

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA,
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO**

ALAN BARBOSA DOS SANTOS

**DIVERSIDADE E LIDERANÇA:
A Comunicação de Interesse Público para promover o letramento
racial no desenvolvimento de lideranças negras**

**São Caetano do Sul
2025**

ALAN BARBOSA DOS SANTOS

**DIVERSIDADE E LIDERANÇA:
A Comunicação de Interesse Público para promover o letramento
racial no desenvolvimento de lideranças negras**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Informação e Comunicação – Mestrado Profissional em Tecnologia, Informação e Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção de título em Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Inovação e Tecnologia na Informação e na Comunicação

Linha de Pesquisa: Comunicação, Tecnologia e Inovação

Orientador: Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso

São Caetano do Sul
2025

BARBOSA DOS SANTOS, Alan

Diversidade e Liderança: a Comunicação de Interesse Público para promover o letramento racial no desenvolvimento de lideranças negras / Alan Barbosa dos Santos - São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2025 p. 137

Orientador: Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Informação e Comunicação - Mestrado Profissional em Tecnologia, Informação e Comunicação - 2025

1. Comunicação de Interesse Público. 2. Raça. 3. Letramento Racial. 4. Diversidade. 5. Jogos sérios. I. CARDOSO, J.B.F. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Informação e Comunicação. III. Título

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Leandro Campi Prearo**

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa
Profª Drª Maria do Carmo Romeiro**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia,
Informação e Comunicação
Profª Drª Regina Rossetti**

Dissertação defendida e aprovada em 04/02/2025 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso (Orientador)

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Informação e Comunicação
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof^a. Dr^a. Rebeca Nunes Guedes de Oliveira (USCS)

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Informação e Comunicação
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof^a. Dr^a. Kelly Tatiane Martins Quirino

Universidade de Brasília (UnB)

AGRADECIMENTOS

Chegou ao fim! Como é gratificante, desse ponto, voltar o meu olhar para trás e ver o caminho por onde os meus pés passaram e, fechando os olhos, recordar o aprendizado por onde os meus pensamentos fluíram. Melhor ainda é, ao despertar desse instante, perceber quantos caminharam comigo e foram o meu suporte, refúgio e fortaleza.

Quero agradecer primeiramente a Deus, creio que tudo é permissão Dele e se aqui estou é por Sua Misericórdia e Seu Amor! Sou grato a tudo que Ele me proporcionou, em especial, as minhas famílias. A minha família matrimonial, a minha família biológica afetiva, a minha família religiosa, a minha família do trabalho, a minha família de amigos, a minha família do mestrado e a minha família BB *Black Power*, às quais passo a agradecer a seguir.

Quero agradecer a minha família matrimonial. Gratidão a minha esposa Priscila, meu esteio, companheira dos momentos mais difíceis e desafiadores. Foi ela quem me encorajou sempre, não me deixou desistir e, na hora de maior desânimo, me trouxe café. Aos meus filhos Pedro Diniz, José Afonso e Maria Valentina que sentiram a minha falta, mas compreenderam essa ausência em alguns momentos de diversão. E ao meu caçula, Emanuel José, que chegou no finalzinho dessa jornada e foi um renovo em minhas energias.

Quero agradecer a minha família biológica afetiva. Meu muito obrigado aos meus irmãos Aelson, Aracian, Arailson, Alvandick, Adelmo, Adelson e Alessandra, que em muitos momentos do nosso passado abdicaram dos próprios sonhos para que um momento como esse fosse possível, ao contribuir com minha educação e formação. Se hoje sou o único irmão com nível superior de ensino, sei que parte disso devo a vocês.

À minha família Nória, meus amigos, compadres e padrinhos, os casais Marcelo e Dalila, Tássia e Hiago, Diego e Julimariane. A intercessão e a oração de você me fizeram mais forte meu dia a dia.

À minha família do mestrado, os colegas Alan, Aline, Carmen, Keth, Luiz e Murilo os melhores da USCS de todos os tempos. E aos professores Liráucio Girardi, Priscila Perazzo, Rebeca Guedes e Regina Rossetti pelos importantes ensinamentos.

Em especial, gostaria de reafirmar essa gratidão ao professor e orientador João Batista, por todo o suporte, pelos ensinamentos com muita paciência, pelos desafios

que me ajudou a superar, pelo incentivo e prontidão nas orientações. JB, você foi o responsável por trazer a tranquilidade que tanto necessitava nessa jornada.

À minha família do trabalho Celma, Erica, Fábio, Fabiano, Gustavo, Olívia e Yana que tanto me incentivaram. E ao colega Caubi, grande amigo e mentor.

À família BB Black Power que me fortaleceu e apoiou não somente para vencer as adversidades, como também, para enriquecer meus pensamentos e ideias. Agradeço à Aline, Ana Maria, Beatriz, Clairton, Edileuza, Gisele, Gustavo, Ivanilda, Jaqueline, Manu Moraes, Meri Eli, Moab, Paula, Patrícia, Richard, Sueli, Zaid e em nome deles aos mais de oitocentos colegas que se aquilombam em prol de um mundo melhor.

À Prof^ª. Dra. Kelly Quirino, por ter aceitado o convite da banca e pelos excelentes apontamentos, que fizeram a diferença na elaboração deste trabalho. Uma mulher fonte de aprendizado e inspiração à luta.

E para encerrar, quero deixar um agradecimento eterno a duas mulheres guerreiras, que não acompanharam a conclusão dessa etapa, mas foram grandes inspirações em minha história: minha mãe, Magnólia, e minha sogra, Silvane. Vocês venceram o bom combate, completaram a fé e deixaram um importante legado.

"Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor de sua pele, por sua origem ou ainda por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender, e se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar"

Nelson Mandela

RESUMO

Operando o conceito de raça como fenômeno social, que ainda justifica a segregação e as desigualdades em nossa sociedade, esta pesquisa busca aproximar o debate racial ao mercado de trabalho, apontando a baixa representatividade dos negros nos espaços de tomada de decisão, como resultado do processo discriminatório sofrido por eles em sua trajetória profissional, decorrente do racismo estrutural. Dessa forma, o objetivo principal foi compreender como a comunicação de interesse público pode ser utilizada de forma inovadora nas organizações para contribuir no processo de letramento racial, com vista ao desenvolvimento de lideranças negras nas organizações. O estudo também traz como objetivos específicos: 1) discutir a normatização da branquitude como forma de vantagem e privilégio aos brancos; 2) descrever como o racismo opera na desqualificação do negro, dificultando a sua ascensão a cargos de lideranças nas organizações; 3) compreender como o letramento racial pode contribuir para a ascensão do negro a cargos de liderança nas organizações; 4) desenvolver um produto de comunicação para promover o letramento racial em organizações com vista a contribuir na formação de lideranças negras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada qualitativa descritiva. A revisão bibliográfica teve como foco o racismo, o letramento racial, mercado de trabalho e comunicação de interesse público, temas que serviram de base para o desenvolvimento do produto. Definida a construção de um jogo, inserido na categoria de jogos sérios, a metodologia utilizada foi a de Fundamentação, Conceituação, Estruturação, Construção, Finalização (FCECF) foi adotada para a execução da ideia. Nas etapas de estruturação e construção, concebidas pelo método FCECF, a teoria semiótica peirceana foi aplicada para o processo de análise de jogos similares e na matriz da criação do produto. O jogo visa promover o letramento racial para o desenvolvimento de lideranças negras nas organizações. O jogo foi testado e avaliado pelo público-alvo, e os resultados mostraram que o produto tem potencial para atender os requisitos propostos: a) contemplar o conjunto de práticas baseado nos fundamentos que levam ao letramento racial; b) cumprir a função de jogo sério; c) cumprir a função de ferramenta estratégica para a gestão da diversidade; d) alcançar a função de interesse público; e) ser aplicável ao público interno das organizações e f) envolver e considerar a participação de diferentes públicos em sua diversidade.

Palavras-chave: Comunicação de Interesse Público. Raça. Letramento Racial. Diversidade. Jogos sérios

ABSTRACT

Using the concept of race as a social phenomenon, which still justifies segregation and inequalities in our society, this research seeks to bring the racial debate closer to the job market, highlighting the low representation of black people in decision-making spaces, as a result of the discriminatory process suffered by them in their professional careers, resulting from structural racism. Thus, the main objective was to understand how public interest communication can be used in an innovative way in organizations to contribute to the process of racial literacy, with a view to developing black leadership in organizations. The study also has the following specific objectives: 1) to discuss the normalization of whiteness as a form of advantage and privilege for whites; 2) to describe how racism operates in the disqualification of black people, making it difficult for them to rise to leadership positions in organizations; 3) to understand how racial literacy can contribute to the rise of black people to leadership positions in organizations; 4) to develop a communication product to promote racial literacy in organizations with a view to contributing to the formation of black leaders. To this end, a descriptive qualitative applied research was conducted. The bibliographic review focused on racism, racial literacy, the labor market, and public interest communication, themes that served as a basis for the development of the product. Once the development of a game, included in the category of serious games, was defined, the methodology used was the Foundation, Conceptualization, Structuring, Construction, Finalization (FCECF) methodology, which was adopted to execute the idea. In the structuring and construction stages, conceived by the FCECF method, Peirce's semiotic theory was applied to the process of analyzing similar games and in the product creation matrix. The game aims to promote racial literacy for the development of black leaders in organizations. The game was tested and evaluated by the target audience, and the results showed that the product has the potential to meet the proposed requirements: a) contemplate the set of practices based on the foundations that lead to racial literacy; b) fulfill the function of a serious game; c) fulfill the function of a strategic tool for diversity management; d) achieve the function of public interest; e) be applicable to the internal public of organizations; and f) involve and consider the participation of different audiences in their diversity.

Keywords: Public Interest Communication. Race. Racial literacy. Diversity. Serious games.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia Científica.....	81
Figura 2 - Metodologia Projetual	88
Figura 3 - Jogo <i>Racism 24</i>	91
Figura 4 - Jogo <i>Disparaty Trap</i>	92
Figura 5 - Jogo Desafio Mover.	94
Figura 6 - Protótipo inicial do tabuleiro.	101
Figura 7- Protótipo inicial das cartas.	102
Figura 8 - Protótipo inicial da cartela.	102
Figura 9 - Protótipo inicial do guia antirracista.....	103
Figura 10 - Protótipo inicial das cartas barreiras (frente e verso).	107
Figura 11 - Protótipo inicial das fichas recompensas.	107
Figura 12 - Dado preto de 6 lados.....	108
Figura 13 - Peões em 6 cores.	108
Figura 14 - Cartela ação.....	108
Figura 15 - <i>Playtest</i> em grupo	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Requisitos e parâmetros desejáveis no jogo.....	97
Quadro 2 - Percurso lógico de criação com base nos signos	98
Quadro 3 - Detalhamento dos jogadores	112
Quadro 4 - Pergunta 1.....	112
Quadro 5 - Pergunta 2.....	113
Quadro 6 - Pergunta 3.....	113
Quadro 7 - Pergunta 4.....	114
Quadro 8 - Pergunta 5.....	114
Quadro 9 - Pergunta 6.....	115

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Origem do estudo	21
1.2	Problematização	24
1.3	Objetivos	28
1.4	Justificativa da Pesquisa	28
1.5	Delimitação do tema.....	30
2	REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1	Entre raça, racismo e etnia	32
2.1.1	Preconceito racial e discriminação racial	37
2.1.2	Compreender para enfrentar: racismo individual, institucional e estrutural.....	39
2.1.3	A percepção do racismo no Brasil	41
2.2	Raça na formação da sociedade brasileira	42
2.2.1	O trabalho escravizado no Brasil	43
2.2.2	O negro e as teorias raciais no pós-abolição	46
2.2.3	O branqueamento da sociedade brasileira: eugenia, mestiçagem e democracia racial.....	49
2.3	Raça no mercado de trabalho	52
2.3.1	A branquitude: pacto e normas.....	54
2.3.2	Diversidade racial nas organizações	58
2.3.3	Liderança Negra: obstáculos e desafios	64
2.3.4	Letramento racial	68
2.4	Comunicação de Interesse Público	72
2.4.1	Novos elementos na lógica das organizações: Interesse público e comunicação de interesse público	73
2.4.2	A Comunicação de Interesse Público nas ações de comunicação das organizações	75
2.4.3	A Comunicação de Interesse Público como inovação na abordagem e gestão da diversidade nas organizações	78
3	MÉTODO DE PESQUISA	81
4	O JOGO PARA O LETRAMENTO RACIAL	84
4.1	Jogos sérios nas organizações	85
5	RESULTADOS E PRODUTO	88

5.1	Fundamentação	88
5.1.1	Análise semiótica de similares	88
5.1.2	Consideração sobre as análises	95
5.2	Conceituação	96
5.3	Estruturação	97
5.3.1	Matriz semiótica para a criação do jogo	97
5.3.2	Concepção do jogo	99
5.3.3	Elementos essenciais do jogo	100
5.4	Construção	109
5.4.1	<i>Self-testing</i>	109
5.4.2	<i>Playtest</i> com modelo básico de papel	109
5.4.3	<i>Playtest</i> em grupo	111
5.4.4	Análise de Resultados	112
5.5	Finalização	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a pesquisa, incluindo informações sobre a área de estudo, as motivações que a impulsionaram, a contextualização do tema, a identificação do problema, seus objetivos gerais e específicos, a justificativa e a delimitação do estudo.

