as pessoas se sintam incluídas, tenham segurança para aprender, para contribuir e para questionar o *status quo*. Um ambiente em que exista a liberdade para as pessoas serem elas mesmas, para serem ouvidas e em que o diálogo seja realizado com verdade e respeito.

This content is Public.

c) Estabelecer processos isentos de preconceito: não admitir qualquer preconceito, discriminação ou assédio às pessoas, seja em razão do sexo biológico, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, nacionalidade, classe social, convicções políticas, sociais e religiosas, idade, deficiência, situação de refúgio, passagem pelo sistema prisional ou quaisquer características pessoais não mencionadas.

d) Mecanismos ou ações positivas para garantir um ambiente livre de preconceito, discriminação, assédio e outras formas de intolerância e violência. O não cumprimento do que está descrito nesta Política pode levar à aplicação de medidas disciplinares de acordo com o Código de Ética e Conduta, além das disposições legais aplicáveis a cada caso.

e) Compromisso com a igualdade de oportunidades: não admitir comportamentos discriminatórios em todas as etapas da vida profissional e em todos os níveis hierárquicos. Garantir que os compromissos incluídos nesta Política se reflitam, quando aplicável, nos processos e procedimentos, apoiando e incentivando a diversidade e a inclusão.

f) Promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão: fornecer capacitação, oportunidade de reflexão e conscientização, além de estímulo ao diálogo sobre diversidade, equidade e inclusão. Capacitar líderes para conduzir equipes que respeitem as individualidades e questionem os vieses.

5.1.2 Acessibilidade

Todas as unidades de produção, distribuição e escritórios devem buscar a constante adaptação e acessibilidade, de forma a integrar e oferecer a seus colaboradores, colaboradoras e terceiros condições e recursos adequados para o total exercício das suas atividades. Possíveis adequações podem ser identificadas tanto na admissão como a qualquer momento.

5.1.3 Responsabilidade da Liderança

A Gerdau considera toda a liderança fundamental para a construção de uma cultura organizacional inclusiva e um ambiente de segurança psicológica.

A Gerdau trabalha na formação de toda a liderança, para que, conhecendo seus vieses não reproduza estereótipos e condutas discriminatórias. Por isso, disponibiliza as capacitações na trilha de desenvolvimento da liderança além de promover palestras abertas de aprofundamento e letramento, para os colaboradores.

5.2 DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Todos os colaboradores têm acesso a ações de aprendizagem que contribuam para execução segura das suas tarefas, assim como para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo de toda a sua carreira na Gerdau, são oferecidas oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades, promovendo o aprendizado contínuo.

A Gerdau acredita na experiência completa de aprendizado, combinando a prática com a teoria. Desenvolve a cultura organizacional para que o ambiente de trabalho seja fisicamente e psicologicamente seguro, proporcionando satisfação, reconhecimento e espaço para o autodesenvolvimento. Oferecemos ambiente e condições para que as equipes trabalhem alinhadas ao propósito da Organização.

This content is Public.

5.3 SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Para a Gerdau, a integridade do ser humano é muito relevante e nenhum resultado é mais importante do que a vida das pessoas.

A Gerdau tem como prioridade o princípio da "Segurança em Primeiro Lugar". Para tanto, mantém ambientes seguros e saudáveis para seus colaboradores, investindo continuamente na melhoria das condições de trabalho e na capacitação. Mantém, também, uma série de requisitos internos e obrigatórios de saúde e segurança, além da necessária observância à legislação respectiva nos países em que atua.

5.4 CANAIS DE ESCUTA E PREVENÇÃO

A Gerdau fomenta a educação, a capacitação, o diálogo e a empatia para que nossos colaboradores atuem como agentes de proteção e valorização dos direitos humanos.

Pratica a abertura por meio canais diretos com a liderança, exercitando a escuta ativa e a transparência com todos os nossos colaboradores e utilizamos ferramentas para mapear suas percepções e promover seu engajamento na melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Promove o respeito à dignidade com todos os públicos e reforça que atos de preconceito ou discriminação não são admitidos. Todos os colaboradores devem pautar suas atitudes em ações éticas, comprometidas com o propósito, com o Código de Ética e Conduta e com os princípios da empresa.

