

ARTIGO

Do racismo estrutural às soluções sistêmicas: equidade racial no setor bancário do Brasil

From Structural Racism to Systemic Solutions: Racial Equity in the Banking Sector of Brazil

José Vicente *¹¹Universidade Zumbi dos Palmares

Resumo

Objetivo: Identificar e analisar estratégias que podem ser implementadas para promover a inclusão racial no setor bancário brasileiro. **Originalidade/valor:** Este estudo propõe um conjunto sistematizado de estratégias setoriais para reduzir a desigualdade racial no setor bancário brasileiro, denominado "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial". Essa abordagem integrada e específica do setor não foi listada anteriormente na literatura, oferecendo uma nova perspectiva sobre a implementação de políticas de diversidade, não apenas em nível organizacional, mas considerando o setor como um todo. **Método:** Esta pesquisa qualitativa utiliza a estratégia de estudo de caso, com foco específico no setor bancário brasileiro. Os procedimentos de coleta de dados incluem entrevistas semiestruturadas com representantes de instituições bancárias, entidades reguladoras e órgãos de justiça, além da análise de documentos institucionais e dados secundários. A análise dos dados segue a metodologia de Gioia, Corley e Hamilton (2013), envolvendo codificação de primeira e segunda ordem para identificar temas emergentes, culminando com a agregação dessas dimensões em um modelo teórico. **Resultados:** Foram identificadas três estratégias setoriais principais: a Estratégia de Conformidade Legal, a Estratégia de Pressão Social e a Estratégia de Excelência Reconhecida, que formam o conjunto de "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial". Notadamente, essas não são estratégias empresariais individuais, mas setoriais, que devem ser implementadas e lideradas por instituições governamentais, órgãos reguladores ou pela sociedade. **Contribuições do estudo:** Este estudo oferece uma contribuição teórica ao propor um conjunto sistematizado de estratégias setoriais para reduzir a desigualdade racial no setor bancário brasileiro. Socialmente, a pesquisa incentiva a discussão sobre a necessidade de maior equidade racial, destacando a importância de políticas abrangentes que vão além de ações isoladas das empresas.

Palavras-chave: Inclusão racial. ESG. Setor bancário brasileiro.

Abstract

Objective: To identify and analyze strategies that can be implemented to promote racial inclusion in the Brazilian banking sector. **Originality/Value:** This study proposes a systematized set of sectoral strategies to reduce racial inequality in the Brazilian banking sector, termed "Systemic Strategies for Racial Equity." This integrated and industry-specific approach has not been previously listed in the literature, offering a new perspective on the implementation of diversity policies, not only at the organizational level but also considering the industry as a whole. **Method:** This qualitative research utilizes a case study strategy, focusing specifically on the Brazilian banking sector. Data collection procedures include semi-structured interviews with representatives from banking institutions, regulatory bodies, and justice organizations, alongside the analysis of institutional documents and secondary data. Data analysis follows Gioia, Corley, and Hamilton's (2013) methodology, involving first- and second-order coding to identify emerging themes, culminating in the aggregation of these dimensions into a theoretical model. **Results:** Three main sectoral strategies were identified: Legal Compliance Strategy, Social Pressure Strategy, and Recognized Excellence Strategy, forming the set of "Systemic Strategies for Racial Equity." Importantly, these are not individual business strategies but sectoral strategies that should be implemented and led by governmental, regulatory, or societal institutions. **Study Contributions:** This study offers a theoretical contribution by proposing a systematized set of sectoral strategies to reduce racial inequality in the Brazilian banking sector. Socially, the research encourages discussion on the need for greater racial equity, highlighting the importance of comprehensive policies that extend beyond isolated business actions.

Keywords: Racial inclusion. ESG. Brazilian banking sector.

Introdução

No Brasil, a desigualdade racial é uma realidade que permeia diferentes esferas sociais e econômicas. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que os negros e pardos representam 56,1% da população brasileira (IBGE; 2022). No entanto, essa representatividade

não se reflete no setor bancário, onde apenas 23,6% dos trabalhadores são negros, totalizando cerca de 107 mil trabalhadores em todo o país. Essa disparidade fica ainda mais evidente quando observamos que a participação de pessoas brancas no setor bancário é de expressivos 72,6% (SEEB-CGMS; 2022). A sub-representação de negros no setor bancário evidencia o racismo estrutural que ainda permeia o ambiente profissional. A desi-

gualdade racial no sistema bancário brasileiro se agrava nos cargos de liderança. Embora os negros representem 56,1% da população e 23,6% dos trabalhadores do setor bancário, sua presença em cargos de gerência é insignificante. Apenas 4,8% dos cargos de gerência em instituições financeiras são ocupados por negros, em comparação com 75,5% por brancos nos mesmos cargos (Contraf; 2023). Essa disparidade ilustra a dificuldade de ascensão profissional enfrentada pelos negros no setor bancário, destacando um problema estrutural que vai além de sua simples presença no local de trabalho.

A importância da desigualdade racial no setor bancário brasileiro é multifacetada. Em primeiro lugar, a inclusão racial é uma questão de justiça social, e a representação no trabalho deve refletir a composição demográfica da sociedade para garantir a igualdade de oportunidades. Além disso, a diversidade racial no local de trabalho está associada a melhores resultados organizacionais, promovendo maior inovação e criatividade, o que beneficia a competitividade e a sustentabilidade das organizações (Cox and Blake; 1991; Thomas and Ely; 1996). A adoção de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) reforça a importância da diversidade para a sustentabilidade corporativa (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Práticas de ESG bem implementadas, inclusive a diversidade racial, podem melhorar o desempenho financeiro de longo prazo, fortalecer a reputação da empresa e aumentar a atração e a retenção de talentos.