1.1 Origem do estudo

É urgente transpor o debate racial para o ambiente das organizações. Isso porque há uma realidade racial forjada que determina o lugar social do negro e o impede de ascender a lugares de poder e tomada de decisão também no ambiente corporativo. Essa construção política e social naturaliza o branco como padrão, favorecendo-o com vantagens sociais, usufruindo de privilégios, enquanto o corpo negro, atravessado pelo preconceito e discriminação racial vê-se destinado à condição de subalternidade, numa construção histórica que remonta à gênese da civilização brasileira.

O processo de colonização do Brasil não diferiu das demais colônias europeias em termos de exploração e subjugação. No primeiro momento, a mão de obra nativa foi escravizada e utilizada no trabalho da terra, muitas vezes subsistindo com a escravização dos povos oriundos do continente africano ou sendo substituída totalmente por essa. A questão a ser destacada é que a mão de obra escravizada foi o grande alicerce do desenvolvimento econômico do Brasil colônia por séculos e esse modelo de organização social trouxe consigo as bases do racismo através de um processo longo e complexo (Santos, 2022).

O trabalho dos escravizados foi fundamental para a consolidação do capitalismo, afinal ele produzia a riqueza, os recursos e os mercados que moviam o progresso. No entanto, esse fato não suaviza, nem tampouco justifica as atrocidades cometidas em nome do desenvolvimento ocidental.

Para extrair da colônia os recursos existentes, num primeiro momento, os diversos povos indígenas foram reduzidos a um grupo, definidos como seres selvagens: os índios, negros da terra. Depois, o tráfico transatlântico, um empreendimento lucrativo que enriqueceu indivíduos e nações, trouxe para as terras brasileiras povos de diversas etnias que não se entendiam como africanos, mas como grupos distintos, com língua, cultura e costumes diversos e tiveram sua identidade

reduzida a cor e a características fenotípicas, o que os caracterizavam como negros. Bento (2022) aponta que o europeu construiu uma identidade comum que o aglutinou em um determinado grupo, alocando, na outra ponta, em um plano contrastante o negro, sendo a relação entre esses dois grupos permeada pela desigualdade. A escravização foi uma instituição que viabilizou a colonização, ao passo que racializou os indivíduos. De um lado, o europeu, branco, proprietário. E do outro lado, o não branco (indígenas e africanos), propriedade. Como aponta Santos (2022), o escravo seria sempre o não branco, seja ele o negro da terra ou o negro da África. Essa estrutura que se formou e foi o vetor de toda a relação social nos primórdios da história brasileira, forjou desigualdades, criou valores e crenças percebidas até hoje na sociedade. Nos mais de trezentos anos em que durou a escravização, nenhuma política, nenhuma lei favoreceu a inclusão social do negro.

O Brasil foi o último país do continente americano a abolir a escravidão, mesmo tendo sido recorrentes as resistências negras como as formações de quilombos ou o movimento abolicionista. Ao mesmo tempo, a abolição não rompeu com a relação hierarquizada que se dava entre branco e negro, porque o grupo beneficiário de privilégios continuava a existir e na vida cotidiana permaneciam a funcionar normas e leis que presumiam a naturalização das desigualdades entre indivíduos na estrutura social (Guimarães, 2019).

Com a abolição, os senhores de engenho foram indenizados pelo Estado, mas os negros não foram contemplados com políticas capazes de mitigar as desigualdades ocasionadas pela escravização (Jaime, 2017). Nenhuma ação foi deflagrada de modo a garantir o acesso do negro ao mercado de trabalho e a condições dignas de sobrevivência. Nenhuma alternativa de inserção social abarcou os escravizados e seus descendentes. Ao contrário, o braço do africano escravizado que sempre foi a força motriz do sistema colonial brasileiro, empregado nas mais diversas atividades laborais, passou a ser desqualificado. O negro passou a ser descrito como preguiçoso, vadio e avesso ao trabalho. O Estado deu início à política de imigração europeia com a justificativa de substituição da mão de obra negra pela branca e, também, como uma política de branqueamento da população brasileira. Era preciso livrar-se da raça inferior e subalterna responsável pelo atraso do país (Marques Júnior, 2021).

Durante toda a formação histórica do Brasil, o lugar do negro foi sendo definido e barreiras que impossibilitavam a sua ascensão foram levantadas. Bento (2022) nos alerta sobre a necessidade de pensar que, enquanto um grupo sofreu a

opressão e as agruras da escravização e ainda nos tempos atuais vê essa construção afetar o seu modo de vida, outro grupo foi marcado por impactos positivos, tornando-se herdeiro dos privilégios construídos a partir da escravização dos negros.

Neste trabalho, pretende-se estudar os extremos dessa relação racial, visto que a escravização lançou marcas profundas na experiência social do negro, gerando um mecanismo de anulação do sujeito e naturalizando as desigualdades, ao mesmo tempo em que produzia a condição de privilegiado no grupo branco. Capítulos como o sistema escravista, o racismo científico, a mestiçagem/miscigenação como premissas do branqueamento e o privilégio branco passam a compor importantes pontos para a compreensão de como o negro foi escolhido para ter seus direitos suprimidos (Teixeira; Oliveira; Carrieri, 2020).

Importante destacar, outrossim, que na tarefa de combater o racismo é preciso trazer à baila a discussão sobre o privilégio branco, visto que em uma dimensão relacional, na qual o racismo e o privilégio branco se coadunam, principiando um processo de sentimento de superioridade dos brancos, ambos carecem de uma intervenção que resulte em seus desaparecimentos (Ströher; Meinerz, 2022).

O passado colonial e escravista delineou uma corrida desvantajosa para o negro em diversos setores sociais, em especial na educação e no mercado de trabalho, cuja largada é assíncrona à da população branca (Ribeiro, 2019). Essa aresta é facilmente percebida na ausência de negros nos espaços brasileiros de poder e decisão. Mesmo qualificados, os profissionais negros ainda enfrentam o desafio de inserção em determinados ambientes. Segundo Sansone (1996), essas seriam as áreas duras, espaços em que o poder flui homoganeamente entre os brancos e onde os negros são impedidos de acessar.

Atualmente, ao olhar o topo do organograma das grandes empresas, o lugar em que ocorrem as tomadas de decisões mais importantes, verifica-se a predominância de pessoas brancas e uma representatividade quase insignificante de pessoas negras. “Das 73 companhias que participaram do processo seletivo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) em 2021: cerca de 80% delas responderam ter apenas entre 0% e 11% de pessoas negras em cargos de diretoria” (Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, 2022).

Segundo pesquisa do Instituto Ethos (2000), 85% das maiores empresas do país, embora reconheçam a importância da diversidade nas organizações, afirmam

não possuírem medidas para incentivar e ampliar a presença de negros no quadro de executivos.

Fleury (2000, p. 23) atesta que “o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. Assim, compreende-se a necessidade de trazer o debate racial para dentro das empresas, visto que estando inseridas em uma sociedade racista, acabam por assumir valores, crenças e ideias próprias da estrutura na qual se encontram.

Partindo da compreensão de que o racismo opera a partir de uma crença naturalizada na superioridade das pessoas brancas e que a branquitude se configura em um lugar de privilégio da cor, e essa produz certos efeitos nas organizações, a proposta desta pesquisa tem como finalidade buscar entender como a comunicação de interesse público pode ser utilizada para disseminar o letramento racial e contribuir para a diversidade no desenvolvimento de lideranças negras.

O interesse do pesquisador pelo tema está relacionado à sua experiência pessoal como pessoa negra, funcionário de uma instituição financeira pública que, ao longo de sua trajetória profissional, viu-se pouco representado, pois deparou-se com poucos negros em cargos de liderança¹.

1.2 Problematização

Desde a escravização, aos negros foram negadas as oportunidades, criou-se uma restrição ao acesso dessa parcela da população à educação, ao mercado de trabalho e ao território. Para evidenciar tais fatos pode-se destacar aqui algumas leis que cerceavam esses direitos à população negra: a) em 1837 o Estado Brasileiro proibiu os negros de frequentarem escolas, ainda que fossem libertos; b) em 18 de setembro de 1850 aprovou a lei das Terras, que restringia a aquisição de terras por meio do usucapião ao passo que autorizava o custeio, por parte do governo, da vinda de colonos europeus ao Brasil, dificultando a aquisição de terras por parte dos negros; c) o Decreto nº 847, de 11 de outubro de 1890 (BRASIL, 1890), definiu como crime: deixar de exercitar profissão, ofício ou qualquer mister em que ganhe a vida, não possuindo meios de subsistência e domicílio certo em que habite (Santos, 2022). O

¹ Cargos de liderança nesse trabalho referem-se a ocupações de posição de poder que dão ao indivíduo condições de influenciar, de forma enfática, todas as decisões de cunho estratégico e tal poder é exercido de forma ativa e legítima.

Estado legalizou um sistema de opressão ao negro, além de abandoná-lo a sua própria sorte.

No quesito mercado de trabalho, a raça negra é a mais afetada pelo desemprego, é o grupo com maior presença no mercado informal e o que recebe as menores remunerações, além de ser o que está mais sujeito a iniciar precocemente nas atividades profissionais. O negro encontra barreiras que o impede de avançar a níveis de escolaridade elevados, desenvolver suas capacidades plenas e, conseqüentemente, conquistar cargos mais altos e bons salários, ficando relegado a ocupações vulneráveis (Azevedo; Silva; Conceição, 2019).

A raça é um marcador que ainda justifica a segregação e desigualdades em nossa sociedade. O racismo encontra terreno propício para avançar nas organizações e se manifesta em processos que inviabilizam a contratação e ascensão do negro. O tema é áspero dentro de muitas organizações, dado que o mito da democracia racial provoca no brasileiro um certo conforto em não discutir esse assunto (Rosa, 2014), o que resulta em uma abordagem melindrosa ou não abordagem e, em ambos os casos, gera o mesmo efeito: a ausência de práticas organizacionais que possam reduzir as desigualdades e promover maior visibilidade dos funcionários negros (Brito; Nepomuceno; Nobre, 2022).

Cabe destacar que, o conceito de raça compreendido no contexto político e social afeta as relações nas organizações, naturalizando os lugares dos negros.

Discutir raça é compreender como, na vida cotidiana, a exemplo das relações laborais, as questões biológicas ainda se fazem presentes na constituição das relações sociais entre as pessoas, sendo mobilizadas, de forma velada ou não, para justificar como os corpos das pessoas negras podem e/ou devem ser tratados (Teixeira; Oliveira; Carrieri, 2020, p. 65).

Utilizando argumentos capitalistas, para além das questões morais e de justiça social, promover a diversidade racial nas organizações é importante, pois ela tem apresentado maior probabilidade de retorno financeiro, ganho de melhor reputação entre o seu público consumidor e melhora de performance.

Segundo Hunt; Layton e Prince (2015), responsáveis por estudo realizado para a Organização McKinsey no mesmo ano, empresas com diversidade étnica e racial possuem 35% mais chances de obter rendimentos acima da média em seu setor. Políticas de diversidade devem ser implementadas com o objetivo de valorizar os mais variados sujeitos, diferentes nas manifestações de suas competências e dos seus talentos e que possam representar na proporção do seu grupo social.

A ausência de representatividade de pessoas negras perpassa todos os ambientes de uma sociedade alicerçada em um racismo estrutural. E, por isso, buscar o enfrentamento dessa questão e propor mudanças que reduzam as desigualdades se faz necessário. A comunicação como o aspecto mais importante das relações sociais apresenta-se como uma ponte possível para esse fim.

A comunicação é parte fundamental de qualquer processo que vise estimular a compreensão, despertar a empatia e conscientizar acerca da necessidade de boa convivência entre os diferentes (Sales, 2016, p. 13).

A comunicação deve servir de suporte para o estabelecimento de programas que contribuam para a transposição de barreiras hierárquicas para a convivência e para o enfrentamento de situações indesejáveis ou graves que materializem qualquer tipo de racismo.

Sobre como pensar, a partir de estratégias sensíveis, a questão da diferença de raça numa perspectiva comunicacional, Sodré (2019, p. 88) nos diz:

Entendo a comunica o como um novo modo de organiza o.   um discurso de organiza o, reorganiza o do mundo e da consciência. Ora,   importante, portanto, que ela reorganize novos instrumentos e novas ferramentas. A comunica o se faz como um dispositivo para abranger e reorganizar. Dentro dessa reorganiza o, a questão do preconceito aflora. Os instrumentos da m dia trabalham nesse modo de discurso, inclusive os algoritmos, que podem ser preconceituosos. Na prática, o que entendo por estratégias sensíveis são as movimentac es e organiza o das movimentac es tanto no âmbito das rela es presenciais quanto no das rela es de m dia com o objetivo de sensibilizar.   possível pensar também na esfera da educa o e da pedagogia, sensibilizando desde a criança até o adulto para a questão da diferença. Sensibilizar para a diferença   fazer com que as diferenças se deem as mãos tanto no plano do conhecimento (cognitivo) quanto no plano afetivo. No plano do sensível, o racismo aparece como uma barreira. Ele   o limite da aproxima o da diferença. Aquilo que impede o outro de se aproximar.