A Gerdau encoraja seus públicos, interno e externo, a reportar qualquer suspeita de violação aos direitos humanos e respeito à diversidade e inclusão, ao Código de Ética e Conduta e às Políticas e Diretrizes da empresa, ao Canal da Ética, ferramenta que garante a confidencialidade, a não retaliação de denúncias de boa-fé, a investigação de todas as ocorrências e o anonimato do denunciante.

5.5 CONDIÇÕES HUMANAS DE TRABALHO

A Gerdau está comprometida em manter um ambiente de trabalho livre de assédio, intimidação ou qualquer outro tipo de violência. Qualquer tipo de assédio ou intimidação são inaceitáveis e são caracterizados como toda a forma de comportamento inadequado, obsceno, com conotação sexual, abusiva, agressiva, humilhante, discriminatória ou intimidadora.

A Gerdau promove os direitos humanos em toda a sua esfera de influência, incluindo a cadeia de produção e no relacionamento com fornecedores e outros públicos.

5.6 LIBERDADE À ASSOCIAÇÃO

A Gerdau respeita o direito à livre associação. Todo o colaborador pode escolher ser representado, participar de sindicatos, movimentos sociais, religiosos, políticos ou de outras entidades, sem que isso lhe cause qualquer constrangimento, medo ou receio.

This content is Public.

5.7 CADEIA DE FORNECEDORES

A Gerdau reconhece a importância do seu papel em estimular toda a sua cadeia para uma gestão responsável e sustentável. Busca estabelecer relações comerciais com parceiros que compartilhem os princípios e valores da Gerdau e seu Código de Ética e Conduta para Terceiros com toda a cadeia visando a aderência de nossos fornecedores às práticas e políticas da Gerdau.

A Gerdau coíbe e repudia quaisquer práticas de trabalho forçado, infantil, obrigatório ou em condições análogas ao escravo, ou a atividades relacionadas à exploração sexual de crianças e adolescentes em sua cadeia de valor ou de seus parceiros e fornecedores.

5.8 COMPROMISSOS PÚBLICOS

5.8.1 A Gerdau contribui com a promoção e o fortalecimento do tema de direitos humanos por meio de sua cultura e práticas, mas também pelos compromissos, convenções e parcerias voluntárias abaixo:

a) Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência Contra Mulheres e Meninas
b) Convenções da Organização Internacional do Trabalho – OIT;
c) Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (Cadastro Empresa Pró-Ética);
d) Declaração Universal dos Direitos Humanos;
e) Declaração de Compromisso Corporativo no Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, junto à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República;
f) Empresa Amiga das Crianças;
g) Estatuto da Criança e do Adolescente;
h) Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+;
i) Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência Contra Mulheres e Meninas;
j) Instituto Capitalismo Consciente;
k) Programa pró-equidade de Gênero e Raça;
l) Pacto Global e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS;
m) Pacto pela Inclusão de Pessoas com Deficiência;
n) Pacto de Equidade Racial;
o) Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres;
p) Programa Na Mão Certa.

5.8.2 Esses compromissos, reforçam o engajamento com a defesa dos direitos da criança e do adolescente, o combate à prática de discriminação, a valorização da diversidade, a prevenção do assédio moral e do assédio sexual, gestão responsável de temas relacionados à segurança no trabalho, para empregados e terceiros, bem como o respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva.

5.8.3. A Gerdau não permite, coíbe e repudia quaisquer práticas de trabalho forçado, infantil, obrigatório ou em condições análogas ao escravo, bem como atividades relacionadas à exploração sexual de crianças e adolescentes em sua cadeia de valor ou de seus parceiros e fornecedores.

This content is Public.

5.8.4. A Gerdau também: (a) incentiva um ambiente de trabalho inclusivo e ético, em que valoriza a criatividade e diversidade; (b) estimula a satisfação, motivação, o desenvolvimento e comprometimento profissional e pessoal de seus colaboradores; e (c) busca a melhoria constante das condições de trabalho para o bem-estar dos colaboradores, por meio de conceituados padrões de saúde, qualidade de vida e de segurança do trabalho.

5.8.5. Como compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde está presente, a Gerdau realiza investimentos sociais e incentiva a atuação dos colaboradores como voluntários em projetos sociais. Essas ações fazem parte da estratégia de atuação social da empresa, e são coordenadas pelas equipes das operações de negócios e das unidades.

