

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Isadora Carolina Rodrigues Carlota

**DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.**

**UBERLANDIA  
2021**

Isadora Carolina Rodrigues Carlota

**DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de curso apresentado a Coordenação de Curso de Graduação em Administração da FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia (MG) como exigência parcial para aprovação na disciplina de TCC II, com o objetivo de obter o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Miranda

**UBERLANDIA  
2021**

Isadora Carolina Rodrigues Carlota

## **DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de curso apresentado a Coordenação de Curso de Graduação em Administração da FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia (MG) como exigência parcial para aprovação na disciplina de TCC II, com o objetivo de obter o título de Bacharel em Administração.

Uberlândia, 16 de junho de 2021.

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Rodrigo Miranda  
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues  
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dra. Noézia Maria Ramos  
Universidade Federal de Uberlândia

**UBERLANDIA  
2021**

## **DIVERSIDADE RACIAL E RACISMO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.**

**Aluna: Isadora Carolina Rodrigues Carlota**

Orientação: Prof. Dr. Rodrigo Miranda

### **Resumo**

O Brasil é um dos países que possui maior diversidade cultural e racial no mundo e com isso é visto que existem grandes benefícios na interação cultural devido à amplitude no conhecimento e melhorar o processo de comunicação e respeito entre os indivíduos, porém dentro das organizações é notável que existe uma grande resistência em obter a diversidade cultural e racial com isso o ambiente se torna cada vez mais homogêneo. Diante disso, o preconceito se torna predominante e o poder passa a ser concentrado na mão de poucos, principalmente, em relação à cultura a negra que é o alvo do preconceito e da rejeição nos cargos expressivos das organizações e que mesmo após a abolição da escravidão no Brasil ainda carregam marcas sendo colocados nas margens da sociedade sem oportunidade de emprego, estudo e saúde de qualidade. O estudo foi feito baseado em dados estatísticos e leis que comprovam a desigualdade entre as culturas e raças que é vivenciada no Brasil diariamente, por isso a importância da inclusão da cultura em todos os lugares da sociedade. Por essa razão, foi utilizado o caso da empresa Magazine Luiza que propôs o programa de trainee exclusivamente para negros para analisar quais foram às repercussões da notícia e quais as medidas tomadas pela empresa mediante aos ataques por agir a favor da inclusão social e racial dando oportunidade para pessoas que são excluídas e discriminadas durante anos pela sociedade.

Palavras-chaves: Ambiente organizacional, diversidade cultural, desigualdade racial.

### **Abstract:**

Brazil is one of the countries that has the greatest cultural and racial diversity in the world and with that it is seen that there are great benefits in cultural interaction due to the breadth of knowledge and improving the process of communication and respect between individuals, however within organizations it is notable that there is a great resistance in obtaining cultural and racial diversity. As a result, the environment becomes more and more homogeneous. Given this, prejudice becomes predominant and power is concentrated in the hands of a few, especially in relation to black culture, which is the target of prejudice and rejection in the expressive positions of organizations and that even after the abolition of slavery in the Brazil still carries brands being placed on the margins of society without opportunities for employment, study and quality health. The study was made based on statistical data and laws that prove the inequality between cultures and races that is experienced in Brazil daily, therefore the importance of including culture in all places of society. For this reason, the case of the company Magazine Luiza, which proposed the trainee program exclusively for blacks, was used to analyze which were the repercussions of the news and which were the measures taken by the company through the attacks for acting in favor of social and racial inclusion, giving opportunity for people who are excluded and discriminated against for years by society.

Keywords: Organizational environment, cultural diversity, racial inequality.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil é visto que existe uma grande miscigenação devido a diferentes grupos étnicos que participaram da formação da população brasileira e pela sua extensão territorial que possibilitou a geração de diferentes características em cada região do país. Em meio a tanta diversidade é possível analisar que existem muitos benefícios, já que há uma interação entre essas culturas e informações, crenças, valores e diversos aspectos que fazem parte da formação do ser humano e podem ser compartilhados e agregar ainda mais conhecimentos, portanto o preconceito entre essas diferentes culturas também acontece por isso pode prejudicar a aceitação, desenvolvimento e adaptação de diversas pessoas ao chegarem a determinado Estado do país.

A cultura de um indivíduo serve para que ele se encontre e se reconheça como parte de algo e isso constrói sua identidade, da mesma forma esse processo ocorre nas organizações tendo cada uma delas a sua cultura o que forma a identificação de qual missão, valor e visão será adotada para que as pessoas que irão fazer parte dela possam contribuir com sua cultura e automaticamente irá se adequar e se apropriar da cultura da organização também.

Para a cultura negra no Brasil já foram estabelecidas desde o início das relações sociais e racismo hierarquização racial e isso faz com que as relações entre negros e brancos sejam reguladas dessa maneira dentro da sociedade e após introduzir esse fato na mente das pessoas as relações de preconceito e exclusão passam a ser comuns na vida cotidiana. Sendo assim, é visto que muitas classificações foram hierarquizadas se tratando do racismo e esses fatos interferem significativamente na vida dos indivíduos, principalmente, na autoestima e impede o processo de democratização nas organizações.

Mediante aos fatos recorrentes na sociedade é visto que o preconceito com a cultura negra existe nos mínimos detalhes desde a maneira que se vestem aos traços corporais, além de estabelecer o poder sobre os indivíduos como se não tivessem direitos e sendo sempre tratada como minoria sem direitos de acesso a educação de qualidade, cargos de alto escalão dentro das organizações, saúde, lazer e dentre os outros fatores sociais que deveriam ser disponibilizados de maneira igualitária para todos. Portanto, é visto que esse processo ainda é vivenciado no Brasil de maneira intensa mesmo considerando pelo contexto histórico da cultura brasileira que a maioria das pessoas que compõe a sociedade possui descendências africanas.

O trabalho tem como objetivo tratar sobre a diversidade cultural e racial dentro das organizações com intuito de trazer uma perspectiva do quanto esse processo pode ser positivo tanto para os gestores quanto para os funcionários, pois a partir disso podem obter mais conhecimento, aprender a lidar com as demais culturas, respeitar e comunicar melhor entre os integrantes da organização. Mediante disso, será feito uma abordagem sobre o caso da empresa Magazine Luiza que propôs um programa

exclusivamente para negros e a partir da repercussão do caso e será feita análise sobre qual foi o posicionamento dos gestores da empresa.