No que tange aos espaços das organiza es e aos processos de valoriza o das diferenças no ambiente corporativo - inclusão e diversidade - a comunica o evidencia a urgência em sensibilizar os tomadores de decisão acerca da responsabilidade das empresas, que não está restrita às obriga es legais, preocupando-se não apenas com aquilo que já   esperado delas, mas, indo além, fomentando uma sociedade igualitária e justa.

  notável o poder que a comunica o exerce no mundo contemporâneo. Essa comunica o precisa ser considerada não meramente como instrumento de divulga o ou transmissão de informa es, mas como processo social básico e como um fenômeno presente na sociedade (Kunsch, 2014, p. 37).

A ausência de profissionais negros em espaços de tomada de decisões também tem a sua matriz no racismo oriundo da nossa sociedade que não vê a pessoa negra como um profissional com competências para determinadas funções, isso porque há um estereótipo negativo sobre a população negra (Bento, 2016). No imaginário popular, efeito da escravização, a figura do negro foi projetada como a de grande força física. Esse aspecto biológico atribuído à população negra levou a sociedade a interpretar erroneamente que o negro estaria apto somente ao desenvolvimento de atividade profissionais que requerem mais esforço físico.

Urge romper o silêncio e promover o debate racial nas organizações, visando diminuir as desigualdades, aumentar a representatividade e evidenciar como os brancos beneficiam-se desse silenciamento. Estudos mostram que as vantagens e os privilégios estão atrelados aos homens brancos que, na estrutura organizacional, ocupam cargos de decisão, dominam determinados setores, recebem salários mais altos e, em um movimento cíclico, estabelecem um padrão de contratação que o realimenta.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016), 41% dos gestores reconhecem a dificuldade e a falta de conhecimento da empresa para lidar com o tema. Assim é imperioso, conforme Juski (2015), evocar a função mais complexa da comunicação, e que começa pela retomada da função social na qual tem origem. É indispensável, no entanto, que tal perspectiva esteja respaldada em uma compreensão bastante sofisticada da relação dos sujeitos com os valores.

Sugere-se pensar na comunicação como um processo de construção de relações internas. Essa perspectiva incita novas relações organizacionais que oportunizam o desenvolvimento dos seres humanos por meio da negociação social do significado, questão imprescindível para a sustentabilidade das organizações (Marchiori, 2010, p. 13).

A partir dessa perspectiva, alinhada ao conceito de letramento racial, a pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **Como a comunicação de interesse público pode ser utilizada de forma inovadora nas organizações no processo de letramento racial com vistas a contribuir no desenvolvimento de lideranças negras?**

1.3 Objetivos

O objetivo principal dessa pesquisa é: compreender como a comunicação de interesse público pode ser utilizada de forma inovadora nas organizações para contribuir no processo de letramento racial com vista ao desenvolvimento de lideranças negras nas organizações.

Sendo assim, os objetivos específicos do estudo são:

- Discutir a normatização da branquitude como forma de vantagem e privilégio aos brancos;
- Descrever como o racismo opera na desqualificação do negro, dificultando a sua ascensão a cargos de lideranças nas organizações;
- Compreender como o letramento racial pode contribuir para a ascensão do negro a cargos de liderança nas organizações;
- Desenvolver um produto de comunicação para promover o letramento racial em organizações com vista a contribuir na formação de lideranças negras.

1.4 Justificativa da Pesquisa

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o Brasil possui uma população negra de 55,69% (entre pretos e pardos) Desse contingente, apenas 5% ocupam cargos de alta liderança (IBGE, 2022). Os dados reforçam a necessidade de transpor o debate da inclusão racial também para o ambiente do trabalho.

O racismo é um sistema opressor que afeta as relações sociais e atravessa o corpo negro, colocando-o como cidadão de segunda classe, porque o impede de acessar os seus direitos em sua plenitude (Sodré, 2019). Entendido como um problema presente em toda a estrutura do tecido social, Silvio Luiz Almeida (2019) esclarece que o racismo não é apenas uma questão de indivíduos preconceituosos com outros de raça diferente, mas sim um problema coletivo normalizado dentro da estrutura social.

O autor ainda revela como as crises do capitalismo alteraram as dinâmicas da manifestação do racismo, pois ele sempre caminha para a autopreservação do poder das pessoas brancas, bem como a manutenção de seus privilégios. O racismo, entendido como processo que se ergue sistematicamente pela branquitude, molda-se às novas necessidades de mercado, determinando o espaço social do negro e, em termos de relações de trabalho, esses processos tornam-se ainda mais evidentes.

Mudanças ocorridas recentemente lançaram luz sobre a questão. Dentre algumas, pode-se destacar o momento de transição que envolve o capital, com a passagem de um capitalismo de *shareholders* - visão centrada nos acionistas e no retorno financeiro, para o capitalismo de *stakeholders* - olhar direcionado aos atores que têm interesse pelas suas ações e com elas se relacionam (Schwab, 2019).

Notoriamente a economia passa por um processo de mudança, assim, vários aspectos ou atributos antes negligenciados na produção e vistos como custos a serem eliminados, ocupam, hoje, a agenda das decisões empresariais como riscos a serem mensurados e dirimidos, a fim de evitar perdas financeiras ou problemas para a reputação da imagem. As bases dessa agenda compõem os temas ambiental, social e governança, cuja sigla em inglês é ESG e que representa *Environmental, Social and Governance*, estando a diversidade contemplada no “S” do social.

Nesse sentido, algumas raras empresas compreendem o contexto ético e, de forma genuína, a urgência em promover uma sociedade mais justa e igualitária. Outras tantas, no viés da lucratividade, entendem que organizações inclusivas e diversas são mais produtivas, têm alto índice de engajamento, melhores resultados e obtém maior valorização de suas marcas (Baldissera, 2019).

Atualmente, observa-se que a temática da diversidade racial, sob a luz do ESG, vem sendo frequentemente pautada nas organizações. Entretanto, nas discussões travadas sobre a representatividade, o autor alerta para a ineficácia de ações num contexto isolado, ou seja, a questão não se encerra ao proporcionar somente visibilidade a pessoa negra. Silvio Luiz Almeida (2019) pontua que a representatividade não faz que o racismo desapareça, pois não é ela que garante a mudança da maneira como se compreendem as relações sociais, tampouco põe fim ao estigma colocado sobre os negros. O racismo exige mudanças profundas e concretas para que o cenário de desigualdade racial não seja eternizado.

Seja qual for o agente propulsor nessa jornada, faz-se necessário estabelecer um movimento contínuo que contribua com a mudança cultural nas empresas e na sociedade. Nota-se que as empresas não irão resolver as questões de diversidade e inclusões sem a participação do Estado, pois essa pauta também carece da formulação de políticas públicas, que não anulem o imperativo no compartilhamento de responsabilidades pelas empresas, pois elas precisam avançar, garantindo a inclusão e a segurança em seus ambientes.

1.5 Delimitação do tema

A escolha pelo tema deve-se aos seguintes aspectos: antes de tudo, pelo fato de como negro, ao longo de mais de vinte anos em sua trajetória profissional, nunca ter sido liderado por uma pessoa negra e não identificar, nos espaços de poder da empresa em que trabalha, a representatividade desse grupo racial e por vivenciar na atualidade o início do debate e implementação de ações sobre a diversidade racial nesta mesma organização. Sobre a opção pela comunicação de interesse público ela ocorre por dois motivos: primeiro, por ser a área de formação do mestrado; em seguida, pelo objeto de pesquisa, visto que o racismo, compreendido como problema, afeta toda a estrutura social, sendo o seu combate um interesse de todos.

A mensagem de interesse público contribui para o desenvolvimento do indivíduo como cidadão, possibilitando reflexão e ação em relação a temas que se referem à vida em sociedade: governo, educação, trabalho, saúde – enfim, o que diz respeito ao bem comum (Rosso; Silvestrin, 2013, p. 5).

O presente estudo explora as ações relacionadas à busca por diversidade racial nas organizações, ao mesmo tempo que se propõe a descrever como a comunicação de interesse público pode promover o desenvolvimento de negros em cargos de liderança, por meio do letramento racial e, desta maneira, contribuir com a mudança nas organizações com potencial para impactar a sociedade como um todo, despertando valores éticos com o propósito de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Partindo desse entendimento, compete conhecer o racismo e as formas pelas quais molda a sociedade para, então, pensar em formas eficientes para sua mitigação. O letramento racial, entendido como “um conceito potente que convoca à reflexão e exige posicionamento teórico e prático” (Almeida, S.L., 2019, p.1), mostra-se como recurso promissor e conscientizador acerca de que o processo histórico-sócio-político construiu a ideia de inferioridade do negro e alimentou a supremacia branca. Ainda nos tempos atuais, essas ideias continuam a organizar a dinâmica social, o que exige, numa postura humana, ética e moral, promover uma mudança de mentalidade para que todos sejam efetivamente reconhecidos como cidadãos e que tenham de fato seus direitos garantidos. Assim, o letramento racial apresenta-se como proposta aceitável e com potencial para sedimentar no ambiente corporativo espaços para execução de ações mais robustas, incisivas e impactantes contra o racismo.

Vilaça (2012), por exemplo, propõe que as organizações assumam a responsabilidade de formar o cidadão. Fleury (2000) corrobora ao apontar que as

organizações se propõem e, muitas vezes, conseguem ser um lugar de produção de significados e de valor.

Nesse sentido, a comunicação é capaz de transformar a experiência das relações humanas, pois por meio dela se articulam processos de transmissão e recepção de conhecimento, aprendizado e reflexão, dada a capacidade de tornar as informações em denominadores comuns a todos os receptores das mensagens (Brum, 2020).

Especificamente, sobre a comunicação de interesse público pode-se inferir que a utilização de seus mecanismos ao combate ao racismo é de interesse de todo o conjunto social, pois sua resolução traz significativo impacto às relações sociais, pois a missão da comunicação de interesse público “se traduz num esforço para difundir, influenciar ou mudar comportamentos individuais ou coletivos em prol do interesse geral” (Costa, 2006, p. 20).

Ademais, o trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro, encontra-se a revisão bibliográfica sobre os temas que fundamentaram a pesquisa e a construção do produto proposto para a intervenção. O capítulo inicia com uma introdução sobre raça, racismo e etnia, seguido pela análise da ideia de raça na formação da sociedade brasileira. A temática racial no mercado de trabalho também é abordada. Além disso, há uma revisão bibliográfica sobre comunicação de interesse público em ações de comunicação da iniciativa privada, apresentadas como alternativa inovadora para as ações de comunicação de responsabilidade social e para a gestão da diversidade.

No segundo capítulo, são apresentados os detalhes da pesquisa, destacando-se como foi executada e o desenho metodológico adotado para alcançar os objetivos propostos.

O terceiro capítulo propõe o desenvolvimento de um jogo com abordagem inovadora em comunicação, voltado para o letramento racial em ambientes organizacionais e classificado na categoria de jogo sério.

Finalmente, o quarto capítulo descreve a metodologia utilizada em todas as etapas da construção do produto, apresentando as especificações técnicas e materiais, mostrando como os dados foram tratados e analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica acerca dos temas que serviram como base para fundamentar a pesquisa e a construção do produto proposto para intervenção ou aplicação. Inicia-se com uma introdução sobre raça, racismo e etnia, seguido pela construção do conceito de raça na formação da sociedade brasileira. Também é abordada a temática racial no mercado de trabalho. Realiza-se ainda uma revisão bibliográfica sobre o tema comunicação de interesse público em ações de comunicação da iniciativa privada, focando em informações relevantes para o desenvolvimento do produto.

2.1 Entre raça, racismo e etnia

O Brasil é um país racista. Essa afirmação embora simples em sua construção sintática revela a estrutura que organiza a sociedade brasileira por meio da raça, conferindo privilégios materiais e simbólicos a um determinado grupo, enquanto renega a outros uma condição inferiorizada.

[...] sim, somos um país racista, se por racismo entendermos a disseminação no nosso cotidiano de práticas de discriminação e de atitudes preconceituosas que atingem prioritariamente os pardos, os mestiços e os pretos. Práticas que diminuem as oportunidades dos negros de competir em condições de igualdade com pessoas mais claras em quase todos os âmbitos da vida social que resultam em poder ou riqueza (Guimarães, 2016, p. 3).