6. DISPOSIÇÕES FINAIS

6.1. Caso ocorra alguma ação contrária a esta Política, conforme evidências e forma de atuação, serão aplicadas sanções disciplinares proporcionais à severidade e à gravidade das infrações.

6.2. A presente Política de Direitos Humanos, Diversidade, Equidade & Inclusão e Responsabilidade Social foi revisada e aprovada em reunião do Conselho de Administração da Companhia em 01 de dezembro de 2025, com entrada em vigor imediata.

****

This content is Public.

POLÍTICA

Título	Diversidade e Inclusão	Código	PLT_030
VP/Diretoria	VP de Gente, Gestão e Performance	Versão	02

Histórico de Revisões

Versão:	Data Aprovação:	Histórico:
01	17/12/2021	Elaboração do documento.
02	29/11/2023	Atualização dos itens: I. Objetivo, II. Abrangência, III. Diretrizes subitens: 1.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.3.1; 4.3.3; 4.3.4; 4.4.1; 4.4.3; 4.4.4; 4.5.1; 4.5.2; 4.5.3; 4.5.5; 4.6.1; 4.6.3; 4.6.4 e 4.6.5, IV. Gestão de Consequências, V. Responsabilidades, VI. Documentação Complementar, VII. Conceitos e Siglas e VIII. Disposições Gerais.

Índice

I. Objetivo 1
II. Abrangência 1
III. Diretrizes 2
1. Ética em todas as relações 2
2. Diversidade, respeito e direitos humanos 2
3. Igualdade de Oportunidades 3
4. Compromissos 3
IV. Gestão de Consequências 6
V. Responsabilidades 6
VI. Documentação Complementar 8
VII. Conceitos e Siglas 8
VIII. Disposições Gerais 11

I. Objetivo

Estabelecer as diretrizes e governança para tornar a Companhia mais inclusiva, alinhadas aos Compromissos da Cielo S.A. – Instituição de Pagamento ("Cielo") e estratégia de Diversidade e Inclusão.

Aumentar a representatividade de grupos sociais minorizados no quadro de colaboradores, promovendo uma cultura inclusiva, respeitando as pessoas e repudiando toda forma de discriminação, tal qual previsto no Código de Conduta Ética.

II. Abrangência

Todos os membros do Conselho de Administração e da Diretoria-Executiva ("Administradores"); membros dos Comitês de Assessoramento e do Conselho Fiscal;

colaboradores, incluindo terceirizados, estagiários e jovens aprendizes ("Colaboradores") das empresas Cielo, Servinet Serviços Ltda. ("Servinet"), Stelo S.A. ("Stelo") e Aliança Pagamentos e Participações Ltda. ("Aliança"), doravante denominadas em conjunto de "Companhia".

Todas as Sociedades Controladas da Companhia devem definir seus direcionamentos a partir das orientações previstas na presente Política, considerando as necessidades específicas e os aspectos legais e regulamentares a que estão sujeitas.

Em relação às Sociedades Coligadas, os representantes da Companhia que atuem na administração das Sociedades Coligadas devem envidar esforços para que elas definam seus direcionamentos a partir das orientações previstas na presente Política, considerando as necessidades específicas e os aspectos legais e regulamentares a que estão sujeitas.

III. Diretrizes

1. Ética em todas as relações

1.1. A Ética é uma premissa para o relacionamento com todos os públicos com as quais a Companhia se relaciona, como: Administradores, Conselheiros Fiscais, Colaboradores (incluindo terceirizados), estagiários, jovens aprendizes, Sociedades Controladas e Coligadas, acionistas, investidores, bancos, bandeiras, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, órgãos reguladores, imprensa, comunidade, sociedade, usuários de pagamentos eletrônicos, dentre outros.

1.2. Os preceitos da conduta ética da Companhia estão estabelecidos no Código de Conduta Ética.

2. Diversidade, respeito e direitos humanos

2.1. Assim como estabelecido no Código de Conduta Ética e na Política de Sustentabilidade, a Companhia valoriza a diversidade e a dignidade do ser humano, repudiando qualquer forma de intimidação, preconceito, discriminação (em razão de gênero, deficiência, origem, religião, cor da pele, raça, etnia, orientação sexual, estado civil, idade, condição de saúde e/ou social) ou assédio (sexual, moral, religioso, econômico, político ou organizacional). Tampouco tolera agressões físicas e/ou verbais, desrespeito, constrangimento e/ou humilhações.