## 2. DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

A cultura é considerada na visão de Schein (2009) como um conjunto de premissas que um determinado grupo aprende a aceitar podendo ser vistas como resultado da solução de problemas, integração interna e adaptação ao ambiente. Sendo assim, as mesmas funcionam de forma suficiente podendo ser passadas para outras pessoas e consideradas válidas, logo fazem com que seja a forma correta de sentir e pensar em relação aos problemas de adaptação externa e interação interna. Dessa forma, é visto que quanto maior for a quantidade de pessoas que aceitam os valores essenciais de uma determinada cultura e quando maior for o comprometimento com eles a cultura se torna cada vez mais forte dentro dos indivíduos.

Para Robbins (2012) a cultura é vista como um sistema de valores que são compartilhados pelas pessoas que participam de uma organização que a diferencia das demais e dentro de uma cultura organizacional existem diversos aspectos que devem ser analisados como a inovação, a qual busca analisar até que ponto os colaboradores são incentivados a inovar e assumir riscos, atenção nos detalhes que mede o grau de precisão e análise que esse processo é feito pelos funcionários.

Os estudos de Caldas e Motta (1997) em relação aos traços da cultura brasileira e a influência que ela exerce sobre a cultura organizacional observando principalmente raízes, misturas entre brancos, índios e negros traz alguns aspectos que estão e arraigados dentro da cultura como hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. De acordo com o quadro abaixo de Caldas e Motta (1997) é possível identificar o que se refere essas características e fazer a análise de como elas estão dentro de praticamente todos os tipos de organização que existem no Brasil.

Quadro 1 – Características da cultura brasileira

| Traço           | Características – Chaves                                                                                                                                                      |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Hierarquia   | *Tendência a centralizar o poder dentro dos grupos sociais.<br>*Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais.<br>*Passividade e aceitação de grupos inferiores |
| 2. Personalismo | *Sociedade baseada nas relações culturais.<br>*Busca de proximidade e afeto nas relações.                                                                                     |

|                |                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | *Paternalismo: domínio moral e econômico.                                                    |
| 3. Malandragem | *Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social.                               |
| 4. Sensualismo | *Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.                                     |
| 5. Aventureiro | *Mais sonhador que disciplinado.<br><br>*Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. |

Fonte: CALDAS e MOTTA (1997)

O primeiro aspecto a ser tratado é o de hierarquia que segundo Caldas e Motta (1997) as relações no Brasil foram estabelecidas por meio do trabalho escravo, ordenado, reprimido e calado o que gerou uma estratificação social e rígida hierarquização e isso estabeleceu uma distância significativa entre os senhores e escravos.

Em relação ao personalismo na visão de Caldas e Motta (1997) as relações entre as pessoas são estabelecidas não simplesmente pelo o que o indivíduo representa, mas sim pelos seus relacionamentos entre família e conhecidos, logo ao se deparar com aspectos legais é necessário recorrer a essas relações isso mostra também o aspecto de malandragem na cultura brasileira. Além disso, é analisado o aspecto aventureiro já que de acordo com Caldas e Motta (1997) as aventuras oceânicas dos portugueses na busca incansável pela expansão de terras foi passado para os brasileiros ao chegaram no país.

Na visão de Subbarao (1995) o processo da diversidade cultural se tornou internacional, pois está presente em países desenvolvidos e em desenvolvimento, além disso, é visto que existem vários aspectos que devem ser observados ao se tratar de diversidade como sexo, idade, grau de instrução, religião, origem, grupo étnico, língua e raça. Mamman (1995) e Nilson (1997) reforçam ainda mais a ideia de que a diversidade não está somente ligada à raça e sexo, mas principalmente com a região de origem, idade e grupo étnico que cada ser humano veio, pois é por meio desses fatores que é possível ver quais são os valores e crenças que estão dentro e fizeram da identidade de cada indivíduo.

Dentro das organizações a integração entre diferentes culturas passa a ser um grande desafio para quem está no setor de gestão de pessoas, já que é necessário que o indivíduo se encontre e consiga desenvolver suas habilidades de acordo com o que a empresa busca, dessa forma é necessário que a própria organização desenvolva métodos com intuito de que as dificuldades na adaptação desse processo sejam amenizadas proporcionando um maior desenvolvimento entre as partes. De acordo com Thomas (1996) o que dificulta o processo de gestão da diversidade cultural é a adoção de um enfoque holístico para tornar o ambiente organizacional um espaço que possibilite todos que participam desse mesmo ambiente conseguir desenvolver o potencial de realizações dentro da empresa, mas não sendo como um mapa de soluções prontas nem mesmo de preconceito e discriminação com o próximo.

A diversidade pode trazer para dentro da organização alguns impactos principalmente se referindo as diferenças individuais que influenciam diretamente os fatores grupais, organizacionais e individuais. Segundo Cox (1994) esses resultados individuais são

classificados da seguinte forma: satisfação, envolvimento no trabalho e identificação organizacional sendo essa de resposta afetiva, mas também existem variáveis que são classificadas como de desempenho sendo elas, mobilidade no cargo, compensação e *performance* e isso impacta na organização no nível de atendimento, qualidade do trabalho, lucratividade e *turnover*.

## 2.2. A CULTURA NEGRA NO MERCADO DE TRABALHO

Na visão de Rodrigues (1986) a cultura serve como um mapa, ou seja, uma orientação para que os indivíduos tenham um comportamento perante a sociedade, sendo ele puramente convencional e não podendo ser confundido com território, já que é uma representação abstrata e é submetida a uma lógica que permite que seja decifrado. Portanto, ao fazer uma análise de como é conviver em sociedade é visto que existe uma dominação, a qual é imposta sobre todos os indivíduos que seguem as exigências até mesmo de forma inconsciente já que isso se tornou parte da ideologia do ser humano.

De acordo com Cuche (1999) são as escolhas que definem a maneira com que cada grupo cultural irá procurar soluções para resolver os problemas que são impostos pela convivência em sociedade ao longo do processo histórico, elas não estão ligadas somente com adaptação ao meio em que se vive, mas com as disputas de poder entre os povos e grupos.