Os desdobramentos de tal condição provocam na vida da população negra um distanciamento de seus direitos enquanto cidadãos, colocando-os como representantes principais das piores estatísticas sociais do país. Segundo o IBGE (2022), “apesar da população preta e parda representarem 9,1% e 47,0%, respectivamente, da população brasileira em 2021, sua participação entre indicadores que refletem melhores níveis de condições de vida está aquém desta proporção”.

Dados apurados pelo IBGE evidenciam como a população negra é alijada de bens e serviços básicos necessários como saúde, educação, moradia, trabalho, segurança, o que a coloca em uma posição que reflete os piores níveis de condições de vida e evidencia as desigualdades sociais existentes entre negros e brancos. A raça constitui fator condicionante ao acesso das pessoas aos direitos fundamentais.

Esse cenário de desigualdades começa a ser construído já na colonização do Brasil e é marcado pela escravização dos povos não brancos, tendo

como ponto de partida os três fatores a seguir: a expansão marítima, a exploração colonial e o tráfico transatlântico.

O negro após ser sequestrado, expropriado, explorado, abusado por vários séculos no Brasil colônia e no Brasil Império saiu da situação de escravidão no século XIX descapitalizado, sem meio de ter sucesso financeiro e profissional e assim segue até os dias de hoje, no século XXI. A pobreza perdura e retroalimenta o racismo (Samaha, 2021, p. 214).

Ribeiro (2019) sinaliza como fundamental o resgate histórico da escravização dos negros contextualizado aos dias atuais, traçando um panorama de como os fatos ocorridos naquela época reverberam ainda hoje na vida dessa população. Sobre a forma como o país foi sendo construído ao longo do século, Teixeira destaca:

A escravidão e o colonialismo são dois elementos particularmente importantes para se analisarem as relações raciais no Brasil porque foi por meio deles que se deu início a uma distinção mais evidente e disseminada entre os povos em nosso País. Foi por meio deles que os negros africanos foram escravizados e que se sustentaram as mencionadas e já existentes correlações entre genética, intelecto e moralidade a partir de uma perspectiva racializada (Teixeira; Oliveira; Carrieri, 2020, p. 48).

Munanga (2004) aponta que a noção da existência de categorias de pessoas é antiga e ancorava-se em uma perspectiva teológica. Com o passar do tempo elas ganharam outro contorno, apropriaram-se de um conceito que nas ciências naturais era utilizado como forma de classificar diferentes categorias e espécies animais e vegetais, passando a referenciar também categorias de seres humanos tendo, num primeiro momento, a cor da pele como marcador principal.

Neste sentido, “o discurso europeu sempre destacou o tom da pele como base principal para distinguir *status* e valor” (Bento, 2022, p. 28), acrescentadas, posteriormente, algumas outras características morfológicas e psicológicas a sua definição, sendo os seres humanos classificados em grupos distintos. Tal diferenciação serviria para justificar o tratamento conferido a cada sujeito desses grupamentos, promovendo uma concepção hierarquizante entre as raças (Rosa, 2014), tendo de um lado o ser humano ideal (branco) em oposição ao não humano (não branco).

Então, nessa escala de valores, os brancos estariam em posição de destaque, considerados superiores e, portanto, portadores de poderes e atributos que os permitiriam serem colocados na posição de dominância. Já os negros ocupando lugar inferior, estariam sujeitos a dominação, portanto, eram entendidos como sendo naturalmente submissos.

Assim, os indivíduos da raça “branca”, foram decretados coletivamente superiores aos da raça “negra” e “amarela”, em função de suas características físicas hereditárias, tais como a cor clara da pele, o formato do crânio (dolicocefalia), a forma dos lábios, do nariz, do queixo, etc. que segundo pensavam, os tornam mais bonitos, mais inteligentes, mais honestos, mais inventivos, etc. e conseqüentemente mais aptos para dirigir e dominar as outras raças, principalmente a negra mais escura de todas e conseqüentemente considerada como a mais estúpida, mais emocional, menos honesta, menos inteligente e portanto a mais sujeita à escravidão e a todas as formas de dominação (Munanga, 2004, p. 6).

Por essa lógica perversa, a condição do negro como escravo era então justificada e seu lugar social fixado, tendo como marcador as suas características físicas e hereditárias. Sua condição seria imutável, “nessa perspectiva um indivíduo não está escravo, ele é escravo” (Barros, 2014, p. 38).

Souza (2021, p. 48) nos apresenta como no Brasil colonial e escravista essa construção social do negro ocorreu:

A sociedade escravista, ao transformar o africano em escravo, definiu o negro como raça, demarcou o seu lugar, a maneira de tratar e ser tratado, os padrões de interação com o branco, e instituiu o paralelismo entre cor negra e posição social inferior.

Esse pensamento servia como justificativa para a exploração dos negros e colocava-os em uma condição de sujeição, objeto, propriedade. Promovendo-se a hierarquização das diferenças, estabelecia-se a legitimação do sistema de dominação racial e o branco como norma.

Munanga (2004) aponta que o problema não é a classificação em si, pois é fato incontestável a variabilidade dos seres humanos e que essa caracterização serviria para facilitar as pesquisas científicas e explicar tal fenômeno. Ocorre que, promovendo a hierarquização das diferenças, surge uma escala de valor entre as raças. Essa concepção é originada na Raciologia, uma pseudociência, que buscava através de uma explicação dita científica estabelecer uma relação entre as características físicas, intelectuais, morais e psicológicas e, assim justificar, a ideia de que os brancos eram superiores e possuíam o direito de dominar e explorar outras raças, remetendo a uma prática de inferiorização e exclusão típica do racismo. No entendimento de Guimarães (2005, p. 32), o “racismo é uma forma de naturalizar a vida social, isto é, de explicar diferenças pessoais, sociais e culturais a partir de diferenças tomadas como naturais”.

O fundamento do racismo reside na ideia de que uma pessoa pode ser considerada superior a outra a partir de sua raça.

[...] o racismo é uma forma sistêmica de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam [...]. Não se trata, portanto, de apenas um ato discriminatório ou mesmo um conjunto de atos, mas de um processo em que condições de subalternidade e de privilégios que se distribuem entre grupos racistas se reproduzem no âmbito da política, da economia e das relações cotidianas (Almeida, S.L., 2019, p. 25).

Os avanços no campo das ciências biológicas no século XX, especialmente da genética, demonstraram a inviabilidade da construção de raça como um conceito e uma verdade biológica. Seria cientificamente insustentável categorizar a humanidade em raças pelos critérios da Biologia, porém a ideia de raça como um elemento hierarquizador já estava arraigada na sociedade brasileira e seus efeitos ainda são sentidos e percebidos pelos negros atualmente. Sobre isso, afirma Guimarães:

Todos sabemos que o que chamamos de racismo não existiria sem essa ideia que divide os seres humanos em raças, em subespécies, cada qual com suas qualidades. Foi ela que hierarquizou as sociedades e populações humanas e fundamentou um certo racismo doutrinário (Guimarães, 2002, p. 4).

Munanga apresenta o seguinte pensamento sobre o racismo

Por razões lógicas e ideológicas, o racismo é geralmente abordado a partir da raça, dentro da extrema variedade das possíveis relações existentes entre as duas noções. Com efeito, com base nas relações entre “raça” e “racismo”, o racismo seria teoricamente uma ideologia essencialista que postula a divisão da humanidade em grandes grupos chamados raças contrastadas que têm características físicas hereditárias comuns, sendo estas últimas, suportes das características psicológicas, morais, intelectuais e estéticas e se situam numa escala de valores desiguais. Visto deste ponto de vista, o racismo é uma crença na existência das raças naturalmente hierarquizadas pela relação intrínseca entre o físico e o moral, o físico e o intelecto, o físico e o cultural. O racista cria a raça no sentido sociológico, ou seja, a raça no imaginário do racista não é exclusivamente um grupo definido pelos traços físicos. A raça na cabeça dele é um grupo social com traços culturais, linguísticos, religiosos etc. que ele considera naturalmente inferiores ao grupo ao qual ele pertence. De outro modo, o racismo é essa tendência que consiste em considerar que as características intelectuais e morais de um dado grupo são consequências diretas de suas características físicas ou biológicas (Munanga, 2004, p. 7).

É óbvio que, na atualidade, do ponto de vista genético o conceito de raça humana é insustentável, mas é preponderante entender que foi essa a ideia central que legitimou e respaldou posturas políticas insanas, de efeitos desastrosos, como genocídios e holocaustos.

Raças humanas não existem. A genética comprovou que as diferenças icônicas das chamadas “raças” humanas são características físicas superficiais, que dependem de parcela ínfima dos 25 mil genes estimados do genoma humano. A cor da pele, uma adaptação evolutiva aos níveis radiação ultravioleta vigentes em diferentes áreas do mundo, é expressa em menos de 10 genes! (Guimarães, 2011, p. 269).

Mesmo tendo sido abolida das pesquisas e estudos científicos das ciências biológicas a palavra raça continua a ser utilizada nos estudos da sociologia e ciências sociais, isso porque, cientificamente, a raça é tida como uma construção.

No entanto, o conceito de raça era incapaz de elucidar certos fenômenos sociais e culturais, vez que fora refutado pela ciência; foi, então, mobilizada uma categoria que justificasse as diferenças percebidas e as explicasse. Surge, assim, o termo etnia, que se refere a um determinado grupo, uma comunidade humana definida por afinidades linguísticas, culturais e semelhanças genéticas, reclamando para si uma estrutura social, política e um território (Santos *et al.*, 2010, p. 122), conceito complementado por Samaha (2021, p. 44), “etnia, por sua vez, denota um grupo de pessoas que se percebe, e é percebido por outros grupos como possuidor de aspectos culturais compartilhados, como linguagem, religião e costumes familiares”.

Embora o uso do termo etnia configure-se o mais politicamente correto no debate das relações raciais e interétnicas, a presente pesquisa, seguindo a linha da maioria dos pesquisadores brasileiros, usará o termo raça, porque para tratar do racismo no ambiente organizacional e a discriminação racial no trabalho, faz-se necessária a utilização de um termo explícito quanto a sua intenção, de lançar luz sobre uma problemática que tem sua origem na maneira como o indivíduo negro é lido, consciente ou inconscientemente, a partir de um fenômeno ainda presente no imaginário da sociedade.

Igualmente, a mera substituição da palavra raça por etnia não é capaz de aniquilar o racismo, visto que a ideia de hierarquização continua vigente, mesmo abarcando outros aspectos, como exemplo da identidade cultural. De fato, mudam os termos, mas as vítimas e o esquema ideológico permanecem inalterados (Munanga, 2004). Em arremate, utilizar o termo raça no seu sentido sociológico cumpre o papel de ressignificá-lo, bem como de reforçar a positividade identitária do negro.

Embora a raça não exista biologicamente, isto é insuficiente para fazer desaparecer as categorias mentais que a sustentam. O difícil é aniquilar as raças fictícias que rondam em nossas representações e imaginários coletivos. Enquanto o racismo clássico se alimenta na noção de raça, o racismo novo se alimenta na noção de etnia definida como um grupo cultural, categoria que constitui um lexical mais aceitável que a raça (falar politicamente correto) (Munanga, 2004, p. 10).

2.1.1 Preconceito racial e discriminação racial

Percebe-se que o conceito de raça é insustentável à luz da biologia, dessa forma é mister invocar para esse debate o entendimento de raça construído sob o aspecto histórico-sócio-político, pois se há preconceito e discriminação que se manifestam a partir de uma perspectiva racial, eles devem ser analisados a partir deste ponto de partida. Sobre isso Silvio Luiz Almeida (2019, p. 24), alerta que

[...] a noção de raça ainda é um fator político importante, utilizado para naturalizar desigualdades, justificar a segregação e o genocídio de grupos sociologicamente considerados minoritários.

Ainda acerca desse assunto, Santos (2022) reforça que a raça como construção social é um sistema de crenças que molda e configura a sociedade brasileira, sendo a única capaz de dar cabo ao entendimento sobre comportamentos e atitudes preconceituosos e discriminatórios dos quais os negros são vítimas.

Muito embora, pelo senso comum, preconceito racial e discriminação racial possam ser vistos como sinônimos, é necessário fazer uma distinção. O preconceito racial trata de uma violência simbólica, isto é, atribui-se ao indivíduo um conjunto de características negativas que anula a sua individualidade, sendo esta atribuição feita, geralmente, por outra pessoa pertencente a um grupo diferente e que se percebe superior (Jaime, 2017).

Outro ponto é o de que o preconceito racial está ancorado em uma predisposição mental que se materializa por uma ação discriminatória, em razão de crenças e visões estereotipadas. De acordo com Alves Filho (2008), o preconceito está alicerçado em uma pretensa superioridade que não encontra fundamentos na racionalidade ou comprovação científica, mas está amparado em padrões e normas racialistas.

O sociólogo Oracy Nogueira, em artigo intitulado “Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem”, traz importante contribuição para entender o racismo no país. Segundo o autor, há no Brasil um preconceito diferente do existente nos Estados Unidos. Enquanto naquele país a definição acontece por ascendência, ou seja, a presença de uma única gota de sangue já é o suficiente para classificar a pessoa como negra (origem), em nosso país, o negro é definido pela cor e pelo conjunto fenotípico (marca).