2.2. A Companhia considera que o respeito à diversidade de ideias está no seu jeito de ser e isso se reflete na atitude de todos os seus Administradores e Colaboradores.

2.3. A Companhia valoriza e está comprometida com a promoção e proteção dos direitos humanos e da liberdade fundamental em todas as suas relações de negócio. A Companhia segue os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos e valoriza o direito à vida, à liberdade de expressão e à segurança. Esses princípios são a base para a justiça, a liberdade e a paz.

2.4. A Companhia é signatária do Pacto Global Nações Unidas. O compromisso com os Direitos Humanos é referência não só para Colaboradores e Administradores, mas

também para os demais públicos com os quais a Companhia se relaciona. Os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas trazem diretrizes relacionadas a Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.

2.5. O desenvolvimento e o desempenho das atividades econômicas da Companhia estão em conformidade com os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis às questões de diversidade e inclusão, conforme legislação vigente aplicável.

3. Igualdade de Oportunidades

3.1. A Companhia valoriza a igualdade de oportunidades e a diversidade, acredita que todas as pessoas devem ter as mesmas condições de desenvolvimento profissional. Esse direito deve ser assegurado por todos os profissionais envolvidos nos processos de contratação e de gestão de pessoas.

3.2. A Companhia entende que um ambiente de trabalho com igualdade de oportunidades e inclusivo para todos os diversos perfis é uma condição que alavanca a estratégia do negócio, gerando inovação no desenvolvimento de produtos e resultados mais consistentes.

3.3. A Companhia reconhece que a realidade do contexto socioeconômico e cultural em que opera oferece barreiras estruturais que comprometem o acesso justo e equânime às oportunidades. A Companhia envidará esforços para corrigir essas diferenças e buscará garantir que a igualdade de oportunidades ofereça maior justiça social em seus processos de seleção e desenvolvimento de carreira.

3.4. A Companhia se compromete a monitorar as métricas de remuneração, especialmente nos recortes de gênero, raça e de pessoas com deficiência, possibilitando análises de disparidade salarial.

3.5. A Companhia envidará esforços para combater a disparidade salarial a fim de manter uma remuneração equitativa.

4. Compromissos

4.1. Liderança Inclusiva

4.1.1. A Companhia se compromete com o desenvolvimento de uma liderança engajada e com um comportamento ativo e protagonista na promoção da Diversidade e Inclusão.

4.1.2. A Companhia busca desenvolver sua liderança em comportamentos inclusivos, o que abrange os membros da Administração e os demais membros da liderança, para que garantam o respeito e o tratamento de todas as pessoas de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos, a não-discriminação, promovendo o desenvolvimento e o crescimento de talentos.

4.1.3. Como forma de acompanhar as tendências e os movimentos de vanguarda no mercado, a Companhia busca participar de redes e

comunidades externas com foco em diversidade e assumir compromissos públicos em relação ao tema de Diversidade e Inclusão.

4.2. Representatividade

4.2.1. A Companhia se compromete com a inclusão racial, de gênero, LGBTQIA+ e de pessoas com deficiência em todos os níveis, garantindo que os processos seletivos realizados por recrutamento e seleção sejam orientados por ações afirmativas, que possam reduzir desigualdades na representatividade entre o cenário interno e a demografia brasileira.

4.2.2. A Companhia busca a representatividade de grupos minorizados nos seus diferentes níveis, assim como em seu plano de sucessão.

4.2.3. A Companhia busca oferecer igualdade de oportunidades, fomentando ações afirmativas que potencializem a atração, o recrutamento e a seleção de candidatos diversos.

4.3. Desenvolvimento de Carreira

4.3.1. A Companhia se compromete com o apoio ao desenvolvimento de carreira de grupos minorizados, garantindo a igualdade de oportunidades em promoções e movimentações, combatendo os vieses inconscientes de forma ativa.