As empresas buscam oferecer variedade de motivos para adotar as políticas e práticas de promoção de diversidade aplicando os valores de ética e almejando a vantagem competitiva, ou seja, pensando na diversidade em serviços de interesses econômicos e sociais sendo elas divididas por dimensões de estratégia empresarial e valores da cidadania mostrando que as empresas também executam impactos nas regiões que são inseridas. De acordo com Carneiro (2002), o ambiente de trabalho com a introdução de seus projetos, relações e políticas de contratação podem oferecer uma grande oportunidade de incluir e tratar as diversidades em vários setores, além disso, pode proporcionar uma grande chance de aumentar ainda mais o desempenho da empresa, já que isso é inexplorado atualmente.

Em diversas pesquisas dentro de organizações é visto a grande dificuldade da inclusão da cultura negra, pois em todos os processos existe um número muito maior de pessoas negras que não possuem escolaridade, logo a remuneração dentro das organizações é menor para quem é negro e as taxas de desemprego consequentemente também são maiores. Segundo Bento (1999) é visto dentro de várias capitais do Brasil os diferenciais de rendimento entre uma pessoa negra e branca aumentam ainda mais à medida que aumenta o nível de escolaridade, sendo visto que o retorno de educação para os negros são menores.

Na visão de Munanga (2001) e Dávila (2005), as relações raciais no Brasil são definidas por desigualdade que se tornaram rotina na sociedade brasileira por origem dos mecanismos contemporâneos e pelos vestígios do passado escravista que permaneceu no inconsciente de toda a população e chegam até o funcionamento das organizações. Mediante a isso, de acordo com Henriques (2001) e Munanga (2001) a sociedade

brasileira contemporânea foi baseada por dois sistemas, as relações de raças e classes isso fez com que as relações raciais moldassem as práticas e valores de trabalho.

O racismo é um dos principais atos de injustiça social que ocorre na sociedade brasileira e é a partir disso que é possível entender as desigualdades que ocorrem diariamente no país, na visão de Santos (1900) o preconceito racial é uma maneira de justificar ou modalidade de dominação de um grupo sobre o outro, ignorância e interesses combinados baseada nas diferenças fenotípicas da cultura negra. Mediante a isso, de acordo com Guimarães (1999) o maior desafio para quem luta contra o racismo no Brasil está em convencer a opinião pública do caráter sistemático das desigualdades que são vivenciadas todos os dias dentro das empresas, instituições educacionais e de saúde sendo elas públicas ou privadas.

Na visão de Almeida (2020), as instituições fazem parte de uma estrutura social ou maneira de socializar que tem como seu componente orgânico o racismo, com isso é visto que as instituições são racistas por que a própria sociedade em si é racista. Diante disso, é visto que o preconceito racial está presente em todas as estruturas sociais e mesmo que haja a representatividade no ambiente institucional as práticas racistas não deixam de existir com isso é necessário promover igualdade e ação do sistema na sociedade.

Ainda de acordo com Almeida (2020), é visto que o racismo é proveniente da própria estrutura social, ou seja, o racismo é estrutural, já que está presente nas relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, isso faz com que os processos institucionais e comportamentos individuais façam parte de uma sociedade a qual o racismo não seja uma exceção e sim uma regra. Dessa forma, é visto que o racismo não é somente um ato isolado, pois já se tornou parte do sistema isso faz com que as organizações e os indivíduos sejam responsáveis por combater atitudes discriminatórias e tenham práticas antirracistas.

Dentro da sociedade é visto que o preconceito contra os negros são utilizados como estratégia para promover a exclusão da sociedade até mesmo nos aspectos corporais trazendo aspectos inscritos no corpo para inferiorizar, estabelecer padrões de superioridade, inferioridade, beleza e feiura. O cabelo crespo é uma característica forte dos negros que é imposta desde cedo as crianças a mudar a maneira como elas são propondo alisamentos para meninas e cortando o mais baixo possível os cabelos dos meninos para que isso seja retirado e já colocando como algo para toda vida. Na visão de Rodrigues (1986) é como se o que um indivíduo não quer ser é parte que não é possível retirar do que ele é e o que uma sociedade renega é intimamente integrante de si.

### 3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido tem como objetivo tratar sobre a diversidade cultural e racial dentro das organizações com intuito de trazer uma perspectiva do quanto esse processo pode ser positivo tanto para os gestores quanto para os funcionários. Diante disso, essa será uma pesquisa qualitativa que de acordo com Godoy (1995) não procura enumerar ou medir os eventos estados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados,

partindo de focos ou questões de interesses amplos e que vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve.

Na pesquisa foi utilizado o estudo de caso da empresa Magazine Luiza que abriu um programa de trainee exclusivamente para negros e foi feita a análise dos desdobramentos causados após a notícia ser exposta publicamente e principais impactos. Portanto, a pesquisa tem natureza interpretativa com aspectos subjetivos, tendo em vista a questão racial. Mediante a visão de Lowenberg (1994), a teoria baseada nos dados pode ser considerada um tipo de pesquisa interpretativa que reúne os estudos que usam da fenomenologia e o interacionismo simbólico reconhecendo os processos cognitivos e interpretativos da vida social.

Na visão de Sá-Silva e Almeida (2009) nas coletas de dados do pesquisador é utilizado documentos como uma ferramenta com o objetivo de obter informações a respeito do assunto em que está sendo estudado, podendo ser ele um contexto ou acontecimento. Mediante a isso, de acordo com Godoy (1995) a análise documental é de suma importância já que possibilita avaliar e estudar grupos que estão em outros períodos ou até mesmo distantes entre em si.

De acordo com Gill (2002), os documentos são meios consistentes e abundantes na busca por dados e podem ser utilizados na pesquisa como uma forma de melhor elaboração da hipótese e da construção da melhor interpretação do que se estuda. Diante disso, na visão de Bardin (2016) o estudo do conteúdo tem como objetivo interpretar de forma relevante e validável o objeto analisado e também perceber fundamentos que comprovem análises que foram previamente propostas.