Atualmente, as políticas de cotas raciais são aplicadas predominantemente no setor público, não abrangendo efetivamente o setor privado. A Lei nº 12.990/2014 estabelece cotas para negros em concursos públicos, impulsionando a contratação de negros no setor público. Essa abordagem tem mostrado efeitos positivos na representação racial, mas sua aplicação restrita ao setor público limita seus benefícios. No setor privado, a adoção voluntária de políticas de diversidade tem sido insuficiente para promover mudanças significativas. O exemplo do Santander ilustra essa lacuna: apesar das políticas de diversidade, 100% da diretoria e 96% do conselho de administração são formados por pessoas brancas, sendo que apenas 2% dos diretores são mestiços e nenhum diretor negro (Santander, 2023). Isso demonstra que, mesmo com declarações de compromisso com a diversidade, as ações práticas não têm sido eficazes para mudar substancialmente a composição racial dos líderes empresariais.

Portanto, a questão central desta pesquisa é: como as empresas do setor bancário podem ser incentivadas a reduzir a desigualdade racial? Este estudo tem como objetivo identificar e analisar estratégias que podem ser implementadas para promover a inclusão racial no setor bancário brasileiro.

Para atingir esse objetivo, adotamos uma abordagem qualitativa (Creswell and Creswell; 2010). A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso (Dubois and Gadde; 2002), com foco específico no setor bancário brasileiro. Os procedimentos de coleta de dados incluem entrevistas semiestruturadas com representantes de instituições bancárias, entidades reguladoras e órgãos de justiça, além da análise de documentos institucionais e dados secundários. As entrevistas foram realizadas on-line, gravadas e transcritas para análise. A análise dos dados segue a metodologia de Gioia et al. (2013), envolvendo codificação de primeira e segunda ordem para identificar temas emergentes, culminando com a agregação dessas dimensões em um modelo teórico. Esse método é particularmente ade-

quado para compreender a complexa dinâmica da desigualdade racial no setor bancário brasileiro.

Como resultado, identificamos três estratégias principais em nível setorial: a Estratégia de Conformidade Legal, a Estratégia de Pressão Social e a Estratégia de Excelência Reconhecida, que formam o conjunto de "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial". Destacamos que essas estratégias não são estratégias empresariais individuais, mas sim estratégias setoriais que devem ser implementadas e/ou lideradas por instituições governamentais ou reguladoras, ou mesmo pela sociedade.

Como contribuição teórica, este estudo propõe um conjunto sistematizado de estratégias setoriais para reduzir a desigualdade racial no setor bancário brasileiro, denominado "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial". Até onde pudemos verificar, essa abordagem integrada e específica do setor ainda não havia sido listada na literatura. Este trabalho oferece uma nova perspectiva ao discutir a implementação de políticas de diversidade não apenas em nível organizacional, mas considerando o setor como um todo. Socialmente, a pesquisa incentiva a discussão sobre a necessidade de maior igualdade racial, destacando a importância de políticas abrangentes que vão além de ações isoladas da empresa. Ao abordar a desigualdade racial de forma sistêmica, este estudo busca promover um debate mais profundo e a conscientização sobre a urgência de medidas eficazes para alcançar a verdadeira inclusão racial no setor bancário brasileiro.

Estrutura teórica

Conceito e importância do ESG

Os critérios ambientais, sociais e de governança (ESG, *Environmental, Social and Governance*) têm ganhado cada vez mais destaque no cenário corporativo global, sendo reconhecidos como fundamentais para a sustentabilidade e o desempenho de longo prazo das empresas. ESG refere-se a um conjunto de padrões usados para medir a responsabilidade corporativa e o impacto ético de uma empresa. O componente ambiental (E) aborda como uma empresa se comporta em relação ao meio ambiente, incluindo práticas de gerenciamento de recursos naturais e redução de emissões de carbono. O componente social (S) refere-se às relações da empresa com seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades. O componente de governança (G) diz respeito às práticas de liderança, auditoria, controle interno e direitos dos acionistas (Eccles et al.; 2014).

A importância dos critérios de ESG está cada vez mais clara na literatura acadêmica e nos relatórios de sustentabilidade das empresas. De acordo com Eccles et al. (2014), as empresas que adotam práticas robustas de ESG tendem a ter melhores resultados financeiros no longo prazo, pois são capazes de mitigar riscos, aumentar a eficiência operacional e fortalecer sua reputação. Além disso, a integração de critérios de ESG pode atrair investimentos, pois os investidores estão cada vez mais preocupados com a sustentabilidade e o impacto social das empresas em que investem (Friede et al.; 2015).

O componente social do ESG abrange uma série de questões, inclusive condições de trabalho, saúde e segurança, direitos humanos, diversidade e inclusão. Entre esses aspectos, a equidade racial surgiu como uma área crucial de foco. A equidade racial refere-se ao tratamento justo e igualitário de todas as raças, com ênfase na correção de disparidades históricas e

*Autor de correspondência: jose.vicente@zumbidospalmares.edu.br

Citar como: Vicente, J. (2024).

Do racismo estrutural às soluções sistêmicas: equidade racial no setor bancário do Brasil. *Journal of Racial and Ethnic Social Equality*, 3(1), 3 – 10. <https://doi.org/10.55547/jrese.v3i1.32>



sistêmicas que marginalizaram grupos raciais específicos (McGhee; 2021).

A literatura aponta que a diversidade e a inclusão racial não são apenas questões de justiça social, mas também fatores que podem contribuir para o sucesso organizacional. Cox and Blake (1991) argumentam que a diversidade racial pode levar a um maior nível de inovação e criatividade nas empresas, uma vez que diferentes perspectivas e experiências podem gerar soluções mais variadas e eficazes para os problemas. Thomas and Ely (1996) acrescentam que um ambiente de trabalho inclusivo, em que todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados, pode aumentar o engajamento e a produtividade dos trabalhadores.

No contexto do setor bancário, a inclusão racial é particularmente relevante. As instituições financeiras desempenham um papel crucial na economia, e sua capacidade de refletir a diversidade da população pode influenciar a equidade econômica mais ampla. Estudos indicam que a diversidade racial nas empresas está correlacionada a um melhor desempenho financeiro e de reputação (Hunt et al.; 2015). Além disso, a presença de líderes negros em posições de destaque pode servir de inspiração para outros profissionais negros e ajudar a romper barreiras sistêmicas (Fernandes and Almeida; 2020).