4.3.2. A Companhia busca garantir uma infraestrutura acessível e inclusiva, além de ferramentas assistivas, conforme as necessidades individuais, como acessibilidade física e instrumentos de trabalho, objetivando eliminar barreiras ao desenvolvimento profissional.

4.3.3. A Companhia busca promover o desenvolvimento profissional de Colaboradores pertencentes a grupos minorizados, oferecendo programas e ações de educação, capacitação e mentorias dedicados ao apoio de suas carreiras.

4.3.4. A Companhia busca realizar ações para mitigar os vieses nos diferentes processos de tomada de decisão, incluindo naqueles referentes ao desenvolvimento de carreira de seus Colaboradores.

4.4. Cultura Inclusiva

4.4.1. A Companhia se compromete em desenvolver uma Cultura Organizacional Antimachista, Antirracista, Anticapacitista e AntiLGBTfóbica com um posicionamento institucional protagonista nas pautas de diversidade e inclusão, trabalhando de forma que este seja um dos traços da cultura organizacional em todos os Colaboradores.

4.4.2. A Companhia trabalha para promover a saúde, segurança e bem-estar a todas pessoas que fazem parte de seu quadro de Colaboradores, considerando suas diferentes necessidades, inclusive na oferta de benefícios e políticas de Recursos Humanos.

4.4.3. A Companhia busca sensibilizar, treinar e educar continuamente os Colaboradores e parceiros em prol do respeito às diferenças e para a promoção da diversidade e inclusão.

4.4.4. A Companhia busca construir ações de comunicação interna, *marketing*, publicidade e propaganda com um olhar inclusivo e que promovam um posicionamento ativo em prol da diversidade e inclusão.

4.5. Orientação para *stakeholder*

4.5.1. A Companhia se compromete a fomentar a inclusão socioprodutiva de grupos minorizados, apoiando uma inovação social que estimule a Diversidade e Inclusão em toda cadeia de valor.

4.5.2. A Companhia apoia e busca promover políticas de valorização à diversidade em sua cadeia de valor e busca contratar fornecedores que estejam engajados e pratiquem diversidade e inclusão, em consonância com as diretrizes definidas nesta Política.

4.5.3. A Companhia estimula a transparência e o diálogo ao longo da sua cadeia de valor e incentiva boas práticas socioambientais, de governança e de diversidade e inclusão, especialmente nas relações estabelecidas com a Companhia, prezando pela proteção dos direitos humanos e das liberdades fundamentais, que devem ser respeitadas e implementadas conforme Código de Conduta Ética.

4.5.4. A Companhia busca promover a diversidade por meio de iniciativas voltadas à comunidade em seu eixo de investimento social da conforme disposto na Política de Sustentabilidade.

4.5.5. A Companhia busca estimular a diversidade e inclusão no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes.

4.6. Estrutura Interna

4.6.1. A Companhia se compromete a garantir a existência de uma estrutura formal para atuação na agenda de diversidade e inclusão, direcionando e alocando esforços, equipes e recursos.

4.6.2. A Companhia trabalha para estabelecer metas, medir, documentar e publicar os progressos na promoção da diversidade.

4.6.3. A Companhia oferece e busca aprimorar continuamente seu Canal de Ética, possibilitando a denúncia de casos de desvios ao Código de Conduta Ética, inclusive desvios associados à diversidade.

4.6.4. A Companhia estimula, fortalece e promove comunidades internas ou fóruns com foco em diversidade e inclusão, para fomentar constantemente a pauta e participação dos Colaboradores em ações do tema.

4.6.5. A Companhia realiza a gestão de diversidade e inclusão por meio de uma estrutura de governança formalmente estabelecida, e direciona orçamento e equipe para desenvolvimento e melhoria contínua dos processos que suportam o atingimento dos compromissos previstos nesta Política.

IV. Gestão de Consequências

Colaboradores, fornecedores ou outras partes interessadas (Stakeholders) que observarem quaisquer desvios às diretrizes desta Política, poderão relatar o fato ao Canal de Ética nos canais abaixo, podendo ou não se identificar.