Considera-se como preconceito racial uma disposição (ou atitude) desfavorável, culturalmente condicionada, em relação aos membros de uma população, aos quais se têm como estigmatizados, seja devido à aparência, seja devido a toda ou parte da ascendência étnica que se lhes atribui ou reconhece. Quando o preconceito de raça se exerce em relação à aparência, isto é, quando toma por pretexto para as suas manifestações os traços físicos do indivíduo, a fisionomia, os gestos, o sotaque, diz-se que é de marca; quando basta a suposição de que o indivíduo descende de certo grupo étnico para que sofra as consequências do preconceito, diz-se que é de origem (Nogueira, 2007, p. 292).

Almeida (2019, p.25) afirma que o “preconceito racial é o juízo baseado em estereótipo acerca dos indivíduos que pertençam a um determinado grupo racializado e que pode ou não resultar em práticas discriminatórias”.

Para Carvalho (2018) o tratamento diferenciado que resulte em desvantagens a uma pessoa ou grupo, norteados por sua raça ou etnia indica discriminação. Acrescenta ainda que, esta ocorre em processos e decisões, mesmo que o argumento racial não esteja explícito, mas que são identificados por gerar perdas ao longo da vida das pessoas afetadas.

Em seu trabalho, Reis Filho (2005) expõe as diferenças entre preconceito e discriminação. O preconceito seria uma violação do respeito ao ser humano, caracterizado pela desvalorização do outro e seguida por uma atitude hostil. Já a discriminação é vista como a efetivação do preconceito, ela implica em uma ação que se apoia na ideia ou sentimento negativo que se tem de um grupo, gerando violação dos direitos desse grupo. Não raro, a ação discriminatória ocorre com o intuito de preservar posições privilegiadas de certos grupos.

Silvio Almeida (2019) salienta a diferença entre preconceito e discriminação. Embora ambos evoquem à ideia de raça, o primeiro está relacionado aos estereótipos atribuídos a um indivíduo que vinculado a um determinado grupo, enquanto a discriminação está ligada ao tratamento diferenciado dado aos indivíduos de um grupo racializado, tendo como requisito o poder.

Embora não seja pretensão desse trabalho esgotar as discussões sobre as diferenças entre preconceito racial e discriminação racial, tampouco apresentar um conceito definitivo, mas para compreensão dessa pesquisa. Pode-se sintetizar o preconceito racial como opiniões e julgamentos sobre o outro, sem embasamento ou vivência, apenas por suposições e ideia preconcebida, enquanto a discriminação é um comportamento observável pelo tratamento diferenciado conferido em razão da raça e que resulta em desvantagens.

2.1.2 Compreender para enfrentar: racismo individual, institucional e estrutural

Segundo Oliveira (2021, p. 66), “o racismo como conhecemos hoje é produto de uma tipologia de classificação racial consolidada principalmente no século XVI como instrumento do projeto eurocentrista”. O racismo normaliza determinadas relações e seu enfrentamento dependerá da compreensão que se tem sobre ele.

Baseado na percepção de diferenças raciais, o racismo é uma forma sistêmica de discriminação, um processo em que os grupos raciais são hierarquizados, uma construção social que aloca um grupo para a condição de subalternidade enquanto o outro é beneficiário de privilégios numa suposta normalidade, como aponta Almeida (2019). O autor classificou o racismo em três diferentes perspectivas: individual, institucional e estrutural, com o propósito de tornar a compreensão mais didática.

O racismo individual para Almeida (2019) está associado a comportamentos éticos e psicológicos de um sujeito ou grupo em relação ao outro que difere de si. Esses comportamentos são racialmente discriminatórios e podem materializar-se de diversas formas, seja por meio de insultos, supressão de direitos ou exclusão. O autor considera essa concepção limitada, vez que não é possível explicar, por meio dela, como um ato propagado por um único indivíduo ou grupo pode impor uma relação de inferioridade aos negros como a que é verificada em indicadores sociais brasileiro.

Quanto ao racismo institucional, manifesta-se por meio de mecanismos discriminatórios no funcionamento das instituições, conferindo privilégios a uns e desvantagens a outros em razão da raça, fazendo os não brancos serem inferiorizados e estigmatizados em função do seu pertencimento racial (Almeida, S.L., 2019)

O racismo institucional materializa-se de modo implícito em políticas e práticas em instituições governamentais, escolas, empresas e sistemas de justiça que, mesmo sem o suporte da legalidade, atuam de modo a produzir consequências desiguais no tratamento aos grupos minorizados. Ele pode produzir um sistema social e econômico inteiro de desigualdades ou criar mecanismos que conservem e perpetuem tal sistema (Jaime, 2017).

Werneck (2013, p. 17) aponta que o racismo institucional “opera de forma a induzir, manter e condicionar a organização do Estado, suas instituições e políticas públicas atuando também nas instituições privadas, produzindo e reproduzindo a hierarquia social”.

Conforme Sampaio (2003), nota-se o racismo institucional em processos que promovem desvantagens às pessoas em razão de seu pertencimento ao grupo racial inferiorizado sob as quais recaem discriminação por preconceito involuntário, ignorância, negligência e estereotipação racista. O racismo configura uma forma de dominação.

Para Almeida (2019) as instituições desempenham um papel fundamental na criação e regulamentação de padrões que orientam as ações dos indivíduos, influenciando suas atitudes, pensamentos, visões de mundo e preferências. Ainda segundo o autor, nessas instituições há dinâmicas de poder que desempenham um papel crucial na promoção da superioridade de certos grupos, buscando preservar seus interesses sociais, políticos e econômicos e moldando regras e comportamentos de maneira amplamente aceita como natural. Esses grupos detêm controle por meio de princípios discriminatórios relacionados à raça, estabelecendo normas culturais e sociais então apresentadas como a única perspectiva legítima de sociedade e, desta forma, naturalizando-as.

O pesquisador ainda aponta esses locais como ambientes de poder dominados por homens brancos. Seriam eles: o judiciário, o legislativo, o ministério público, as diretorias de empresas e as reitorias de universidades que legitimam a estrutura racista, ora excluindo o acesso da população negra a determinados espaços, ora determinando as áreas em que essa população deve estar.

Em adição, Silvio L. Almeida (2019) aborda a ideia de racismo estrutural vinculado ao racismo institucional. Ele argumenta que o racismo orienta as relações econômicas, culturais e políticas e está conectado à sociedade. Assim, sob o ponto de vista do autor, a sociedade tem no racismo o seu eixo estruturante, responsável por normalizar padrões e regras de natureza segregacionista.

Muito embora sejam apontados diferentes níveis de compreensão sobre o racismo, o autor conclui que todo racismo é estrutural, visto que torna possível a manifestação individual e institucional do racismo.

O racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo 'normal' com que se constituem as relações políticas, econômicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo estrutural (Almeida, S.L., 2019, p. 33).

O racismo estrutural é um sistema de hierarquia presente em toda a base da sociedade e à sua volta, atribuindo vantagens rotineiras à população branca (Samaha,

2021). Complementa Oliveira (2021), ao argumentar que o conceito de racismo estrutural se encaixa na visão materialista do racismo como a perspectiva dominante, não sendo uma categoria conceitual que a separa do racismo individual e institucional. Em vez disso, trata-se de reconhecê-lo como resultado da estrutura social e histórica que perpetua a desigualdade econômica e a produção de riqueza. Em consonância, Oliveira (2021) alerta sobre a necessidade de uma adequada operacionalização dos níveis de interpretação do racismo para que seu enfrentamento seja adequado e haja uma transformação da realidade racial brasileira.

Uma compreensão do racismo meramente como atitude individual/comportamental pode levar à ilusão de que processos educativos ou mesmo mecanismos dissuasórios por meio de normas punitivas seria o suficiente. Ou mesmo na compreensão institucional segundo a qual a mera reforma das instituições, com a presença maior de negras e negros nos aparatos institucionais, seria suficiente para debelar o racismo. Sem deixar de considerar a importância dessas ações, estas são limitadas se desconsiderar o caráter estrutural do racismo [...] (Oliveira, 2021, p. 61).

2.1.3 A percepção do racismo no Brasil

Em abril de 2023, com o intuito de compreender de que forma a população brasileira percebe o racismo, foi realizado um estudo que abarcou 127 municípios brasileiros das cinco regiões do país. Entre as conclusões da pesquisa, chama a atenção o fato de que 81% das pessoas no Brasil o consideram um país racista; ao mesmo tempo em que 85% da população discorda que existam atitudes e práticas racistas. Pode-se intuir, nesse paradoxo, que há um mecanismo de defesa, uma forma do indivíduo buscar alívio psicológico ao não corroborar explicitamente com atitudes racistas, retirando de si a culpa e a responsabilidade e atribuindo a outro esse fardo (Camino *et al.*, 2001). Como explicou Florestan Fernandes, “o brasileiro não evita, mas tem vergonha de ter preconceito” (Rodrigues, 1995).

Necessário destacar que, nos anos de 1988, 1995 e 2011 pesquisas semelhantes com o mesmo tema foram realizadas e os resultados similares. Todas apontaram para o racismo existente no Brasil, mas atribuindo a sua prática a outros.

[...] além disso o problema parece ser o de afirmar oficialmente o preconceito, e não de reconhecê-lo na intimidade. Tudo indica que estamos diante de um tipo particular de racismo, um racismo silencioso e que se esconde por trás de uma suposta garantia da universalidade e da igualdade das leis, e que lança para o terreno do privado o jogo da discriminação (Schwarcz, 2012, p.32).

Ponto relevante da pesquisa, a violência verbal, representada por xingamentos e ofensas, foi apontada como a principal forma de discriminação, seguida por tratamento desigual e violência física, como as agressões.

Embora apresente-se de forma explícita nos índices sociais, o racismo do cotidiano continua manifestando-se de maneira velada, adaptando-se às circunstâncias, sem estar isento na criação de práticas excludentes e discriminatórias que se perpetuam, tornando mais difícil a sua solução. Não falar sobre o problema, fingir que ele não existe ou tentar minimizar os impactos que ele provoca não ajuda a promover uma educação antirracista. A solução exige que o racismo seja retirado da invisibilidade.

2.2 Raça na formação da sociedade brasileira

A seguir, uma breve contextualização histórica da formação da nação brasileira tendo como ponto de partida a escravização dos negros, regime violento que durou quase quatro séculos. A compreensão desse processo histórico permite promover a reflexão crítica sobre as diversas questões que surgem no atual debate racial no Brasil.

É mister entender como do Brasil colônia ao Brasil república lugares sociais foram marcados e desigualdades forjadas, colocando a população negra em situação socioeconômica inferior à observada na população branca. Sabe-se que após a abolição da escravatura nenhuma política de estado foi pensada para a integração do negro na sociedade, ao contrário, a ideia era impedir que esse grupo tivesse acesso a determinados espaços. O projeto abolicionista previu tão somente a liberdade do negro, sem conceder-lhes garantias a oportunidades ou ao exercício de direitos. Sem reparação, sem trabalho, sem moradia e sem educação, o negro foi jogado à própria sorte numa clara intenção de que sua sobrevivência fosse um fracasso.

E aqui um adendo, ainda que se reconheçam as consequências da escravização para os grupos raciais, o intuito não é atribuir ao racismo dos dias atuais justificativas pautadas num passado histórico, mas fazer um recorte temporal para entender os atravessamentos do racismo na sociedade brasileira. Como assinala Hasenbalg (1979), a configuração atual da sociedade é o produto de uma constante aplicação de princípios racistas na seleção social ajustados ao passar dos anos.

Fazer essa passagem histórica permite levantar indícios que dão a entender como em cada direito negado, em cada silenciamento, em cada ato de opressão e em cada decisão política o racismo foi encontrando justificativas que o validasse e passasse a colocar o sujeito branco como sendo o sujeito universal. Esse contexto histórico contribui para a compreensão do surgimento do Racismo Estrutural, vez que a naturalização da subjugação foi sendo progressivamente construído ao longo dos períodos.

2.2.1 O trabalho escravizado no Brasil

Em 1500 começa a história oficial do Brasil com a chegada dos portugueses e esse episódio dá início à saga da metrópole para ocupação e exploração do território recém-descoberto. Nessas novas terras tudo precisava ser construído: moradias, estradas, açudes, plantações e Portugal não dispunha de mão de obra suficiente para tais fins, especialmente, para a produção de matérias primas para abastecimento da manufatura mercantil (Borges; Medeiros; D'adesky, 2002).

A solução encontrada pelo colonizador para esse problema foi a escravização. Uma instituição violenta e desumana que durou mais de 350 anos. Nela, o negro foi reduzido a mercadoria ou peça, tornou-se um instrumento de trabalho, ferramenta que poderia ser adquirida ou comercializada (Andrews, 2023). Importante frisar que o tráfico transatlântico de africanos escravizados se configurou como um dos comércios mais lucrativos de toda a história da humanidade (Santos, 2022).