No estudo foram utilizados artigos relacionados com o caso, dados do IBGE, Ministério Público, Estatuto de Igualdade Racial, Constituição da República Federativa do Brasil e vídeos sobre o posicionamento das pessoas em relação à tomada de decisão da empresa Magazine Luiza em apresentar o novo programa de trainees somente para negros que será executado no ano de 2021. O estudo apresenta as diversidades culturais existentes no Brasil, seus impactos e como os gestores podem tratar essa questão dentro do âmbito organizacional, além de pontuar sobre os principais desdobramentos sobre o programa proposto pela empresa Magazine Luiza.

Quadro 2 – Documentos utilizados na pesquisa

| Fonte de dados                                         | Utilidade na pesquisa                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) | Principal fonte de dados estatísticos sobre a desigualdade existente no Brasil entre negros e brancos. |
| Ministério Público                                     | Com base na nota publicada foi confirmado que atitude da empresa Magazine Luiza é legal.               |
| Estatuto da Igualdade Racial                           | Com base no artigo 39º informa sobre a igualdade de oportunidade de trabalho para a população negra.   |

|                                                |                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constituição da República Federativa do Brasil | Com base no artigo 4º da Constituição deve buscar integração econômica, política social e cultural entre os povos. |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Produzido pela autora.

Os dados foram coletados por meio da busca do nome Magazine Luiza nos navegadores da internet (*Google Chrome*) com objetivo de obter notícias sobre a empresa, cultura, posicionamento e desdobramentos sobre o caso do programa de trainees exclusivo para negros. A escolha dos vídeos e sites para colher os dados necessários e entender a proporção e repercussão sobre o caso foram sites que tratavam sobre negócios e notícias de forma séria e reconhecida e os vídeos foram feitos por advogados e jornalistas conceituados.

Os artigos acadêmicos utilizados para a realização da pesquisa foram encontrados nas plataformas Google Acadêmico, SciELO e FGV e a escolha de cada um foi pela abordagem do conteúdo relacionado a diversidades culturais, cultura dentro das organizações, dados que demonstram a desigualdade racial existente no Brasil e dados sobre a empresa Magazine Luiza como posicionamento da empresa, fundadores e cultura.

O *Youtube* contribuiu fortemente para a concretização dos dados da pesquisa, pois no canal Roda Viva foi vista a entrevista com Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues a Diretora Presidente da Companhia explicando sobre o programa de trainees e quais foram as principais discussões sobre o caso, canal da Gabriela Prioli a qual apontou diversos dados importantes que foram de suma importância para entender sobre a legalidade da tomada de decisão da empresa Magazine Luiza. Além disso, como o caso tomou uma proporção muito maior do que os gestores imaginavam e houve diversos questionamentos se a empresa estaria tendo uma prática de racismo reverso e exclusão de outras raças no processo seletivo do programa de trainees, o canal do professor de direito da Marcos Scalercio que atua como Juiz Federal do Trabalho trata sobre essa questão e esclareceu por meio de dos artigos constitucionais a legalidade da tomada de decisão da empresa.

Quadro 3 – Vídeos utilizados na pesquisa

| Canal do Youtube | Vídeo assistido                                                                                       |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roda Viva        | Luiza Trajano sobre programa de trainee para negros: “Temos que aprender o que é racismo estrutural”. |
| Gabriela Prioli  | Revolta Seletiva: O Brasil está pronto para um programa de trainee só para negros?                    |
| Marcos Scalercio | Discriminação positiva: Programa de trainee para negros Magazine Luiza – Direto do Trabalho.          |

Fonte: Produzido pela autora.

Por fim, todos os meios utilizados para coleta de dados da pesquisa foram analisados e visto que a prática do que é mencionado pelos autores no caso estudado da empresa Magazine Luiza foi aplicado e com isso pode trazer grandes resultados e agregar maior conhecimento e diversidade cultural dentro das organizações tendo em vista um ambiente com maior igualdade e respeito entre as diferentes culturas. Além disso, os dados estatísticos e embasamento nas leis e Estatuto foram possíveis para confirmar a veracidade dos fatos apresentados, entender que perante os termos jurídicos a empresa não cometeu nenhum ato de exclusão ou ilegal e a importância de ações como a da empresa Magazine Luiza em implantar programas de inclusão para negros na sociedade.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS SOBRE O CASO MAGAZINE LUIZA

O Magazine Luiza teve início no ano de 1957 no interior de São Paulo pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato e atualmente é uma das maiores redes varejistas com foco em bens duráveis e grande presença nas classes populares do Brasil. Atualmente possui mais de 700 lojas espalhadas pelo território brasileiro integrando equipes de Marketing e-commerce e Marketing das lojas físicas, sendo a pioneira no país na criação das lojas virtuais no ano de 1992 e empregam mais de 24 mil colaboradores.

A organização é composta por membros da família tendo Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues sobrinha dos fundadores como Diretora Presidente da Companhia e seu filho Frederico Trajano Inácio na Diretoria Executiva atuando como Diretor Presidente isso caracteriza uma empresa familiar que possui uma cultura muito forte e traz aspectos marcantes de seus fundadores que foram passados de geração em geração. Diante disso, é possível analisar através da frase usada pelos membros da organização “jeito Luiza de ser” que reforça a forma de trabalho da fundadora e na visão de Fleury (2007) a cultura organizacional age mais como um elemento positivo de comunicação e procura de consenso do que para ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

A liderança de uma empresa na visão de Fernandes e Vaz (2010) é um elemento de extrema significância, pois o estilo de liderança impacta no sistema de interação da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores. O líder em empresas familiares precisa ter uma personalidade carismática e que passe credibilidade, capaz então de fortalecer a imagem da empresa. Diante disso, é necessário analisar que a empresa Magazine Luiza é liderada por uma mulher trazendo uma bagagem de força, inspiração para várias outras mulheres e diversidade dentro da organização.

A empresa Magazine Luiza propôs em Setembro de 2020 um programa de trainee exclusivamente para negros buscando dar oportunidade e promover a diversidade cultural na empresa. Sendo assim, o programa terá início em janeiro de 2021 com duração de doze meses, sendo seis meses intercalando entre as áreas E-commerce, Comercial, Logística, Gestão de Pessoas, Marketing, Luizalabs, Marketplace e Operações da Organização e para se candidatar é necessário o participante tenha disponibilidade para viagens rotineiras e mudança de cidade, formação em algum curso superior entre dezembro de 2017 a dezembro de 2020, perfil alinhando com a cultura da organização e ser negro ou autodeclarar preto ou pardo.