- www.canaldeetica.com.br/cielo
- Telefone, ligação gratuita: 0800 775 0808

Internamente, o não cumprimento das diretrizes desta Política enseja a aplicação de medidas de responsabilização dos agentes que a descumprirem, conforme a respectiva gravidade do descumprimento e de acordo com normativos internos, sendo aplicáveis a todas as pessoas descritas no item "Abrangência" desta Política, incluindo a liderança e membros da Diretoria-Executiva.

V. Responsabilidades

- **Administradores e Colaboradores:**
  - Observar e zelar pelo cumprimento da presente Política e, quando assim se fizer necessário, acionar a Gerência de Sustentabilidade, Diversidade e Impacto para consulta sobre situações que envolvam conflito com esta Política ou mediante a ocorrência de situações nela descritas.

- **Gerência de Sustentabilidade, Diversidade e Impacto (Vice-Presidência Executiva de Gente, Gestão e Performance):**
  - Cumprir as diretrizes estabelecidas nesta Política, mantê-la atualizada de forma a garantir que quaisquer alterações sejam incorporadas à mesma e esclarecer dúvidas relativas ao seu conteúdo e a sua aplicação, assim como organização e articulação da estratégia para atendimentos às Diretrizes desta, no que se refere ao público interno e externo, buscando alinhamento com as melhores práticas do mercado;
  - Coordenar a implementação do Programa de Diversidade da Companhia;

- **Grupos de Afinidade**
  - Servir como um espaço de acolhimento, ou seja, um ambiente seguro para quem participa, possibilitando a escuta ativa de seus membros, garantindo o engajamento e coordenação de todas as pessoas participantes dos grupos.

- **Comitê de Sustentabilidade**

- Propor e acompanhar a execução dos projetos que melhorem as práticas de sustentabilidade da Companhia nas dimensões social, ambiental e econômica, decorrentes do Plano Estratégico de Sustentabilidade.

- **Superintendência Executiva de *Marketing*:**
  - Definir, executar e divulgar as ações gerais de diversidade e inclusão na Companhia, em âmbito interno e externo, com apoio da área de Sustentabilidade, Diversidade e Impacto, conforme estratégia de comunicação definida para o tema.

- **Vice-Presidência Executiva Jurídica e de Relações Governamentais:**
  - Analisar documentos, políticas afirmativas e quaisquer assuntos ou ações relacionadas à diversidade e inclusão sob o âmbito jurídico, de maneira a resguardar a atuação da Companhia conforme a legislação aplicável.

- **Superintendência Executiva de Auditoria:**
  - Apurar as denúncias registradas no Canal de Ética, contemplando o tema de diversidade e inclusão na Companhia, alinhado às Diretrizes previstas nesta Política e ao Código de Conduta Ética.

- **Superintendência Executiva de Desenvolvimento Organizacional (Vice-Presidência Executiva de Gente, Gestão e Performance):**
  - Definir e executar, em conjunto com a área de Sustentabilidade, Diversidade e Impacto, as ações estratégicas de desenvolvimento profissional e cultural de Colaboradores e administradores da Companhia, bem como as ações de recrutamento e seleção alinhadas às Diretrizes previstas nesta Política, complementarmente à Política de Recursos Humanos da Companhia.

- **Superintendência Executiva de Produtos e Serviços de RH: (Vice-Presidência Executiva de Gente, Gestão e Performance):**
  - Definir, executar e acompanhar as métricas relacionadas à remuneração, em conjunto com a área de Sustentabilidade, Diversidade e Impacto, para garantir as ações estratégicas de desenvolvimento profissional e cultural de Colaboradores e administradores da Companhia, alinhado às Diretrizes previstas nesta Política, complementarmente à Política de Recursos Humanos da Companhia.

- **Fórum de Diversidade:**
  - Analisar e emitir recomendação à Diretoria-Executiva acerca da estratégia de diversidade e inclusão a ser adotada pela Companhia, bem como emitir recomendação acerca da sua eficácia, propondo eventuais alterações necessárias à Diretoria-Executiva;
  - Analisar e propor eventuais ajustes aos instrumentos normativos da Companhia que tratem sobre o tema diversidade, emitindo recomendação à Diretoria-Executiva da Companhia, caso aplicável;

Analisar e emitir recomendação à Diretoria-Executiva sobre o plano de trabalho e ações mapeados no âmbito do programa de diversidade da Companhia, bem como outros assuntos relacionados à atuação do Fórum; e

- Definir e monitorar os indicadores de promoção de diversidade e inclusão, a fim de identificar os pontos prioritários para ações corporativas.