Apesar das claras vantagens associadas à diversidade e à inclusão, a implementação de ações eficazes no componente social do ESG enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é o racismo estrutural, um sistema no qual as políticas públicas, as práticas institucionais, as representações culturais e outras normas funcionam de várias maneiras, muitas vezes reforçando as desigualdades raciais (Bonilla-Silva; 1997).

Racismo estrutural: Conceitos, teorias e manifestações em diferentes contextos

O racismo estrutural é uma forma de racismo que está enraizada nas próprias instituições de uma sociedade. Ele se manifesta por meio de políticas, práticas e normas culturais que resultam em desigualdades contínuas entre grupos raciais. Esse tipo de racismo não é apenas o resultado de ações individuais preconceituosas, mas sim um sistema que mantém e reproduz essas desigualdades por meio de várias estruturas sociais, econômicas e políticas.

Portanto, a definição de racismo estrutural vai além da existência de leis e práticas explicitamente racistas, envolvendo mecanismos mais sutis que perpetuam a desigualdade. Uma teoria fundamental que ajuda a explicar esse fenômeno é a da "institucionalização do racismo", proposta por Carmichael e Hamilton na década de 1960. Eles argumentaram que o racismo se institucionaliza quando está tão profundamente incorporado às instituições que se torna invisível e normativo, fazendo com que as disparidades raciais pareçam naturais e inevitáveis (Carmichael and Hamilton; 1967).

No contexto corporativo, o racismo estrutural se manifesta por meio de mecanismos institucionais sutis que incluem, mas não se limitam às práticas de recrutamento e promoção. Essas práticas geralmente operam sob um véu de neutralidade, mas tendem a favorecer desproporcionalmente os candidatos brancos. O estudo de Pager and Shepherd (2008) é um exemplo crucial nesta discussão; ele demonstra empiricamente que os candidatos negros com qualificações equivalentes recebem significativamente menos convites para entrevistas em comparação com seus colegas brancos. Esse fenômeno, conhecido como discriminação no mercado de trabalho, ilustra como preconceitos implícitos e estereótipos raciais podem ser incorporados às práticas de contratação, mesmo sem intenções explícitas de discriminação.

Além disso, no setor de saúde pública, as implicações do racismo estrutural são evidentes nas disparidades no acesso e na qualidade dos serviços médicos oferecidos a diferentes grupos raciais. Williams and Mohammed (2013) exploram essa questão em profundidade, analisando como os preconceitos implícitos e as práticas institucionais nos sistemas de saúde contribuem para a baixa qualidade do atendimento a pacientes negros nos

Estados Unidos. Essas disparidades não só refletem diferenças no tratamento dentro das instituições médicas, mas também são ampliadas por fatores socioeconômicos mais amplos que limitam o acesso a um atendimento de saúde de qualidade para essas populações. Consequentemente, essas práticas levam a piores resultados de saúde para grupos racializados, perpetuando um ciclo de desigualdade que se estende além do contexto médico imediato.

Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Creswell and Creswell (2010), é um meio de explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. A natureza do problema de pesquisa justifica a escolha de uma abordagem qualitativa. A desigualdade racial é um fenômeno multifacetado que envolve percepções, experiências e práticas institucionais. Portanto, é essencial usar métodos que permitam uma exploração rica e contextualizada da dinâmica racial no setor bancário. De acordo com Creswell and Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca entender processos, eventos e as perspectivas dos indivíduos envolvidos. Por meio dessa abordagem, é possível obter insights sobre como a desigualdade racial se manifesta no ambiente bancário brasileiro e como os indivíduos desse setor percebem e respondem a essas desigualdades.

Os elementos desta pesquisa qualitativa são descritos a seguir: a estratégia de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de registro de dados e os procedimentos de análise e interpretação de dados.

Estratégia de pesquisa: Estudo de caso

A estratégia de pesquisa adotada neste estudo é um estudo de caso com foco específico no setor bancário brasileiro. Creswell and Creswell (2010) define um estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que explora um caso específico em um contexto real, usando várias fontes de evidência. Essa estratégia ajuda a responder às perguntas "como" e "por que", oferecendo uma compreensão detalhada do fenômeno estudado (? , p. 210)

O estudo de caso é adequado para esta pesquisa porque permite uma análise contextualizada das práticas e políticas de diversidade racial no setor bancário. Creswell and Creswell (2010) ressalta que os estudos de caso são ideais para explorar problemas complexos e entender os processos subjacentes a eventos ou situações específicas. O foco no setor bancário brasileiro permite identificar as particularidades e os contextos específicos que influenciam a desigualdade racial nesse setor.

Procedimentos de coleta e registro de dados

Os procedimentos de coleta de dados usados nesta pesquisa incluem entrevistas e análise de documentos, seguindo as recomendações de Creswell and Creswell (2010).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de instituições bancárias, órgãos reguladores e agências de justiça. As entrevistas foram gravadas e transcritas on-line usando a plataforma Microsoft Teams para facilitar a análise. Esse método possibilitou a obtenção de informações sobre as experiências dos participantes em relação à diversidade racial. As entrevistas semiestruturadas proporcionaram flexibilidade na coleta de dados, permitindo que os entrevistados expressassem suas opiniões de forma mais livre e detalhada.