Para a realização do processo seletivo o programa foi feito em seis etapas sendo elas, gravação de vídeo de apresentação profissional, testes online, entrevistas com diretores das áreas, departamento de recursos humanos, com a Diretoria Executiva e por fim uma entrevista com o CEO da empresa Frederico Trajano.

O programa de trainee oferecido pela empresa Magazine Luiza oferece diversos benefícios para os aprovados com remuneração mensal de R\$6.600,00, bônus de contratação referente a um salário, Vale-refeição ou Vale- alimentação, Vale-transporte, plano médico e odontológico, descontos nos produtos da empresa, liberdade no vestuário, previdência privada, bolsa de inglês para aprimorar o idioma e possibilidade de trabalho Home-Office. Além disso, o programa foi aberto para toda a população brasileira, desde que o candidato estivesse disposto a se mudar para São Paulo, onde está localizada a empresa e caso fosse aprovado ainda teria um auxílio mudança.

Na análise do mercado de trabalho brasileiro é visto que as pessoas negras ou pardas constituem a maior força de trabalho no país, sendo em 2018, 57,7 milhões de pessoas, já para as pessoas brancas corresponde a 46,1 milhões isso mostra que essa estatística é presente 25,2% a mais na vida de pessoas negras ou pardas. Além disso, a informalidade no mercado de trabalho é composta 47,3% por negros ou pardos e esse tipo de trabalho está associado à precariedade, falta de acesso a algum tipo de proteção social que limita o acesso a direitos básicos como a remuneração por salário mínimo e aposentadoria.

Figura 1- Indicadores Sociais



Fonte: IBGE (2018)

Os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram o quanto à desigualdade é presente no Brasil e mesmo a maioria da população se declarando como pretos ou pardos ainda não são vistas dentro de altos cargos nas organizações, universidades, estão presentes nos maiores índices de violência e as condições de moradia e distribuição de renda são discrepantes em relação a pessoas brancas. Mediante ao exposto, é necessário propor programas de inclusão e incentivo para que pessoas pardas ou negras tenham oportunidades de serem representadas em todos os setores da sociedade e por isso a empresa Magazine Luiza propôs o programa de trainees exclusivamente para negros.

Na empresa Magazine Luiza, atualmente, tem 53% dos funcionários são compostos por pretos e pardos, porém apenas 16% deles ocupam cargos denominados de liderança e partir desse contexto houve o despertar de lançar o programa 100% para pessoas negras. Mediante a isso, a diretoria executiva de Gestão de Pessoas, Patrícia Pugas se posicionou em relação a essa temática e disse: “queremos desenvolver talentos negros, atuar contra o racismo estrutural e ajudar a combater desigualdade brasileira. O Magazine Luiza acredita que uma empresa diversa é uma empresa melhor e muito mais competitiva”.

A empresa fez parcerias com entidades dedicadas ao combate ao racismo e inclusão como Indique uma Preta, Goldenberg, Instituto Identidades do Brasil (ID\_BR), Faculdade Zumbi dos Palmares e o Comitê de Igualdade Racial das Mulheres do Brasil. Sendo assim, o programa de trainees 2021 tem como objetivo enxergar a equidade racial e de gênero com uma parte de ambientes empresariais bem-sucedidos e para um país mais igualitário, logo a organização desenvolveu o primeiro programa de trainees exclusivo para negros do Brasil.

A publicação da empresa Magazine Luiza sobre o programa de trainees exclusivo para negros gerou diversos debates, pois muitos consideraram a atitude da organização como racismo reverso, ou seja, preconceito e discriminação sistemática realizada por pessoas negras em relação a pessoas brancas, porém como não há supremacia histórico-cultural negra em relação a pessoas brancas o racismo inverso não faz sentido. Diante disso, houve discussões sobre o caso com intuito de averiguar se a empresa havia tomado uma atitude legal ou ilegal, pelo fato que somente pessoas negras poderiam participar do processo seletivo e se não estariam praticando um ato de exclusão com as demais raças existentes no Brasil.

A discussão do caso teve grande proporção nas redes sociais entre pessoas que apoiaram a conduta da empresa e acharam que a ideia do programa foi de suma importância para inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho entre pessoas que afirmaram ser uma prática de racismo reverso e exclusão para que outras pessoas também pudessem participar do processo seletivo. Mediante a isso, a própria Luiza Trajano diretora da empresa deu entrevistas para explicar como foi essa tomada de decisão e informou a empresa buscou informações seguras embasadas nas leis brasileiras e selecionou pessoas negras para que pudessem opinar sobre como o processo seria conduzido.

O Ministério Público do Trabalho publicou uma nota defendendo a prática da empresa e que o caso se configura como louvável exemplo de ação afirmativa destinada a garantir, em igualdade material e real de oportunidades o ingresso de negros e negras no mercado de trabalho, grupo populacional majoritário no Brasil e que vem sofrendo por desigualdades sociais históricas em relação à população branca principalmente no acesso ao trabalho, ascensão profissional no mercado de trabalho e remuneração. Sendo assim, é considerada como uma forma de corrigir as distorções históricas de acesso de trabalho e ascensão no mercado de trabalho decorrente dos anos de escravidão que existiram no país.

A escravidão no Brasil durou mais de 300 anos e mesmo após o fim desse período de extrema injustiça e desigualdade os negros não tiveram apoio e estrutura para dar início a uma vida com os mesmos direitos de pessoas brancas e por falta de oportunidade as pessoas negras foram marginalizadas. Diante disso, é visto que as pessoas partem de diferentes lugares para ingressar em uma universidade e mercado de trabalho por isso é

necessário políticas públicas para inclusão de pessoas negras em todos os setores da sociedade e a prática da seleção de pessoas pela meritocracia não é adequada visto que as pessoas não partem do mesmo lugar para conseguir adentrar nos cargos de destaque dentro das organizações e universidades.