- **Superintendência Executiva de Governança Corporativa:**
  - Interface com: (i) os Acionistas Controladores; (ii) Administradores; (iii) membros do Conselho Fiscal e dos Comitês de Assessoramento, bem como de quaisquer órgãos da Companhia com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária, e aqueles que venham a adquirir esta qualidade, para o esclarecimento e/ou direcionamento de dúvidas acerca dos documentos mencionados e/ou pertinentes a esta Política.

VI. Documentação Complementar

- Código de Conduta Ética;
- Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- Manifesto de Diversidade & Inclusão;
- Pacto Global Nações Unidas;
- Política de Gestão de Recursos Humanos;
- Política de Sustentabilidade;
- Demais Políticas e Normas da Companhia que são aperfeiçoadas constantemente, aprovadas pelas alçadas competentes e disponibilizadas a todos os Colaboradores.

VII. Conceitos e Siglas

- **Ações Afirmativas:** São medidas políticas ou institucionais que visam equilibrar a balança e acabar com a exclusão social, cultural e econômica de indivíduos pertencentes a grupos que sofrem qualquer tipo de discriminação.
- **Anticapacitista:** Conduta contrária ao capacitismo e que atua ativamente para reduzir as desigualdades em relação às pessoas com deficiência.
- **AntiLGBTfóbica:** Conduta contrária à LGBTfobia e que atua ativamente para reduzir as desigualdades em relação às pessoas LGBTQIA+.
- **Antimachista:** Conduta contrária ao machismo e que atua ativamente para reduzir as desigualdades de gênero.
- **Antirracista:** Conduta contrária ao racismo e que atua ativamente para reduzir as desigualdades raciais.

- **Assédio Moral:** Conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade, integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.
- **Assédio Sexual:** Crime definido no artigo 216-A do Código Penal como "constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função".
- **Deficiência:** Impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.
- **Direitos Humanos:** Os direitos humanos são normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos. Os direitos humanos regem o modo como os seres humanos individualmente vivem em sociedade e entre si, bem como sua relação com o Estado e as obrigações que o Estado tem em relação a eles.
- **Discriminação:** Toda distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, idade, estado civil, aparência, orientação sexual, deficiência, doença, religião, opinião política, nacionalidade, origem social ou outra razão, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou de tratamento no emprego ou na profissão; preconceito em ação.
- **Diversidade:** Na enciclopédia e dicionário *Koogan/Houaiss* (1998) diversidade tem o mesmo significado que: "caráter que distingue um ser do outro".
- **Etnia:** É o conjunto de costumes, tradições e crenças atribuídas a um grupo social. Também é uma forma de identificação cultural (marcada pelas características físicas, origem e conjunto de costumes).
- **Ferramentas Assistivas**: São todo e qualquer item, equipamento ou parte dele, produto ou sistema fabricado em série ou sob medida utilizado para aumentar, manter ou melhorar as capacidades funcionais das pessoas com deficiência.
- **Gênero:** Refere-se aos papéis, comportamentos, expressões e características socialmente construídos e atribuídos às pessoas de acordo com o seu gênero (homens, mulheres, pessoas não binárias). Gênero não se refere ao sexo biológico.
- **Grupos de Afinidade:** São grupos que se reúnem em encontros recorrentes para compartilhamento de informações, conhecimento ou para definir as ações que podem ser realizadas, estimulando o engajamento dos demais Colaboradores. Os grupos de afinidade podem focar em gênero, raça e etnia, deficiência, comunidade LGBTQIA+, gerações (diferentes idades), dentre outras características compartilhadas pelos integrantes.
- **Grupos Minorizados:** O termo "grupos minorizados" tem o sentido conceitual de segmentos sociais que, independentemente da quantidade, têm pouca representação social, econômica (inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos de poder e outro) e política.