Além disso, a pesquisa também utilizou documentos institucionais, como políticas de diversidade, relatórios anuais e comunicações internas, bem como dados secundários de fontes regulatórias e legislativas. A análise documental complementa os dados das entrevistas, fornecendo um contexto mais amplo sobre as práticas e políticas de diversidade racial no setor bancário. Os documentos forneceram uma base sólida para a com-

Tabela 1. Descrição das entrevistas

| # | Instituição | Cargo/Contribuição |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | Ministério Público do Trabalho | Advogado (petição representando o Ministério Público denunciando a existência de discriminação no setor bancário e exigindo a abertura de um Inquérito Civil Público, que posteriormente serviu de base para uma ação judicial) |
| 2 | Tribunal Superior do Trabalho | Ministro do Tribunal Superior do Trabalho e, posteriormente, o primeiro presidente negro do Tribunal Superior do Trabalho. |
| 3 | Caixa Econômica Federal | Vice-presidente de Governo |
| 4 | Ministério Público do Trabalho | Procurador Geral do Ministério Público do Trabalho (moveu uma ação contra os bancos) |
| 5 | Banco Central | Diretor |
| 6 | Universidade de Brasília | Professor, especialista na área |
| 7 | Banco do Brasil | Gerente de riscos de pensões e seguros (instituição bancária de capital misto) |

Fonte: Criado pelos autores.

preensão das políticas e diretrizes formais que regem as práticas de diversidade nas instituições bancárias.

Procedimentos de análise e interpretação de dados

Os procedimentos para analisar e interpretar os dados desta pesquisa tentam seguir os pressupostos de Gioia et al. (2013). Os autores defendem uma abordagem sistemática para o desenvolvimento de novos conceitos e a articulação de teorias fundamentadas. O principal objetivo é trazer rigor qualitativo à condução e apresentação da pesquisa indutiva. Isso é obtido por meio da codificação e análise sistemáticas das percepções dos informantes, permitindo uma ligação clara entre os dados coletados e as teorias emergentes (Gioia et al.; 2013). Esse método é particularmente adequado para estudos exploratórios, como este, que busca entender a dinâmica complexa da desigualdade racial. Como este artigo trabalha com um único caso (o setor bancário brasileiro) em seu desenvolvimento teórico, seguimos o trabalho de Dubois and Gadde (2002) como base metodológica para o desenvolvimento teórico.

O processo de análise de dados é dividido em vários estágios, cada um deles crucial para a construção de uma estrutura de dados robusta e teoricamente significativa. O primeiro estágio, codificação de primeira ordem, envolve a análise inicial dos dados brutos, mantendo-se fiel aos termos e expressões usados pelos informantes Gioia et al. (2013). Nesse estágio, fizemos um pequeno esforço para condensar as categorias, o que resultou em muitas categorias emergentes. Esse processo é semelhante à "codificação aberta" descrita por Strauss and Corbin (1998), em que cada elemento de dados é tratado como potencialmente relevante.

Na codificação de segunda ordem, começamos a procurar semelhanças e diferenças entre as categorias de primeira ordem, reduzindo-as a um número mais gerenciável de temas. Essa fase envolveu uma análise teórica mais profunda, em que tratamos os dados em um nível mais abstrato, desenvolvendo temas e dimensões que poderiam descrever e explicar os fenômenos observados (Gioia et al.; 2013). Esse processo é semelhante à codificação axial de Seidel and Urquhart (2013), e foi aqui que os conceitos emergentes começaram a tomar forma.

O estágio final envolve a agregação das dimensões de segunda ordem em dimensões agregadas mais amplas. Essas dimensões agregadas representam o nível mais alto de abstração na estrutura de dados e fornecem a base para a criação de modelos teóricos (Gioia et al.; 2013). A estrutura de dados resultante nos permitiu organizar os dados visualmente, mostrando como eles evoluíram de dados brutos para termos, temas e, finalmente, dimensões teóricas.

Neste estudo sobre desigualdade racial no sistema bancário brasileiro, a metodologia de Gioia et al. (2013) é aplicada para analisar os dados coletados por meio de entrevistas e documentos. A análise segue as etapas descritas acima, começando com a codificação de primeira ordem dos dados das entrevistas e dos documentos, seguida pela codificação de segunda ordem para identificar temas emergentes e culminando com a agregação

dessas dimensões em um modelo teórico.

Análise

A desigualdade racial no setor bancário brasileiro continua sendo uma questão crítica, refletindo a necessidade urgente de estratégias eficazes para promover a inclusão e a equidade racial. Esta seção apresenta as descobertas emergentes sobre como as empresas do setor bancário podem ser conduzidas para reduzir a desigualdade racial. Com base na metodologia de Gioia et al. (2013), identificamos, categorizamos e conceituamos um conjunto de três estratégias principais para abordar essa questão no setor: a Estratégia de Conformidade Legal, a Estratégia de Pressão Social e a Estratégia de Excelência Reconhecida. Essas estratégias são chamadas de "Temas de 2ª ordem" por Gioia et al. (2013). Esse grupo de estratégias forma a "Dimensão Agregada", que chamamos de "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial", representada na Figura 1.

Enfatizamos que essas estratégias não são estratégias de negócios individuais, mas sim estratégias setoriais que devem ser implementadas e/ou lideradas por instituições governamentais ou regulatórias ou até mesmo pela sociedade.

Estratégias sistêmicas para equidade racial

As "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial" referem-se a um conjunto de estratégias setoriais que podem ser implementadas e/ou lideradas por instituições governamentais e reguladoras, ou mesmo por pressão social, para reduzir a desigualdade racial em um determinado setor. Essas estratégias visam garantir que a composição racial dos funcionários em um setor específico, como o bancário, reflita a distribuição demográfica da sociedade. Além disso, a representatividade racial deve ser evidenciada em termos de quantidade e nos diversos níveis hierárquicos das organizações. Dessa forma, buscamos a inclusão além do simples preenchimento de cotas e promovemos a equidade racial de forma profunda e abrangente.

Os entrevistados destacaram a persistência da desigualdade racial como resultado do racismo estrutural. Um entrevistado declarou: "A desigualdade racial no setor bancário é uma realidade inegável. Muitos de nós já testemunhamos casos em que pessoas negras são preteridas em promoções e oportunidades de crescimento, não por falta de competência, mas por causa de um sistema de discriminação, profundamente enraizado." Essa declaração exemplifica como o racismo estrutural perpetua a exclusão de pessoas negras de posições de destaque e influência, mantendo-as em posições subordinadas ou invisíveis.