O Ministério Público do Trabalho afirma que o processo seletivo com reserva de vagas as pessoas negras se insere no contexto de afirmação de uma política empresarial de equidade racial, pois foi visto que a atitude visa promover a igualdade de oportunidades, a eliminação de critérios e valores baseados em preconceitos e discriminação quando da oferta de emprego, da seleção de candidatos, da contratação, da indicação ou escolha de profissionais para o exercício de funções de gestão e de liderança, e tudo o mais relacionado aos profissionais que exercem atividades na empresa, considerando também as relações intersubjetivas. Diante disso, é necessário atentar ao perfil da empresa e seus profissionais, com o intuito de implantar práticas voltadas ao ingresso, permanência e ascensão na carreira e progressão profissional, amparados na não discriminação de raça no ambiente e no mercado de trabalho.

O capítulo V do Estatuto de Igualdade Racial, Lei nº 12.288/2010, no fundamento constitucional da dignidade de pessoas humana, no valor social do trabalho, dentre outros princípios e valores, em especial no tratamento isonômico da não discriminação, tem como objetivo acabar com a desigualdade real existente no acesso a cargos, empregos e funções pela população negra no Brasil, e de acordo com os indicadores sociais a exemplo da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é revelado à desigualdade salarial de 70% entre brancos e negros, predominância de pessoas negras no trabalho informal, entre os desempregados e nas funções de mais baixa renda.

A legitimidade da conduta da empresa se baseia no artigo 4º da Constituição Brasileira que denomina o Estatuto da Igualdade Racial, a qual completou 10 anos e que ainda requer ações mais efetivas e universais do Estado e da sociedade com um todo na consecução dos objetivos de equidade racial. Diante disso, pode ser visto a empresa Magazine Luiza usou de critérios institucionais para tomar a decisão de publicar o programa de trainees somente para negros e além de ser uma tentativa de obter diversidade no âmbito organizacional é visto que há uma preocupação em reparar danos históricos a pessoas negras.

A Lei nº12.288 dispõe que a participação da população negra, em condições de igualdade de oportunidade, na vida econômica, política e cultural do País será promovida, prioritariamente, por meio de inclusão nas políticas públicas de desenvolvimento econômico e social, adoção de medidas, programas e políticas de ação afirmativa, estímulo, apoio e fortalecimento de iniciativas oriundas da sociedade civil direcionadas a promoção da igualdade de oportunidades e ao combate as desigualdades étnicas, inclusive mediante a implementação de incentivos e critérios de condicionamento e prioridade no acesso aos recursos públicos.

A empresa Magazine Luiza foi um dos assuntos mais comentados nas redes sociais após a proposta do programa de trainees somente para negros em 2021 e mesmo mediante a tantas discussões foi possível analisar mediante os diversos fatores que a conduta da organização não é ilegal e pode ser aplicada sim, pois foi vista e comprovada como uma forma de interação social e inclusão da diversidade. De acordo com o artigo 39º do Estatuto da Igualdade Racial que define que o poder público deverá promover ações que

asseguram a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive igualdade nas contratações do setor público e o incentivo a adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas não só mostra a legalidade as políticas afirmativas de inserção de pessoas negras no mercado de trabalho como também estimula a prática de ações afirmativas no setor privado.

A política empresarial afirmativa faz parte da meta prioritária de atuação do Ministério Público do Trabalho aprovado pela Portaria do Procurador- Geral do Trabalho como também dos objetivos do Grupo de Trabalho Raça, pois ambas tem como objetivo resgatar a cidadania e a dignidade de certos grupos populacionais excluídos e marginalizados a partir de políticas públicas de inclusão social e também ações no setor privado. Diante disso, é necessário observar a importância de tais movimentos para que os direitos possam ser para todos e a perpetuação de projetos nas organizações que incentivam a inclusão social seja como instrumento para que os números de desigualdade entre negros e brancos diminua.

Mediante a todos os fatos apresentados é possível analisar que a tomada de decisão da empresa Magazine Luiza pode ser vista como imprescindível para os dias atuais em que o racismo está enraizado na cultura brasileira e é um grande obstáculo para que haja maior diversidade, interação e inclusão social dentro das organizações. Portanto, essa decisão tomada pela organização não é dita como regra para todas as empresas e sim uma iniciativa que possa ser inspiração para que outras organizações aperfeiçoem o método e possam sugerir novos meios e programas com o mesmo intuito.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS DO CASO MAGAZINE LUIZA

A partir do teórico abordado e dos dados coletos a respeito do caso da empresa Magazine Luiza com lançamento do programa de trainees exclusivo para negros foi visto que é de suma importância abordar esse assunto e fazer reflexões sobre os posicionamentos tomados mediante a essa situação e como outras empresas podem usar como exemplo para poder aprimorar e aplicar dentro das organizações. Mediante isso, de acordo com Torres e Paz (2009) o Brasil não pode ser considerado como um país homogêneo, ou seja, as diferenças culturais existem desde o início com diferentes grupos e diferentes locais do país, sendo assim é necessário que as empresas consigam administrar e gerir o impacto das diversidades culturais.

Na visão de Dagnino (2000) a estrutura brasileira pode ser classificada como autoritarismo social, onde as classes, raça e gênero constituem a principal base da cultura e isso faz com que sejam estabelecidas diferentes categorias de pessoas e hierarquicamente dispostas em seus lugares dentro da sociedade. Diante disso, é visto que por mais que os brasileiros reconheçam suas raízes de acordo com Gonzalez e Hasembalg (1982) os lugares destinados à população afrodescendente estão relacionados historicamente com subcidadania e exclusão.

A diversidade cultural de acordo com Cox (1993) compreende-se a representação de diferentes pessoas que possuem significações culturais diferentes dentro de um sistema social, logo Thomas (2005) complementa que são diferenças históricas, sociais e

individuais de forma significativa e que tem como resultado essas diferenças no poder e no privilégio podendo ser dentro ou fora de uma organização. Sendo assim, a inclusão dessas diversidades na visão de Holvino, Ferdma, Merrill e Sands (2003) tem como objetivo promover a forma justa de tratamento a todos os grupos e fazer com que se sintam incluídos perante a igualdade de oportunidades e representação em todos os níveis e funções das organizações.