Antes de seguir nessa breve contextualização histórica, é importante esclarecer dois pontos fundamentais: o primeiro diz respeito à opção do pesquisador pelos termos escravização e escravizado em substituição a escravidão e escravo, salvo quando esses termos estiverem em citações de outros autores.

A escolha pelo uso dos termos escravização, como processo de opressão, e escravizado, como a condição de alguém que foi subjugado ao trabalho forçado com restrição à liberdade, objetiva contemplar a perspectiva de que uma pessoa é feita escrava, ela não nasce escrava. O foco aqui é responsabilizar o sujeito que oprime, rechaçando a crença de que essa é uma condição natural.

[...] o vocábulo escravizado modifica a carga semântica e denuncia o processo de violência subjacente à perda da identidade, trazendo à tona um conteúdo de caráter histórico e social atinente à luta pelo poder de pessoas sobre pessoas, além de marcar a arbitrariedade e o abuso da força dos opressores (Taille; Santos, 2012, p. 8).

O segundo ponto é apresentar como a escravização dos indígenas foi uma alternativa de mão de obra a ser explorada no processo de colonização do Brasil. Mesmo não sendo esse o recorte da pesquisa, essa é uma questão importante porque evidencia como os povos não europeus eram tratados. No novo continente, o não branco estava sempre na condição de ser escravizado.

Nos anos iniciais, Portugal parecia pouco preocupado com o controle e a administração de sua colônia brasileira, período em que os indígenas sofreram investidas com conseqüente perda de sua liberdade. A construção dos primeiros engenhos só foi possível devido à escravização dos povos indígenas, que, entre 1550 e 1580, representava o maior contingente de mão de obra colonial (Santos, 2022).

Vistos como negros da terra, numa escala valorativa entre os negros da África, os povos originários embora considerados como selvagens, no entendimento dos europeus, possuíam alma, o que lhes dava uma certa vantagem, pois a Coroa Portuguesa viu-se pressionada a promulgar leis que coibissem a escravização de indígenas.

De fato, as leis não serviram para eliminação definitiva da escravização dos indígenas, mas reduziram a sua incidência drasticamente. Outros fatores também serviram para a diminuição da utilização da mão de obra indígena escravizada, os principais foram: o aprimoramento do funcionamento do tráfico negreiro transatlântico praticado por Portugal; as epidemias provocadas pelo contato com os europeus que abateram um percentual elevado da população indígena e a dificuldade em capturar os indígenas que fugiam, resistindo ao trabalho forçado (Santos, 2022).

Por volta de 1534, os primeiros escravizados africanos começaram a ser importados e o comércio dessa mão de obra intensificou-se no Brasil Colônia. Ao contrário do que aconteceu com o indígena que, embora hierarquicamente em um grau abaixo do povo branco, era para os europeus um ser dotado de alma. O negro, por sua vez, no entendimento do europeu, ocupava a mesma categoria que os animais, desprovido de intelecto e de alma, portanto, não haveria nenhum tipo de problema moral em explorá-lo de forma sistemática e violenta.

Inclusive, existia uma explicação teológica que apontava a inferioridade dos africanos, justificando a escravização desses povos. Segundo o mito bíblico, sobre Cam, filho de Noé, teria recaído uma maldição lançada pelo pai, na qual, por conta de uma desonra, Cam e seus descendentes deveriam servir aos seus irmãos Sem e Javé e a toda a linhagem deles. Cam foi marcado com um sinal visível dessa maldição, a

cor preta na pele. Assim, a escravização ganha contornos fenotípicos e racializados (Borges; Medeiros; D'adesky, 2002).

Dessa forma, a escravização assume diferentes dimensões daquelas já observadas em outras sociedades, transformando-se em uma forma de escravização pautada pela hierarquização da raça, na qual as pessoas estavam sujeitas a ocupar uma condição de superioridade ou inferioridade, dependendo a qual grupo racial pertencessem (Santos, 2022).

Segundo Pinsky (2006, p. 7), “a escravidão se caracteriza por sujeitar um homem ao outro, de forma completa: o escravo não é apenas propriedade do senhor, mas também sua vontade está sujeita à autoridade do dono e seu trabalho pode ser obtido até pela força”.

Enquanto no tecido social os proprietários de escravizados ocupavam os lugares de senhores, aos trabalhadores escravizados eram reservadas as alcunhas de escravos, pretos, negros e cativos. Assim sendo, as representações senhoriais naturalizavam as desigualdades sociais.

[...] a escravidão foi bem mais que um sistema econômico: ela moldou condutas, definiu desigualdades sociais, fez de raça e cor marcadores de diferenças fundamentais, ordenou etiquetas de mando e obediência, e criou uma sociedade condicionada pelo paternalismo e por uma hierarquia muito estrita (Schwarcz, 2019, p. 27-28).

A convicção dos colonizadores europeus na inferioridade dos africanos foi o que justificou e legalizou o sequestro destes na África. A escravidão validou a concepção de inferioridade que, com o tempo, enraizou-se na sociedade como algo natural, e, durante sua vigência, impediu o levante de qualquer debate sobre a cidadania (Santos, 2022).

O Brasil foi o país que mais recebeu africanos escravizados, cerca de 40% vieram para cá, e foi também o último a abolir a escravização. Tais informações permitem afirmar que o país foi lapidado e moldado sob a instituição da escravidão e legou o racismo como prática social dominante que liga ideologicamente os brancos, mantendo seus privilégios, enquanto é negada a cidadania aos negros e negras (Nogueira, 2007).

Moura (2021) disserta como o trabalho escravo modelou a sociedade brasileira, estabeleceu as relações de produção fundamentais na estrutura dessa sociedade e direcionou o tipo de desenvolvimento subsequente de instituições, de grupos e de classes, após a abolição.

Daí podemos ver que a estratificação dessa sociedade, na qual as duas classes fundamentais – senhores e escravos – se chocavam, era criada pela contradição básica que determinava os níveis de conflitos. Em outras palavras, a classe dos escravos (oprimida) e a dos senhores de escravos (opressora dominante) produziam a contradição fundamental. Essa realidade gerava a sua dinâmica nos seus níveis mais expressivos. Dessa forma, os escravos negros, para resistirem à situação de oprimidos em que se encontravam, criaram várias formas de resistência, a fim de se salvaguardarem social e mesmo biologicamente, do regime que os oprimia (Moura, 2021, p.21).

Diéne (2005) afirma que a escravização deixou marcas profundas na sociedade brasileira e que toda a sociedade está organizada a partir de uma perspectiva racista. Esse panorama histórico ajuda a compreender o porquê da existência do chamado Racismo Estrutural, visto que a naturalização da submissão vem sendo construída através dos séculos relegando aos negros diversos problemas sociais, sendo um deles a sua inserção no mercado de trabalho.

Porém, antes de encerrar esse tópico é necessário afirmar que o negro não aceitou pacificamente a condição de escravizado que lhe foi imposta. A resistência manifestou-se de diversas formas e foi experiência prática em todos os lugares onde a escravização ocorreu (Reis; Gomes, 2012, p. 9).

Uma das formas de resistência mais conhecida foi o quilombo. O quilombo representou a unidade fundamental que desafiou de maneira radical o sistema escravista, servindo como refúgio para uma ampla variedade de indivíduos marginalizados, independentemente de sua cor de pele. Ele se tornou um exemplo de espaço no qual as diferenças eram aceitas e não hierarquizadas. De fato, pode-se intuir que nesse ambiente a concretude da democracia racial era perceptível, uma expressão que para representar a realidade social brasileira é um mito, mas que encontra vida no contexto das comunidades quilombolas (Moura, 2021).

2.2.2 O negro e as teorias raciais no pós-abolição

Como apresentado, o Brasil conviveu com a escravização por mais de três séculos, sendo o negro uma mercadoria valiosa para os interesses do branco. A liberdade legal só chegou em 13 de maio de 1888. Aqui o ponto focal não é esmiuçar os episódios históricos desse período, mas apresentar como esse lugar social do negro foi se estruturando a partir de um processo de escravização que já o enclausurava em um estereótipo inferior.

O negro foi colocado em uma posição de subalternização naturalizada e no pós-abolicionismo essa posição foi reforçada, tomando contornos ainda mais violentos, a partir da ideia de que para se ter um país ordenado e progressista seria necessário excluir a população negra. Logo, para esse fim, o Estado adotou políticas para exterminar o negro da sociedade brasileira (Santos, 2022). O processo de abolição não teve como objeto e objetivo a inserção igualitária do negro e a Lei Áurea não fez desaparecer a mentalidade discriminatória construída ao longo de séculos (Schwarcz, 2012).

Importante contextualizar a percepção que pairava nessa sociedade que vai receber essa grande massa populacional de libertos: pessoas que até então eram escravizadas e identificadas pelos seus traços fenotípicos, cor da pele, tratadas como sendo coisas, produtos, seres inferiores, desmerecedoras de qualquer compaixão ou piedade.

Outro ponto a entender é que, ao negro, a liberdade foi concedida sem mais nenhum acréscimo, ou seja, o negro sai da condição de escravizado desamparado, sem uma lei que garanta a ele moradia, emprego, alimentação, educação ou uma indenização que possa servir ao seu sustento.

Nessa época, havia no mundo ocidental teses validadas pelas ciências vigentes que atestavam a existência das raças, biologicamente hierarquizadas, em cuja estrutura os brancos ocupam posição superior. O novo paradigma era explicar a realidade não mais sob a lente da religiosidade, mas por meio de um discurso científico. Esses conceitos serviam para justificar o domínio do branco (europeu) sobre os demais povos não brancos (não europeu) visto que agora os europeus começavam uma nova fase de colonização com a invasão dos continentes africano e asiático (Rosa, 2014).

Na Europa, desde o século XVII, ideias que atrelavam características físicas de um povo aos seus traços culturais e sociais já eram postuladas, o debate sobre raça já ressoava no pensamento do tecido social da época, ainda que não estivessem no contexto científico. Nesse tempo, alguns estudiosos naturalistas iniciam o desenvolvimento de teorias que estratificam os seres humanos sob o prisma da supremacia europeia (Schwarcz, 2012). Outra ideia que ganhava envergadura era a noção de degeneração atrelada ao ser humano, nela a mistura do branco e do não branco resultaria em uma espécie humana mais enfraquecida intelectualmente, estéril e sem qualidades.

Para completar o cenário científico desse tempo, surgia o Darwinismo social, teoria que se apropriou dos estudos sobre a evolução das espécies proposta por Charles Darwin e foi transportada para a realidade dos seres humanos. O Darwinismo Social é um reflexo do pensamento eurocêntrico e racista da época. Proposta por Herbert Spencer, essa teoria se baseia na ideia de uma sociedade composta por tipos perfeitos, indivíduos não miscigenados, portanto superiores tanto física quanto intelectualmente. Essa suposta superioridade, segundo a teoria, justificaria o domínio dos europeus sobre os demais povos (Santos, 2022).

Dessa forma, estava posta a base da teoria racial, que considera as raças como fundamentalmente diferentes. Acreditava-se que qualquer combinação entre raças distintas resultaria em degeneração. Havia uma suposição de que a aparência física de um grupo estava ligada aos seus valores, cultura e sociabilidade.

No Brasil, as ideias do racismo científico chegavam com maior força no mesmo período em que a república se estabelecia e as instituições começavam a ser estruturadas. O racismo científico, enquanto uma ideologia racializada, acomodava os indivíduos em espaços socialmente hierarquizados, definindo o branco europeu como a espécie humana mais evoluída, os indígenas numa faixa intermediária e os negros na base, abaixo de todos os outros, na mesma escala dos primatas.

[...] havia um chão comum entre essas disciplinas: a percepção da humanidade dividida em raças e a certeza de que havia uma hierarquia natural e seletiva entre elas. Essa premissa levou à noção de que existiriam estágios mais primitivos e primários da humanidade (na qual a população negra muitas vezes era associada aos primatas) e outros mais evoluídos e civilizados (Santos, 2022, p.157).

A elite brasileira que durante muito tempo optou pela escravização e apostava na sua longevidade, após a abolição, começou a ver escravidão como uma instituição antiquada que impedia o desenvolvimento econômico e social do país, e, se deparou com um grande impasse: o que fazer com os negros e seus descendentes, vistos como indivíduos incapazes de participar do processo civilizatório e considerados, na época, preguiçosos, malandros e vadios pelas elites.

O negro, que se via afetado por leis que o marginalizavam, era agora obrigado a colocar em sua conta a culpa pelas adversidades que enfrentava. Assim, a sombra da escravização vai perdurando na sociedade sem um projeto de integração.