A implementação de estratégias sistêmicas para a igualdade racial é essencial para combater essa realidade. Um entrevistado destacou a necessidade urgente de adotar medidas que promovam efetivamente a igualdade

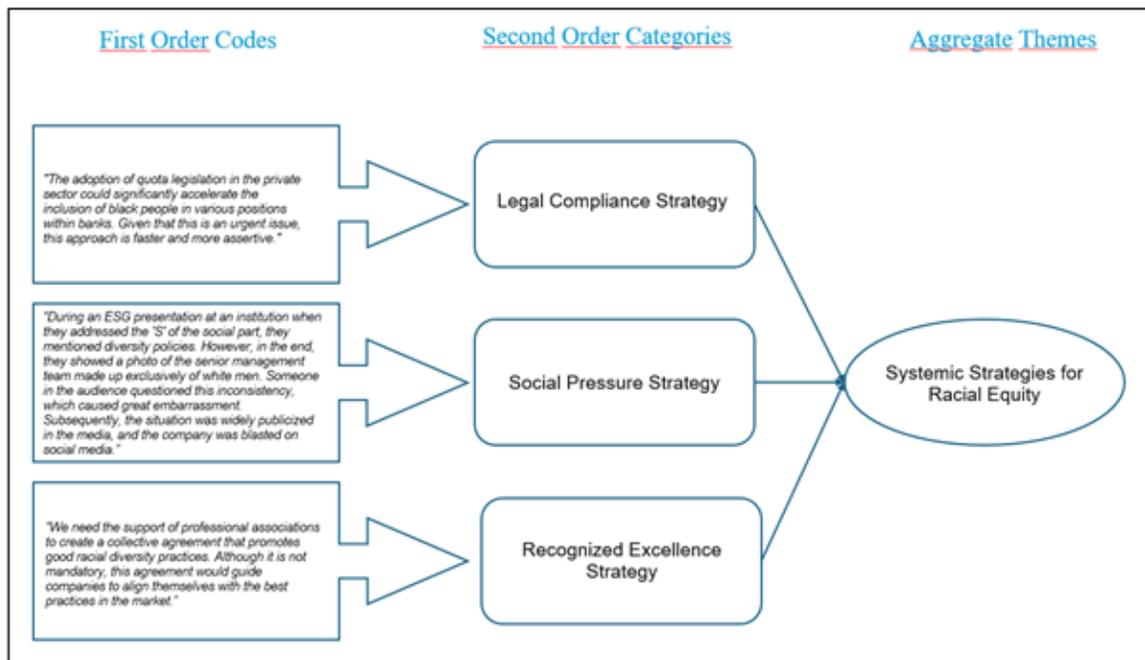


Figura 1. Modelo de estratégias sistêmicas para equidade racial
Fonte: Criado pelos autores.

racial: "Precisamos de estratégias robustas e bem estruturadas para reduzir a desigualdade racial. Isso significa incluir não apenas a implementação de cotas, mas também a criação de programas específicos de mentoria e desenvolvimento profissional para funcionários negros." Esse ponto de vista reforça a ideia de que as estratégias devem ser abrangentes e multidimensionais, visando à inclusão, ao empoderamento e ao crescimento profissional dos negros.

A falácia do mérito é um ponto crucial a ser considerado ao formular essas estratégias. Um entrevistado apontou: "Há uma crença equivocada de que o setor bancário é um ambiente meritocrático. No entanto, essa visão ignora as barreiras sistêmicas que os negros enfrentam para ter acesso às mesmas oportunidades de treinamento e desenvolvimento que seus colegas brancos." Essa declaração destaca a importância de reconhecer e dismantlar as estruturas de privilégio que perpetuam a desigualdade racial, muitas vezes mascaradas sob o véu da meritocracia.

A promoção de um ambiente de trabalho mais diversificado e inclusivo requer um cuidado especial para não reforçar estereótipos ou engendrar novas formas de discriminação. A adoção de Estratégias Sistêmicas para a Equidade Racial deve ser acompanhada de uma conscientização contínua sobre a importância da diversidade e da implementação de mecanismos de responsabilidade. Como sugeriu um dos especialistas, "as estratégias devem incluir metas claras, monitoramento contínuo e uma cultura de responsabilidade, em que todos os membros da organização estejam comprometidos com a promoção da igualdade racial".

Dessa forma, as Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial oferecem uma abordagem abrangente e integrada para combater a desigualdade racial. Elas reconhecem a complexidade do racismo estrutural e a necessidade de intervenções multifacetadas que vão além de ações superficiais. Se implementadas corretamente, essas estratégias têm o potencial de transformar um setor, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, mais equitativo e mais representativo da diversidade da sociedade.

As estratégias que compõem esse grupo são a Estratégia de Conformidade Legal, a Estratégia de Pressão Social e a Estratégia de Excelência Reconhecida, que são apresentadas a seguir.

Estratégia de conformidade legal

A Estratégia de Conformidade Legal baseia-se na implementação de legislação que exige a inclusão de uma porcentagem mínima de funcionários negros nas empresas de um determinado setor. Essa abordagem busca garantir que a diversidade racial seja alcançada por meio de exigências legais, estabelecendo penalidades para as empresas que não cumprirem as cotas estabelecidas. O objetivo é propiciar um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário, garantindo oportunidades para grupos racialmente marginalizados. A legislação de cotas serve como uma medida corretiva para combater as barreiras históricas e sistêmicas que impedem o acesso de negros a cargos em setores específicos, especialmente cargos de gerência sênior. Essa estratégia não apenas impõe uma obrigação legal, mas também estabelece um padrão mínimo de diversidade que as empresas devem atingir, promovendo mudanças culturais e institucionais.

Um entrevistado dá um exemplo do poder dessa estratégia: "A implementação da lei de cotas foi fundamental para aumentar o número de negros em cargos públicos. No entanto, o efeito tem sido lento, pois os concursos não são abertos com frequência, o que retarda a renovação de pessoal." Outro entrevistado acrescentou: "Embora a renovação seja lenta, a presença de negros em cargos públicos tem crescido, o que é um passo importante para a equidade racial." Essas declarações mostram que, embora a implementação das cotas tenha tido efeitos positivos, o ritmo da mudança foi moderado devido à pouca frequência dos concursos públicos.