O Brasil é um país rico em diversidade e isso é um fato que deve ser tratado dentro das organizações para que as diferentes culturas não sejam tratadas como uma problemática para os gestores e sim como uma oportunidade de buscar crescimento e enriquecer as tomadas de decisão. Portanto, de acordo com Thomas e Ely (1996) a inclusão dentro das organizações vai além da diversidade, pois a concretização irá depender da gestão da mesma e como criar um ambiente organizacional que possibilite a todos os participantes um pleno desenvolvimento do potencial na realização dos objetivos da empresa.

O ambiente e a cultura organizacional são fatores que influenciam no indivíduo que se propõe a participar de determinada organização, pois além de lidar com a bagagem cultural dos demais existe influência da cultura da própria organização, logo é uma complexa interação entre os indivíduos e o ambiente que não inclui somente os fatores organizacionais, mas um conjunto de fatores do grupo. Mediante isso, na visão de Cox (1993), a diversidade dentro das organizações tem efeito nos resultados para carreiras individuais e a para a efetividade organizacional que é composto por quatro fatores no nível individual, três de ordem grupal e quatro de nível organizacional.

O caso da empresa Magazine Luiza teve repercussão no Brasil inteiro e provou que a tomada de decisão pode ser considerada legal, além de ser confirmada a importância da diversidade dentro das organizações promovendo maior desenvolvimento de pessoas, inclusão e também para os próprios gestores. Diante disso, durante a apuração dos dados da pesquisa foi visto que ainda existem diversas pessoas que se posicionam contra a decisão da empresa Magazine Luiza e não concordam com o método que foi utilizado para conseguir efetivar a ingressão dos negros dentro da organização já que foi considerado como uma atitude de racismo reverso.

De acordo com Souza (1983) a violência racista atinge o corpo negro não necessariamente de forma física, mas como ele é visto de forma pejorativa em relação ao do branco, principalmente em relação à força física, ou seja, está sempre ligada a capacidade para o trabalho manual. Diante disso, é possível notar o quanto a aceitação da sociedade ainda é limitada por ver pessoas negras liderando altos cargos das empresas e destaques, pois é embutido o pensamento de que pessoas negras estão direcionadas ao trabalho braçal.

A iniciativa da empresa Magazine Luiza serve como exemplo para demais empresas, pois não é necessário que todas utilizem o mesmo método, mas é possível aprimorar as práticas de inclusão e torna-las como hábito dentro do âmbito organizacional. Sendo assim, é visto que na visão de Henriques (2001) os negros são maioria no Brasil e supostamente deveriam ter a mesma equivalência em termos de acesso a direitos sociais, portanto a população negra concentra dados iníquos em relação aos brancos formando uma separação entre ambos e isso faz com que a forte concentração de renda fique no segmento mais rico da sociedade, pois apesar de os negros frequentarem a riqueza do país são os participantes minoritários.

## 6. CONCLUSÃO

O estudo analisou por meio de reportagens, artigos, notícias e vídeos a repercussão do caso da empresa Magazine Luiza, a qual teve a iniciativa de fazer um programa de trainees somente para negros para o ano de 2021, com o intuito de promover a diversidade dentro da empresa e dar estrutura necessária para que seja um projeto em que as pessoas selecionadas tenham capacidade de ter um planejamento de carreira e alcançar altos cargos dentro da organização. Diante disso, o intuito da pesquisa foi analisar as diferentes culturas dentro do âmbito organizacional e como o caso da empresa Magazine Luiza foi recebido pela sociedade e quais foram seus desdobramentos.

A inclusão das diversidades dentro das organizações é processo que precisa ser tratado com muita seriedade pelos gestores já que além de causar um grande choque cultural entre os funcionários da empresa existe a influencia da própria cultura da organização. Sendo assim, é necessário que os colaboradores da empresa se encontrem no ambiente de trabalho e também com a cultura, pois é necessário que sintam parte da empresa e entendam que são reconhecidos para que os resultados dos projetos, surgimento de novas ideias e produtividade continuem crescendo.

A partir das observações feitas durante a pesquisa, foi visto que ainda existem limitações para obter a diversidade cultural dentro das empresas pelas relações de poder entre as culturas e com isso diversas pessoas não conseguem inserir dentro das organizações e mesmo quando conseguem ainda sofrem preconceitos pela forma de falar, vestir e as crenças que possui. Mediante a isso, os gestores das empresas precisam se atentar para que isso não ocorra dentro das empresas e realizar práticas de inclusão cultural e racial para que as relações dentro das organizações sejam heterógenas e traga o enriquecimento para dentro das empresas como novas maneiras de pensar, agir e executar.

Na realização da pesquisa foi analisado por diversos elementos sociais como mercado de trabalho, distribuição de renda e condições de moradia, educação, representação política e violência à relação entre negros e brancos e é possível ver através dos números o quanto a discriminação e preconceito estão presentes na sociedade. Diante disso, é visto que os negros são minoria nos altos cargos das organizações e possuem menos acesso a educação e direitos básicos que deveriam ser distribuídos de forma igual para toda a sociedade brasileira.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as pessoas negras são prejudicadas e marginalizadas pela sociedade estando sempre nos maiores números de violência, sendo no ano de 2017 a taxa de homicídio por 100 mil jovens entre 15 a 29 anos correspondendo a 63,5% negros e 34% brancos. Além disso, no mercado de trabalho no ano de 2018 os cargos gerenciais ocupados 29,9% por negros e 68,6% por brancos e acesso e a taxa de analfabetismo em 2018 para pessoas brancas foi de 3,9% enquanto para os negros foi de 9,1%. Mediante a isso, os dados mostram o quanto programas de inclusão social e racial são de suma importância para

que negros e pardos possam estar presentes dentro das organizações, pois são a maioria dentro da sociedade brasileira e a minoria com acesso aos direitos básicos sociais.

A análise do caso da empresa Magazine Luiza foi visto que houve uma grande repercussão, pois muitas pessoas foram contra a tomada de decisão da organização pelo fato de que alegaram se tratar de um caso de racismo reverso por não incluir todas as raças. Diante disso, foram lançados diversos vídeos e reportagens tratando sobre o caso, o qual pessoas defensoras da atitude tomada pelos gestores da empresa falaram e explicaram que o caso jamais poderia ser tratado como racismo reverso já que os brancos não foram historicamente excluídos e discriminados como ocorreu com os negros, além disso, foram apontados diversos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) que não há inclusão dos negros nos altos cargos das organizações.