- **Inclusão:** Ato de incluir pessoas pertencentes a grupos minoritários ou minorizados, permitindo-lhes a plena participação em todo o processo educacional, laboral, de lazer e de atividades comunitárias e domésticas.
- **Infraestrutura Acessível:** Conjunto de aspectos e dimensões complementares e indispensáveis para que haja efetiva inclusão das pessoas com deficiência. Existem seis tipos de acessibilidade: atitudinal (relacionada às atitudes), arquitetônica, comunicacional, instrumental (relacionada aos utensílios), metodológica (relacionada aos métodos de ensino e trabalho) e programática (relacionadas às políticas públicas, leis, regulamentos).

- **LGBTQIA+:** Cada letra representa um grupo de pessoas: lésbicas (mulheres que têm atração sexual por ou mantém relação afetiva e/ou sexual com outra mulher), gays (pessoas que sentem atração sexual e/ou mantém relação amorosa com indivíduo do mesmo sexo), bissexuais (atração sexual ou comportamento sexual voltado tanto a homens como a mulheres, ou por mais de um sexo ou gênero), transgêneros (pessoas cuja a identidade de gênero diverge do sexo físico biológico), transexuais (pessoas cuja a identidade de gênero diverge do sexo físico biológico) ou travestis (pessoas cuja a identidade de gênero diverge do sexo físico biológico), queer (pessoas que não sentem atração física e/ou sexual por nenhum dos sexos ou gêneros), intersexuais (pessoas que nascem com características sexuais biológicas que não se encaixam nas categorias típicas do sexo feminino ou masculino), assexuais (pessoas que não sentem atração sexual) e o símbolo de "mais" no final da sigla aparece para incluir outras identidades de gênero e orientações sexuais que não se encaixam no padrão cis-heteronormativo (pessoas heterossexuais, ou seja, que sentem atração afetiva/sexual somente pelo sexo/gênero diferente do seu), mas que não aparecem em destaque antes do símbolo.
- **LGBTfobia:** Crime previsto na lei n. 7.716/1989. Em 2019, no Brasil, diante da falta de uma legislação específica sobre LGBTfobia, o STF equiparou a homofobia (rejeição ou aversão a homossexual e à homossexualidade) e a transfobia (atitudes, sentimentos ou ações negativas, discriminatórias ou preconceituosas contra pessoas transgênero, ou que se reconheçam como tal) aos dispositivos da lei 7.716, o mesmo que endereça o crime de racismo.
- **Orientação Sexual:** É a atração sexual ou afetiva (involuntária e inerente) que uma pessoa sente por outras pessoas.
- **Raça:** É o conjunto de hábitos, crenças e comportamentos compartilhados por meio de pessoas que também possuem características físicas semelhantes (geralmente e expressadas pela cor da pele). Ou seja, raça é a marca física de uma cultura.
- **Racismo:** Crime previsto na lei n. 7.716/1989, que diz respeito à uma conduta discriminatória dirigida a determinado grupo ou coletividade. A lei de racismo enquadra uma série de situações como: recusar ou impedir acesso a estabelecimento comercial, impedir o acesso às entradas sociais em edifícios, discriminar nas relações de emprego, entre outros. Conceitualmente, o racismo é mais amplo do que a injúria, pois visa atingir uma coletividade indeterminada de indivíduos, discriminando toda a integralidade de uma etnia e uma raça.

- ***Stakeholder* (Partes Interessadas):** São todos os públicos relevantes, sejam internos ou externos, que consistem em pessoas, grupos, organizações, associações e outros atores que influenciam ou são influenciados pelas atividades, produtos e serviços da Companhia, e podem ser impactados por suas decisões, ações e desempenho. São exemplos de Partes Interessadas (Stakeholders), mas não se limitam à: fornecedores, investidores, Colaboradores, comunidades locais, imprensa, organizações da sociedade civil.
- **Vieses Inconscientes:** São mecanismos do cérebro humano explicados pela neurociência como resultantes da formação e organização cerebral, baseadas tanto em nossas experiências e ambientes de vida quanto em uma herança ancestral ou primitiva. Quando se associa um juízo de valor à esse viés inconsciente, podem ser gerados preconceitos e discriminações.

VIII. Disposições Gerais

É competência do Conselho de Administração da Companhia alterar esta Política sempre que se fizer necessário.

Esta Política entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho de Administração e revoga quaisquer documentos em contrário.

Barueri, 29 de novembro de 2023.

Cielo S.A. – Instituição de Pagamento