Vale observar que a liberdade não significou uma melhor condição de vida para os negros, pois vivendo durante séculos como escravizados, esse grupo social

não tinha como acumular capital e em sua imensa maioria não possuía riquezas. Ao sair da condição de escravizados para a de pessoas livres era preciso que fosse fornecida pelo Estado uma estrutura que acolhesse e indenizasse esse contingente de pessoas. Contudo, sabe-se que essa era uma ideia totalmente avessa aos reais interesses da elite brasileira, porque para eles o negro não era a melhor representação do autêntico brasileiro. O ideal de raça que povoava o imaginário dos políticos e intelectuais da época estava muito mais próximo dos traços estéticos e dos valores culturais dos europeus. O que se desejava era embranquecer a população e aniquilar os negros, pois havia o entendimento de que o negro representava o atraso político, econômico e social do país e que o progresso só chegaria ao Brasil à medida que ele fosse predominantemente branco. Era preciso, portanto, remover qualquer traço racial dos ex-escravizados, incentivando o embranquecimento por meio da imigração europeia. E foi esse o projeto que orientou a política de imigração implementada pelo estado brasileiro, que pretendia por meio do cruzamento inter-racial que o negro fosse riscado definitivamente do mapa.

Para validar as leis migratórias à época e sustentar as políticas públicas de ajuda aos imigrantes com viagens e instalações, houve uma construção ideológica em que se buscava enaltecer as características do povo branco, europeu, enquanto se tecia uma narrativa em que predominava a incapacidade do negro de se adaptar ao trabalho livre e remunerado. Na esteira da industrialização que, no Brasil, dava seus primeiros passos, a imagem do europeu foi associada, equivocadamente, a mão de obra qualificada para ocupar os postos de trabalho que surgiam. Essa associação só provocou o afastamento dos negros ao acesso ao mercado de trabalho livre, pois projetava no imigrante a imagem do trabalhador que possuía as competências necessárias para realizar as tarefas, ao tempo que se atribuía ao negro uma predisposição biológica a vadiagem. A exclusão social continuou a ser um mecanismo ordenador da sociedade. A dinâmica racista do período foi tecida para dificultar que negros e negras se inserissem no mercado de trabalho livre (Santos, 2022).

2.2.3 O branqueamento da sociedade brasileira: eugenia, mestiçagem e democracia racial

A visão que as elites intelectuais tinham do Brasil era impactada pela representação do brasileiro no exterior como racialmente inferior e incivilizado. Os europeus viam no brasileiro uma condescendência à imoralidade ao que eles

julgavam ser a mistura entre as raças naquele país. Respaldao no racismo científico, os intelectuais europeus concebiam a miscigenação como o caos, uma perturbação na ordem. Para eles, o resultado entre o cruzamento de dois povos diferentes resultaria em uma descendência defeituosa, em indivíduos fracos e intelectualmente incapazes. Sob a ótica da degenerescência, portanto, o brasileiro em relação ao povo europeu estaria condenado a uma condição de inferioridade perpétua, dado a sua mestiçagem.

Neste contexto, a eugenia foi apropriada pelos intelectuais brasileiros como uma estratégia para corrigir a degradação da sociedade, uma intervenção que ao expurgar a herança genética do negro colocaria o país na direção do progresso (Schwarcz, 1993).

As teorias eugênicas emergiram como um movimento científico e social, particularmente ligado ao racismo científico e ao darwinismo social. A eugenia alicerçada sobre um estudo pseudo biogenético era entendida como uma espécie de higiene social, pela qual pretendia-se eliminar características humanas indesejáveis e garantir a perpetuação de uma raça pura, superior, branca (Souza, 2021).

A ideia de inferioridade biológica do negro era compartilhada por muitos intelectuais no Brasil, em que o debate sobre a miscigenação entre as raças não era consensual. Alguns condenavam a miscigenação, considerando-a uma anomalia e, portanto, algo prejudicial ao futuro do país. Esses eram os segregacionistas, que acreditavam que a miscigenação poderia impedir a formação do Brasil como nação. Por outro lado, havia aqueles que viam a miscigenação como uma oportunidade para eliminar e extinguir as raças consideradas inferiores - negros e indígenas. Esses eram os defensores da tese da extinção, que viam a miscigenação como um meio de regenerar o povo através de um processo gradual de branqueamento (Conceição, 2009). Eles acreditavam que esse processo levaria à extinção das pessoas de pele escura (Rosa, 2014).

A fusão racial com os europeus deveria solidificar a criação de uma nova população que posicionaria o Brasil como uma nação robusta e influente no cenário internacional, mas para o sucesso dessa empreitada, alguns eugenistas de maior prestígio defendiam que deveria haver rígidas imposições de barreiras para impedir a entrada de africanos e asiáticos no país, assim, segundo eles, evitar-se-iam problemas como a delinquência, a criminalidade, o alcoolismo e a loucura. A mestiçagem entre brasileiros e europeus era a única via possível, já o cruzamento

com o não branco preocupava eugenistas que viam nessa uma questão perturbadora e inassimilável.

Durante a década de 1930, a preocupação constante com a identidade nacional levou ao debate sobre eugenia e imigração como uma rota para a regeneração e o futuro do país. No cenário brasileiro, ao tempo em que se assistia a uma escalada dos pensamentos racistas, via-se um fortalecimento de críticas ao racismo e à própria eugenia. O Brasil estava em busca de uma figura que o representasse universalmente e para isso precisava refutar a ideia de mestiçagem como sinônimo de inferioridade.

Nesse momento surge o livro “Casa Grande & Senzala”, escrito pelo antropólogo Gilberto Freyre, como uma proposta de releitura da formação do povo brasileiro. Na obra, a mestiçagem é vista como algo positivo e eleva a contribuição da cultura africana e indígena para a brasilidade. Em seus escritos, Freyre trouxe à baila os critérios raciais na formação do povo brasileiro, mas sem fazer uso dos termos empregados pelo racismo científico que eram tão recorrentes naquele momento.

Porém, a partir de uma leitura mais crítica de sua obra, é possível compreender que embora Freyre (2003) tenha inovado ao enaltecer as três raças que formaram o país, ele não o fez sem desvencilhar-se da lógica racista. Isso porque mesmo que o autor evidencie a importância da miscigenação, isso acontece a partir de uma perspectiva de embranquecimento. Freyre valoriza os elementos da “casa grande” sem esboçar a menor pretensão de refutar a imagem de inferioridade que a elite tem da “senzala”.

Sobre esse fato, Santos (2022) escreve afirmando que o título da obra de Freyre já sugere a forma dele perceber a realidade racial brasileira. O autor acolhe os diferentes grupos culturais, contanto que não questionem os lugares sociais a eles destinados.

A obra não ataca de maneira essencial o pensamento racista brasileiro.

[...] foi nos anos 1930 que o mestiço transformou-se definitivamente em ícone nacional, em símbolo de nossa identidade cruzada no sangue, sincrética na cultura, isto é, no samba, na capoeira, no candomblé, na comida e no futebol. Redenção verbal que não se concretiza no cotidiano: a valorização do nacional é acima de tudo uma retórica que não encontra contrapartida fácil na valorização das populações mestiças e negras, que continuam a ser, como veremos, discriminadas nas esferas da justiça, do direito, do trabalho e até do lazer (Schwarcz, 2017, p. 28).

Após a Segunda Guerra Mundial, nações temendo as consequências da intolerância racial buscaram no Brasil, famoso pela sua suposta democracia racial, formas de promover a harmonia entre os povos. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) patrocinou um estudo sobre as relações raciais no país, que revelava desigualdade, o preconceito e a discriminação racial presentes na sociedade brasileira de forma tão intensa que impediam a ascensão social dos negros (Jaime, 2017).

Embora não presente explicitamente em sua obra, Freyre defendia a ausência do racismo no Brasil e propagava uma pretensa harmonia racial no país (Jaime, 2017). Segundo o autor, o país viva uma democracia racial restrita apenas às páginas impressas em seu livro visto que, na realidade, em vez de democracia, surgia a discriminação e, em lugar da harmonia, o preconceito. Assim, o discurso acabou sendo considerado posteriormente um mito (Schwarcz, 2017).

Com o mito da democracia racial revelado, surgiu no Brasil um novo pensamento que identifica os ecos do passado escravocrata no imaginário e no inconsciente coletivo do povo brasileiro. Por meio de estudos qualitativos, pesquisadores passaram a apontar as diversas facetas do racismo e como ele se molda e se adapta ao contexto de cada período.

O mito da democracia racial e a névoa criada por ele em torno do caráter estrutural do racismo brasileiro foram algumas das invenções mais bem-acabadas daqueles que conduziam a construção de Estado nacional brasileiro. É o país que enaltece o tripé samba, carnaval e futebol por meio de uma integração segregada da população, o que permite que o racismo continue ali, silencioso, porém mantendo as engrenagens funcionando (Santos, 2022, p. 211).

2.3 Raça no mercado de trabalho

A necessidade de mão de obra livre para o avanço do capitalismo foi um fator crucial para o fim do sistema de escravização no Brasil. Tida como entrave para o crescimento da lógica à geração do lucro, a mão de obra escravizada cedeu espaço ao trabalho livre, sem, contudo, anexar o negro nessa nova dinâmica produtiva, sendo ele substituído por imigrantes, numa política explícita do Estado para exterminá-lo da sociedade, através do projeto de branqueamento da população, uma vez que o não branco era visto como uma porta ao atraso.

Moura (1988) aponta que houve empenho ideológico, político e social da força dominante (brancos) de modo a não permitir a inclusão dos negros nas mudanças da ordem social.

Theodoro (2008) esclarece que os desdobramentos ocorridos a partir da abolição permitem inferir que o projeto objetivava a exclusão da população negra das regiões e setores dinâmicos e sua inserção em setores de subsistência e funções mal remuneradas.

Além das barreiras levantadas pelo passado escravista, outras foram sendo suscitadas a partir das teorias raciais à época em que, baseada em uma suposta cientificidade, procuravam desqualificar o negro, encapsulando-o em um estereótipo de inferioridade, incapacidade e criminalidade. O racismo foi ressignificado para manter a subordinação da população negra, já que não mais cativa, livre por meio de dispositivo legal, precisava ser aprisionada em uma estrutura de produção social que a desfavorecesse.

Desse modo, desqualificando o não branco, afasta-o da disputa social, concedendo ao grupo dominante a perpetuação do acúmulo de capital material e benefícios simbólicos.

A população negra no Brasil está exposta a um ciclo cumulativo de desvantagens que afeta a sua mobilidade social. Noutras palavras, o negro enfrenta uma estrutura de oportunidades sociais diferente e mais desfavoráveis que a do branco (Gonzalez, 2011, p. 1).

Hasenbalg (1979) debruçou-se sobre dados estatísticos que atestaram que o negro corre em desvantagem não apenas em função de um passado que o escravizou, sobretudo, a partir de obstáculos que se atualizam e impedem seu acesso as instituições sociais. Ele chama a atenção não só para as desigualdades instituídas no passado, mas as que se estabelecem e se renovam no presente.

Os obstáculos enfrentados pelos negros no acesso as oportunidades dificilmente serão percebidas por aqueles que ajudaram a levantá-los, daí a necessidade de promover a diversidade nos espaços em que as normas são formuladas, pois são os diferentes pontos de vista, os diferentes lugares de origem, as diferentes perspectivas que permitem levantar questionamentos e provocações sobre as barreiras e privilégios que definem os lugares de cada grupo na sociedade.

Bento (2022) ressalta que é preciso questionar o motivo pelo qual em uma sociedade majoritariamente negra, tenhamos quase exclusivamente uma sociedade liderada por pessoas brancas. Segundo a estudiosa, a reposta estaria na branquitude, entendida como lugar de vantagens e privilégios do branco e no pacto narcísico, que assegura aos brancos a manutenção dessas vantagens raciais. Vantagens que podem ser observadas na “Síntese de Indicadores Sociais” publicada pelo IBGE

(2023), na qual é notável a disparidade entre os grupos de brancos e não brancos, praticamente em todos os aspectos. A análise dos dados sobre o mercado de trabalho aponta para uma concentração da população negra em atividades com menor remuneração, enquanto a população branca é maioria em ocupações com maior rendimento mensal.

O recorte por atividade econômica revela a segmentação das ocupações e a rigidez da segregação racial no mercado de trabalho. A incidência de pretos ou pardos é acentuada na Agropecuária (62,0%), na Construção (65,1%) e nos Serviços domésticos (66,4%), atividades que apresentaram rendimentos inferiores à média em todos os anos da série. Por outro lado, Informação, financeira e outras atividades profissionais, bem como Administração pública, educação, saúde e serviços sociais, cujos rendimentos apresentaram níveis bastante superiores à média, foram as atividades que contaram com, proporcionalmente, maior presença de pessoas ocupadas de cor ou raça branca. Esse foi um padrão observado em todos os anos estudados, entre 2012 e 2022 (IBGE, 2023, p. 24).

Assim, é objetivo deste capítulo apresentar o conceito de branquitude e como o pacto e as normas da branquitude operam no mercado de trabalho, favorecendo a permanência de pessoas brancas em posições de poder e decisão; a importância da diversidade racial em todos os setores sociais, bem como entender o letramento racial como ação estrutural, um instrumento possível ao combate ao racismo. A ideia é apresentar uma proposta em que o letramento racial possa contribuir com o rompimento desse acordo tácito entre os brancos que não apenas naturalizam as desigualdades, como as perpetuam.