Ao considerar a aplicação da Estratégia de Conformidade Legal no setor privado, surgem oportunidades e desafios. Um entrevistado disse: "A adoção da legislação de cotas no setor privado poderia acelerar significativamente a inclusão de negros em vários cargos dentro dos bancos. Como se trata de uma questão urgente, essa abordagem é mais rápida e assertiva." Essa opinião ressalta a urgência da questão e a eficiência que uma medida legislativa poderia trazer para o setor privado.

Por outro lado, outro entrevistado disse: "A implementação de cotas no setor privado poderia irritar as pessoas. Há um risco de resistência significativa de alguns setores da sociedade que podem não entender a necessidade ou os benefícios de tal medida." Essa perspectiva acadêmica aponta para o po-

tencial de descontentamento empresarial e para a necessidade de sensibilização e comunicação adequadas para mitigar a resistência e promover a aceitação das políticas de cotas.

Um ponto crucial a ser observado ao implementar a Estratégia de Conformidade Legal é a estrutura de cotas dentro das organizações. Um entrevistado destacou: *“Para garantir a verdadeira inclusão, as cotas devem ser aplicadas por estrato hierárquico e não globalmente para toda a empresa. Isso garante que os negros também ocupem cargos de gerência média e sênior, bem como cargos de gerência.”* Essa observação ressalta a importância de uma abordagem estratégica e bem planejada, em que a diversidade não se limita aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional, mas permeia toda a estrutura corporativa.

A Estratégia de Conformidade Legal, portanto, apresenta-se como uma ferramenta poderosa para promover a igualdade racial em um setor. A experiência do setor público brasileiro mostra que as cotas podem aumentar a representação de pessoas negras em cargos importantes, embora o ritmo da mudança possa ser limitado pela frequência dos concursos. No setor privado, a legislação de cotas pode oferecer uma solução rápida para uma questão urgente, mas exige um gerenciamento cuidadoso para evitar reações adversas.

Além disso, a aplicação de cotas deve ser cuidadosamente planejada para garantir que a representação atinja todos os níveis hierárquicos da empresa. Dessa forma, a implementação de cotas por estrato hierárquico promove a inclusão e o crescimento e desenvolvimento profissional dos negros, permitindo que eles alcancem posições de liderança e influência.

Estratégia de pressão social

A Estratégia de Pressão Social envolve a promoção de campanhas e movimentos sociais que incentivam o público a monitorar e divulgar a diversidade racial nas empresas por meio de redes sociais e outras plataformas. Essa abordagem usa a pressão pública para responsabilizar as empresas pela falta de diversidade, incentivando-as a adotar práticas inclusivas para evitar críticas e boicotes. A exposição pública e o constrangimento social são motivadores poderosos para que as empresas se comprometam com a diversidade. Por meio da visibilidade e do ativismo, a pressão social atua como um mecanismo de vigilância coletiva, em que a sociedade civil desempenha um papel fundamental na promoção da igualdade racial. Essa estratégia enfatiza a importância da transparência e da responsabilidade, incentivando as empresas a adotarem políticas de diversidade de forma proativa.

A análise de dados secundários revela como algumas das maiores instituições bancárias do Brasil ainda lutam para traduzir suas políticas de diversidade em inclusão racial significativa. O exemplo do Santander demonstra como as políticas de diversidade nem sempre se traduzem em números significativos de inclusão racial. Em seu relatório de sustentabilidade de 2022, o Santander revelou que, apesar de promover a diversidade, os resultados práticos são limitados: 100% do conselho de administração e 96% da diretoria executiva são compostos por pessoas brancas, sendo que apenas 2% dos diretores são pardos e não há diretores negros (Santander; 2023). Isso mostra que, apesar das declarações de compromisso com a diversidade, as ações não se refletem em mudanças substanciais na estrutura organizacional do banco.

O Itaú também exemplifica essa discrepância entre o discurso e a prática. Em seu relatório de sustentabilidade de 2022, o banco informou que 27,4% de seus funcionários se declaram negros, mas apenas 16,6% ocupam cargos de gerência, em comparação com 79,6% de brancos nessas posições (Itaú; 2023). Isso mostra que, apesar das políticas de diversidade, a inclusão de negros em cargos de liderança é insuficiente. A análise dos dados do Itaú mostra que as medidas implementadas até o momento não foram capazes de corrigir as desigualdades históricas e estruturais que afetam a população negra no setor bancário.

Entrevistas com profissionais do setor bancário corroboram essas ob-

servações e destacam a importância da pressão social para promover mudanças reais. Um executivo de banco relatou um incidente revelador: *“Durante uma apresentação de ESG em uma instituição, quando eles abordaram o ‘S’ da parte social, mencionaram políticas de diversidade. No entanto, no final, mostraram uma foto da equipe de gerência sênior composta exclusivamente por homens brancos. Alguém na plateia questionou essa inconsistência, o que causou grande constrangimento. Posteriormente, a situação foi amplamente divulgada na mídia, e a empresa foi criticada nas redes sociais.”* Esse caso exemplifica como a pressão social pode expor e criticar práticas inconsistentes, forçando as instituições a reconsiderarem e realinharem suas políticas internas com declarações públicas de compromisso com a diversidade.

Além disso, a própria sociedade pode e deve exigir que as instituições pratiquem a igualdade racial. Um dos entrevistados destacou: *“Conheço muitas pessoas que só consomem produtos de empresas ‘livres de crueldade’ e ecologicamente corretas. Está na hora de ampliarmos essa conscientização e começarmos a escolher empresas que também pratiquem a igualdade racial.”* Essa declaração ressalta o poder dos consumidores de influenciar as práticas comerciais por meio de suas escolhas de consumo. Ao preferir empresas que promovem a diversidade e a inclusão racial, os consumidores podem incentivar um comportamento corporativo mais responsável e alinhado com os valores de justiça social.