Após diversas discussões sobre o caso o Ministério Público do Trabalho lançou uma nota apoiando a empresa Magazine Luiza informando que foi uma atitude de inclusão social adequada e que poderia ser realizada e praticada dentro das empresas, já que diversos artigos da Constituição Brasileira defendem a inclusão social e programas que possuem esse objetivo para que elas possam ter a oportunidade de participar de forma igualitária a qualquer setor da sociedade. O diretor executivo da empresa Magazine Luiza Frederico Trajano Inácio informou que nem todas as pessoas partem do mesmo princípio para conseguir alcançar seus objetivos dentro da sociedade sendo assim, a tomada de decisão da empresa em propor o programa de trainees somente para negros tem o objetivo de amenizar as desigualdades existentes e incluir negros na organização.

Por fim, a pesquisa foi visto o quanto é importante à inclusão das diversidades culturais dentro das organizações e principalmente o respeito entre elas para que as diferenças possam enriquecer o ambiente organizacional e promover maior desenvolvimento e complexidade nos projetos e atividades das empresas. Além disso, foi visto o quanto à desigualdade e preconceito dentro da sociedade brasileira ainda existem, mas que a partir de atitudes a dos gestores da organização Magazine Luiza tomou pode se perpetuar para outras empresas e introduzir pessoas negras e pardas no mercado de trabalho e dar instrução para que cresçam, planejem a carreira e consigam exercer altos cargos dentro das organizações.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMEIDA, S. Racismo Estrutural. 1. ed. São Paulo: Editora Jandaíra, f. 264, 2020. (Feminismos Plurais).

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 1ª. ed. São Paulo: 70, 2016.

BENTO, Maria Aparecida da Silva (1999). “Igualdade e diversidade no trabalho”. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Ano 5, nº 10, pp. 121-133.

BRITO, A. X. de; LEONARDOS; A. C. A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. Cadernos de Pesquisa, Campinas, n. 113, p. 7-38, jul. 2001.

- CALDAS, Miguel P; MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARNEIRO, Sueli (2002). “Expectativas de ação das empresas para superar a discriminação racial”. Reflexão, Ano 3, nº 8, setembro.
- COX, T., Jr. (1993) Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- CUCHE, Denys, (1999). A noção de cultura nas ciências sociais. Bauru: Edusc. Tradução de Viviane Ribeiro.
- DAGNINO, E. (2000). Cultura, Cidadania e Democracia – A transformação dos discursos e Práticas na esquerda latino-americana. In S. Álvares, E. Dagnino, A. Escobar, (Orgs.), Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras (pp.15-57). Belo Horizonte: UFMG.
- DÁVILA, J. Diploma de brancura: política social e racial no Brasil – 1917-1945. São Paulo: UNESP, 2006.
- DEBERT, Guita Grin, (2000). A antropologia e o estudo dos grupos e categorias de idade. In: MORAES, Myriam, BARROS, Lins de (orgs.). Velhice ou terceira idade? Rio de Janeiro: Editora FGV. p. 49-67.
- ELY, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity Perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2) 229-273.
- FERNANDES, F. (1978). A integração do negro na sociedade de classes. São Paulo: Ática.
- FLEURY, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas Brasileiras. Revista de Administração de Empresas, 40(3), 18-25.
- GUIMARÃES, A. S. Racismo e anti-racismo no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1999.
- HOLVINO, E., FERDMAN, B. M., & MERRILL-SANDS, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), The psychology and management of workplace diversity (pp. 245-276). Malden, MA: Blackwell.
- HENRIQUES, R. Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida Na década de 90. Texto para discussão n. 807. IPEA, 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de Indicadores Sociais. Brasília, 2010.
- GILL, R. Análise de Discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2ª. ed. [S.l.]: Vozes, 2002. Cap. 10, p. 244- 270.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995.

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KNOMO, S., COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. Handbook of Organization Studies. London : Sage, 1996.

LOWENBERG, J.S. Interpretative research methodology: broadening the dialogue. Adv.Nurs.Sc., v. 16, n. 2, p. 57-69, 1993.

MAMMAN, A. Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. The International Journal of Human Resource Management, v. 6, n. 3, Sept. 1995.

Ministério Público Federal. Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão. Nota Pública PFDC-GT1-002/2020. Registro em: 9 out. 2020. Disponível em: . Acesso em 07 de fevereiro de 2021.

MUNANGA C. Prefácio. In D'ADESKY, J. Pluralismo étnico e multiculturalismo: Racismos e anti-racismos no Brasil. Rio de Janeiro: Pallas, 2001.

NILSON, J. Developing a diversity program: as community demographics change and healthcare organizations extend their geographic reach, many providers are serving and trying to attract a population that is more diverse than ever before. Healthcare Executive, July/Aug. 1997.

OLIVEIRA, M. L. P.; MENEGHEL, S. N.; BERNARDES, J. S. Modos de Subjetivação de mulheres negras: efeitos da discriminação racial. Revista Psicologia e Sociedade. Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 266-274, mai./ago., 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010271822009000200014&lng=em&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822009000200014&lng=em&nrm=isso)>. Acesso em: 05 dez. 2011.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RODRIGUES, José Carlos, (1986). O tabu do corpo. Rio de Janeiro: Dois Pontos.

SÁ-SILVA, J. R; DE ALMEIDA, C. D; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, 2009.

SANTOS, Joel R. A questão do negro na sala de aula. Coleção na Sala de Aula, 1990.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, N. S. Tornar-se negro ou as vicissitudes da identidade do negro Brasileiro em ascensão social. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? In: WORLD CONGRESS OF INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION, 10., May/June 1995, Washington, DC, USA.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.

THOMAS, K. M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

TORRES, C. V. & Paz, M. G. T. (2009). Reconhecendo os grupos de identidade e sua Diversidade: Ferramentas para a liderança. In A. L. Galinkin & M. C. M. Pondaag (Orgs.), *Capacitação de Lideranças do Cerrado* (pp.117-123). Brasília: Tecnopolitik.

TORRES, C. V. & PÉREZ-NEBRA, A. R. (2004). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.443-461). Porto Alegre: Artmed.