A Estratégia de Pressão Social é, portanto, uma ferramenta poderosa para promover a igualdade racial em um setor. Por meio da vigilância coletiva e das demandas por transparência, a sociedade pode desempenhar um papel ativo na transformação das práticas comerciais. Essa abordagem não apenas aumenta a responsabilidade das empresas, mas também cria um ambiente em que a diversidade é valorizada e incentivada.

A eficácia da Estratégia de Pressão Social está em sua capacidade de mobilizar a opinião pública e usar plataformas digitais para ampliar as demandas por justiça e inclusão. O ativismo nas mídias sociais, por exemplo, provou ser uma força significativa para aumentar a conscientização e induzir mudanças corporativas. A sociedade pode expor as disparidades e exigir ações concretas para corrigir as desigualdades, pressionando publicamente as empresas. Entretanto, um desafio dessa estratégia é que deve haver um movimento mais massivo, e as pessoas precisam se mobilizar para manter ativamente uma pressão constante sobre as empresas. Além disso, a mudança pode ocorrer mais lentamente do que a urgência do problema exige, o que significa que a sociedade deve estar preparada para um esforço contínuo e de longo prazo.

Estratégia de Excelência Reconhecida

A Estratégia de Excelência Reconhecida envolve o desenvolvimento de selos e certificações emitidos por instituições renomadas, que reconhecem empresas com práticas exemplares de diversidade racial. Essas certificações são voluntárias, mas altamente valorizadas e reconhecidas pela sociedade, criando um incentivo positivo para que as empresas adotem metas de inclusão claras e transparentes. O reconhecimento oficial proporciona vantagens competitivas e de reputação no mercado, atuando como um selo de qualidade que diferencia as empresas comprometidas com a diversidade racial. Essa estratégia usa o prestígio e a credibilidade das instituições certificadoras para promover a adoção de práticas inclusivas, incentivando as empresas a se destacarem por seus esforços para promover a igualdade racial.

Para ilustrar a implementação dessa estratégia, um dos entrevistados discutiu a necessidade de apoio de associações profissionais e acordos coletivos para promover práticas de diversidade racial: *“Precisamos do apoio das associações profissionais para criar um acordo coletivo que promova boas práticas de diversidade racial. Embora não seja obrigatório, esse acordo orientaria as empresas a se alinharem com as melhores práticas do mercado.”* Essa declaração destaca a importância de um esforço conjunto entre várias partes interessadas para promover um ambiente de negócios mais inclusivo e

equitativo.

A existência de selos e certificações em outros contextos fornece exemplos concretos de como esses reconhecimentos podem influenciar o comportamento corporativo. O selo "Eu Reciclo" é um exemplo notável no setor ambiental, incentivando as empresas a adotarem práticas de reciclagem sustentáveis. Da mesma forma, os níveis de governança corporativa das empresas listadas em bolsas de valores, como o Novo Mercado da B3, também servem como referência de excelência que as empresas buscam alcançar. Esses exemplos demonstram que certificações respeitadas podem orientar as práticas comerciais e melhorar a percepção pública do compromisso das empresas com causas sociais e ambientais.

A criação de um selo ou certificação para "Empresas com Equidade Racial no Setor" seria uma medida estratégica para promover a diversidade racial no setor privado. Essa certificação precisaria ser baseada em metas e indicadores claros, priorizando a transparência e a responsabilidade. Por exemplo, as empresas certificadas deveriam demonstrar progresso concreto na contratação, promoção e retenção de funcionários negros em todos os níveis hierárquicos e adotar políticas inclusivas e programas de desenvolvimento profissional para grupos sub-representados. A transparência nos critérios de certificação e a divulgação pública dos resultados são essenciais para garantir a credibilidade e o impacto dessa iniciativa.

Entretanto, é fundamental observar que a proliferação de certificações e selos no mercado levou a uma certa banalização dessas distinções. Para que a certificação de equidade racial seja eficaz e significativa, ela deve ser emitida por uma instituição reconhecida e respeitada no setor. Instituições como o Banco Central do Brasil (Bacen), a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) são exemplos de entidades que poderiam dar legitimidade a essa certificação. A credibilidade dessas organizações garantiria que o selo de equidade racial fizesse uma diferença real na percepção do consumidor sobre quais instituições estão genuinamente comprometidas com a promoção da diversidade.

A Estratégia de Excelência Reconhecida, portanto, apresenta-se como uma abordagem poderosa para incentivar a inclusão racial no setor bancário brasileiro. Ao premiar e destacar as empresas que implementam práticas exemplares de diversidade, essa estratégia não apenas melhora a reputação e a competitividade das empresas certificadas, mas também estabelece novos padrões de excelência para o setor como um todo. A criação de um selo de igualdade racial emitido por uma instituição renomada garantiria que os esforços de inclusão fossem reconhecidos e valorizados, promovendo uma cultura de diversidade que reflete a sociedade brasileira.

Análise da estratégia integrada

As "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial" identificadas neste estudo representam uma abordagem multifacetada para combater a desigualdade racial em um determinado setor. Cada estratégia oferece um caminho distinto e complementar para promover a inclusão racial. A Estratégia de Conformidade Legal estabelece uma base regulatória mínima, a Estratégia de Pressão Social mobiliza a sociedade civil para atuar como fiscalizadora e oferecer incentivos à diversidade, e a Estratégia de Excelência Reconhecida oferece um incentivo positivo por meio de reconhecimento e certificação.

A integração dessas estratégias cria um ecossistema de medidas que pode efetivamente reduzir a desigualdade racial e promover um ambiente mais inclusivo no setor bancário. A sinergia entre a aplicação da lei, a pressão social e o reconhecimento oficial cria um conjunto robusto de incentivos e obrigações que pode transformar as práticas institucionais e culturais das empresas.

A adoção dessas "Estratégias Sistêmicas para a Equidade Racial" não apenas atende à necessidade de justiça social e equidade, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável e competitivo do setor, valorizando

zando a diversidade como um ativo essencial.

Considerações finais

A desigualdade racial continua sendo um problema significativo no setor bancário brasileiro, onde a representação de negros e pardos é desproporcionalmente baixa em comparação com sua participação demográfica. Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar estratégias que podem ser implementadas para promover a inclusão racial nesse setor, abordando um aspecto crítico da justiça social e do desempenho organizacional.

Os resultados desse estudo identificaram três estratégias principais para a implementação setorial: a Estratégia de Conformidade Legal, a Estratégia de Pressão Social e a Estratégia de Excelência Reconhecida. Essas estratégias, coletivamente denominadas "Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial", foram criadas para serem adotadas em nível setorial, lideradas por instituições governamentais, órgãos reguladores ou pela sociedade, e não por empresas individuais.

A Estratégia de Conformidade Legal envolve a implementação de legislação para incluir uma porcentagem mínima de funcionários negros, garantindo um ambiente mais inclusivo por meio de obrigações legais e penalidades em função de não conformidades. A Estratégia de Pressão Social aproveita as campanhas públicas e os movimentos sociais para responsabilizar as empresas pelas práticas de diversidade, usando a pressão pública para incentivar a inclusão. A Estratégia de Excelência Reconhecida promove o desenvolvimento de selos e certificações para reconhecer empresas com práticas exemplares de diversidade, fornecendo incentivos positivos para a adoção de metas de inclusão. Essas descobertas destacam a necessidade de abordagens abrangentes e sistêmicas para combater a desigualdade racial no setor bancário de forma eficaz.

Como qualquer outra pesquisa, algumas limitações afetam esta pesquisa. Primeira, embora ofereça percepções aprofundadas, a abordagem qualitativa do estudo pode capturar apenas parte da questão devido à sua dependência de um número limitado de entrevistas e estudos de caso. Segunda, o foco no setor bancário brasileiro limita a generalização dos resultados para outros setores ou países. Terceira, a dependência de dados de entrevistas autorrelatadas introduz possíveis vieses, pois os participantes podem apresentar respostas socialmente desejáveis.

Pesquisas futuras poderiam abordar essas limitações incorporando métodos quantitativos para validar e ampliar os resultados em uma amostra maior. Estudos comparativos envolvendo outros setores ou países poderiam proporcionar uma compreensão mais ampla da desigualdade racial e estratégias eficazes para enfrentá-la. Estudos longitudinais poderiam oferecer percepções sobre a evolução das políticas de diversidade racial e seus impactos de longo prazo. Além disso, a exploração das perspectivas de diferentes partes interessadas, como funcionários, clientes e membros da comunidade, poderia enriquecer a compreensão dos desafios e oportunidades associados à promoção da igualdade racial no setor bancário.

Referências

- Bonilla-Silva, E. (1997). Rethinking racism: Toward a structural interpretation, *American sociological review* pp. 465–480.
- Carmichael, S. and Hamilton, C. V. (1967). *Black Power: The Politics of Liberation in America* [Poder Negro: A Política de Libertação na América].
URL: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z202329INFOGRAFICO.pdf>
- Contraf (2023). Outro Sistema Financeiro que pensa na coletividade é possível. Notícias.
URL: <https://contrafcut.com.br/noticias/forum-outro-sistema-financeiro-que-pense-na-coletividade-e-possivel/>
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications

- for organizational competitiveness, *Academy of Management Perspectives* 5(3): 45–56.
- Creswell, J. W. and Creswell, J. D. (2010). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications. Abordagens de métodos qualitativos, quantitativos e mistos.
- Dubois, A. and Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research* 55(7): 553–560. Combinação sistemática: uma abordagem abdutiva à pesquisa de casos. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eccles, R. G., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance, *Management science* 60(11): 2835–2857. O impacto da sustentabilidade corporativa nos processos e no desempenho organizacional.
- Fernandes, M. E. and Almeida, J. R. (2020). Liderança inclusiva e seus impactos nas organizações, *Revista de Administração Contemporânea* 24(2): 123–139.
- Friede, G., Busch, T. and Bassen, A. (2015). Esg and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, *Journal of sustainable finance & investment* 5(4): 210–233. Evidência agregada de mais de 2000 estudos empíricos.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology, *Organizational research methods* 16(1): 15–31. Métodos de Pesquisa Organizacional.
- Hunt, V., Layton, D. and Prince, S. (2015). Why diversity matters. Por que a diversidade é importante?
- IBGE (2022). Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do brasil se declara parda. Notícias. URL: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>
- Itaú (2023). Relatório esg 2022. URL: <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/0f6d20ef-214f-f8e3-7ceb-432350f7e412?origin=2>
- Mcghee, H. (2021). *The Sum of Us: What Racism Costs Everyone and How We Can Prosper Together*, One World, Nova York. A soma de nós: o que o racismo custa a todos e como podemos prosperar juntos.
- Pager, D. and Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets, *Annu. Rev. Sociol* 34(1): 181–209.
- Santander (2023). Relatório anual integrado 2022. URL: https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rai-2022/24-03-28_203710_relatorio_anual_integrado_2022_mar24.pdf
- SEEB-CGMS (2022). Dia da consciência negra: a visibilidade negra no sistema financeiro. Notícias. URL: <https://www.seebcgms.org.br/dia-da-consciencia-negra/dia-da-consciencia-negra-a-visibilidade-negra-no-sistema-financeiro/>
- Seidel, S. and Urquhart, C. (2013). On emergence and forcing in information systems grounded theory studies: The case of strauss and corbin, *Journal of Information Technology* 28(3): 237–260. URL: <http://dx.doi.org/10.1057/Jit.2013.17>
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*, Sage Publications. Noções básicas de pesquisa qualitativa.
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard business review* 74(5): 79–90.
- Williams, D. R. and Mohammed, S. A. (2013). Racism and health I: Pathways and scientific evidence, *American behavioral scientist* 57(8): 1152–1173.

Autor

Dr. José Vicente*

Advogado, Reitor Universidade Zumbi dos Palmares, Comentarista Jornal TV Cultura, articulista das revistas Isto É e Veja.

E-mail: jose.vicente@zumbidospalmares.edu.br

 <https://orcid.org/0000-0001-6829-0647>

* Autor de correspondência.