2.3.1 A branquitude: pacto e normas

A partir da década de 1990, houve mudanças significativas nos estudos sobre raça, período em que nos Estados Unidos as pesquisas foram produzidas colocando o branco e seus privilégios na dimensão relacional com o racismo. Essas investigações ficaram conhecidas como estudos críticos da branquitude (*critical whiteness studies*). Entretanto, anterior a esse período, alguns estudiosos já haviam incluído em suas pesquisas o tema branquitude, muito embora não fosse esse o termo utilizado. Cardoso (2008) chama a atenção para três estudiosos negros que trataram o assunto: o sociólogo estadunidense, W. B. Du Bois, em 1935; o psiquiatra francês, nascido na Martinica, Frantz Fanon, em 1952, e o sociólogo brasileiro, Guimarães Ramos, em 1957.

No contexto de mercado de trabalho, destaca-se a pesquisa de Du Bois (1977) que considerou em suas investigações o operário branco norte-americano do século

XIX em relação ao operário negro. Ele apontou como a dinâmica do racismo foi incorporada nas relações entre esses dois sujeitos, promovendo ao operário branco acesso a bens materiais e simbólicos, o que chamou de salário público e psicológico, inacessíveis aos negros. Du Bois observou que a divisão racial conferia ao operário branco prestígios que só eram possíveis se ele considerasse os operários negros como inferiores.

Os estudos de Du Bois, associados a outros que colocaram o branco no centro das discussões raciais tornaram possível a construção de um debate no qual são abordados aspectos como a herança escravocrata e seus impactos positivos na vida das pessoas brancas (Bento, 2022). Este sujeito, até então ignorado e omitido nos estudos raciais, passa a ter sua posição de privilégios e vantagens destacadas, lançando-se luz sobre o processo de construção sócio-histórica que o beneficia numa sociedade estruturalmente desigual.

Ainda que seja consenso nos estudos sobre a branquitude a existência de uma diversidade da identidade racial branca, não é objeto deste trabalho discutir essa diversidade, mas apresentar a branquitude como lugar de privilégios simbólicos e materiais do sujeito branco que contribui para a reprodução do racismo, ao passo que confere uma suposta naturalização da superioridade branca. Em busca de compreensão sobre a branquitude seguem alguns conceitos elaborados por alguns dos principais estudiosos sobre o tema.

Para Schucman (2012) a branquitude é entendida como uma posição de privilégio sistemático, logo aqueles que são identificados como brancos têm acesso preferencial a recursos materiais e simbólicos, estando o conceito sustentado na ideia falaciosa de superioridade racial branca. A pesquisadora distingue o privilégio material como o acesso da população branca aos bens e serviços públicos. Já os privilégios simbólicos se referem aos benefícios angariados pelos brancos a partir da sua pertença ao grupo que se intitula superior.

Frankenberg (2004, p.312) acredita que “a branquitude é um lugar de vantagem estrutural nas sociedades estruturadas na dominação racial”.

Conforme os estudos de Cardoso (2017) falta a referência de qual Cardoso, a branquitude é categorizada em duas vertentes opostas, nas concepções crítica e acrítica. Na branquitude crítica o indivíduo branco desaprova publicamente o racismo, contudo, isso não implica no mesmo posicionamento nos espaços privados. Por outro

lado, a branquitude acrítica configura o indivíduo ou a coletividade branca que luta pela manutenção do *status* da superioridade branca.

Bento (2022) reflexiona que a compreensão da branquitude e do processo de branqueamento passa pela análise da projeção do branco sobre o negro, uma projeção nascida do medo e que atua como guardiã dos privilégios do primeiro grupo.

As instituições públicas, privadas e da sociedade civil definem, regulamentam e transmitem um modo de funcionamento que torna homogêneo e uniforme não só processos, ferramentas, sistema de valores, mas também o perfil de seus empregados e lideranças, majoritariamente masculino e branco. Essa transmissão atravessa gerações e altera pouco a hierarquia das relações de dominação ali incrustadas. Esse fenômeno tem nome, branquitude, e sua perpetuação no tempo se deve a um pacto de cumplicidade não verbalizado entre pessoas brancas, que visam manter seus privilégios (Bento, 2022 p.18).

Nesse ponto cabe salientar a importância do tema nos estudos elaborados por Bento (2022), pois neles fica evidente como a branquitude atravessa o ambiente de trabalho e molda as relações organizacionais. Em sua tese intitulada “Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público”, Bento (2002), procura desvendar como ocorria a operacionalização das discriminações dentro das empresas, observando, repetidamente, que apesar de muitas pessoas negras serem altamente qualificadas, elas eram constantemente ignoradas em processos de seleção de emprego. O resultado de suas análises desembocou na constatação do funcionamento de um acordo tácito não declarado de preservação de pessoas brancas nos locais de poder.

A esse fenômeno que perpetua o poder branco através de uma espécie de acordo não verbalizado e garante a manutenção da população negra nas camadas mais inferiores da estrutura social, Bento (2022) deu o nome de pacto narcísico da branquitude.

O pacto narcísico é isso, é olhar para um país como o Brasil e perceber, em todo o tipo de organização, que as lideranças são brancas. O Judiciário, o Executivo, o Legislativo, as grandes empresas, as organizações da sociedade civil, as esquerdas, as direitas e o centro são brancos. E tem um jeito de assegurar a presença branca contínua, que é o fortalecimento, a preferência silenciosa e profundamente ideológica de iguais (Bento, 2022, p.18).

O conceito de pacto da branquitude ajuda a entender como em uma sociedade marcada por desigualdades raciais e sociais alarmantes, o grupo branco consegue manter-se à parte desse debate, ora se esquivando, ora se omitindo. A arquitetura é tão meticulosamente construída que não deixa espaço para que indivíduos brancos

questionem ou debatam suas posições hierárquicas na sociedade. Nele e a partir dele articula-se a projeção do branco como referência e o negro como inferior.

Em consonância com as ideias relacionadas a branquitude, Lipsitz (2011) propõe a concepção de espaço racializado, uma estrutura baseada na subordinação racial e privilégio branco sistêmico. Ele argumenta que, ao longo da história, acontece nos espaços sociais uma reprodução do sistema de poder e do privilégio branco, em que os comportamentos seguem os pressupostos raciais ocultos. Neles incide uma segregação racial não evidente, mas observável.

Samaha (2021), em sua tese de doutorado, discute como o privilégio branco sistêmico e as normas raciais no ambiente de trabalho constituem barreiras para o avanço dos negros nas organizações. Em seu estudo, o autor entrevistou líderes de empresas privadas e analisou suas falas, procurando entender como o racismo se manifestava nesses espaços. O objetivo foi traçar um quadro de como o profissional negro é afetado em sua trajetória visto que as normas raciais comprometem as decisões de promoção e contratação nas organizações.

As normas raciais implícitas e o privilégio branco sistêmico perpetuam a desigualdade originada no Racismo Estrutural, em um sistema complexo e multidimensional que se retroalimenta, sustentado e justificado por ideologias normalizadas da meritocracia e do daltonismo (Samaha, 2021, p. 11).

O aspecto inovador em sua pesquisa foi a conceituação de normas raciais, vez que não havia na literatura dos estudos raciais uma definição consolidada para o termo.

Normas raciais são baseadas em uma ideologia de discriminação racial; delimitam fronteiras raciais imaginárias; são compartilhadas pelo grupo hegemônico branco; são transmitidas de forma implícita; prescrevem ou proíbem comportamento; definem expectativas quanto aos papéis relacionados à identidade racial; demandam conformidade de seus membros, que as aceitam, para pertencer ao grupo e evitar punição (Samaha, 2021, p. 78).

Segundo o autor, as normas raciais avaliam e julgam os indivíduos a partir da cor de sua pele, logo, seriam responsáveis pelo incentivo e perpetuação do racismo, uma vez que aos negros são imputadas características estéticas, morais e intelectuais inferiores. Samaha (2021) atribui aos líderes das empresas o papel de despertar a consciência racial em seus liderados uma vez que ao tomar as decisões eles influenciam as decisões de seus liderados.

Os líderes organizacionais, diretores, presidentes, membros de conselhos de administração e gerentes são pessoas que definem e determinam as políticas organizacionais, que permitem ou não melhorias e mudanças organizacionais inclusive relacionadas às manifestações do racismo estrutural, expressas na desigualdade e na desproporcionalidade da composição racial da liderança das organizações empresariais do Brasil (Samaha, 2021, p. 77).

Outro ponto analisado foi a aplicação das normas à progressão da carreira dos funcionários. Segundo o pesquisador, as decisões estariam pautadas nas preferências pessoais dos líderes, estando as características apreciadas por eles idealizadas nos requisitos dos cargos que se pretende preencher e nas particularidades das pessoas que irão concorrer a essas funções. Samaha (2021) chama a atenção para a utilização das normas raciais como mecanismo de preservação do privilégio branco, disfarçado em proposição positiva do que se deseja. “Não se estaria explicitamente excluindo e discriminando, no entanto, na prática, estão sendo determinadas as características que não incluem o que se pretende sutilmente excluir (Samaha, 2021, p. 80).

O que se percebe é que nas organizações há uma supressão do debate no que diz respeito a homogeneidade do corpo funcional, especialmente, quando vai se avançando no quadro hierárquico em que a maior parte dos espaços é ocupada por brancos. Verifica-se o exercício de uma espécie de solidariedade entre eles, cuja principal função é preservar a unidade grupal e refutar o que é diferente e de fora.

Theodoro (2022) assinala que o mercado de trabalho serve como um veículo persistente para a propagação do racismo e perpetuação da desigualdade, visto que tende a ser inacessível para a população negra de maneira contínua e sistemática. Cabe aqui acrescentar que, mesmo quando esse mercado é acessado pelos negros eles tendem a se concentrar na informalidade, espaço que não lhes asseguram garantias e benefícios trabalhistas.

O pacto da branquitude de Bento (2002) e as normas raciais de Samaha (2021) são constructos teóricos que denunciam as manifestações do racismo estrutural, contribuindo para as restrições enfrentadas pelos negros no mercado de trabalho. A análise desses conceitos ajuda a entender por que os negros, mesmo preenchendo todos os requisitos para ocupar uma determinada função, são preteridos em processos seletivos e têm dificuldade em avançar em suas carreiras.

2.3.2 Diversidade racial nas organizações

As desigualdades sociais do Brasil nascem na colonização, atravessam a escravização e desembocam no capitalismo tardio, solidificando-se. A concentração

das riquezas nas mãos de poucos e a escassez de recursos na vida de muitos obedecem a uma lógica excludente que organiza as desigualdades no país. A divisão racial e seus desdobramentos representam essa lógica.

O mercado de trabalho é um dos muitos espaços no qual a divisão racial reproduz as desigualdades. Dele é possível extrair dados que propiciam a reflexão sobre a precarização do trabalho para pessoas negras. Estudo realizado pelo Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) aponta que a igualdade racial nas organizações poderá ser alcançada somente por volta de 2190, caso as políticas governamentais e as ações das empresas não sejam aceleradas. Ou seja, daqui a 167 anos os brasileiros compartilharão as oportunidades no mercado de trabalho de igual para igual.

A discriminação racial é, ainda, apontada em uma pesquisa nacional realizada pelo IBGE (PnadC-IBGE)², no segundo trimestre de 2023, como a principal causa da dificuldade de inserção dos negros no mercado de trabalho. Dentre os desocupados, 65,1% eram negros.

Outras análises poderiam ser apresentadas para corroborar as vantagens desfrutadas pelos trabalhadores brancos e denunciar as restrições sofridas pela força de trabalho negra, mas apenas para concluir as análises seguem outros dois dados relevantes associados à raça e demonstram a discrepância no tratamento entre negros e brancos: mesmo correspondendo à maioria da população e maior contingente de pessoas em idade apta a trabalhar, apenas um em cada 48 trabalhadores negros ocupa o cargo de chefia, enquanto entre os homens brancos, a proporção é de um para 18 trabalhadores. No que se refere à remuneração, os negros com escolaridade e exercendo funções semelhantes aos brancos, ganham em média 39,2% a menos.

A partir da compreensão sobre o trabalho como uma instituição social na qual as relações estão estruturadas pelo racismo, é possível intuir que, tanto na seleção para uma vaga de emprego, como em um processo de ascensão profissional ou na disputa por um cargo, as preferências são direcionadas para o biótipo branco visto como positivo.

Olhando todo esse panorama é possível compreender como a desigualdade social marcada pelo fator raça manifesta-se no mercado de trabalho. Para desmontar o entendimento de que esses fenômenos são naturais, é preciso nomeá-los e, nesse

² PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Disponível em: <https://bit.ly/3F6SPDx>. Acesso em: 03 mar. 2025.

caso, o racismo é o fenômeno que alimenta a pobreza, a miséria e as desigualdades na sociedade brasileira.

É papel do poder público e das empresas privadas promoverem transformações que colaborem com a mudança da realidade, tendo como premissas o bem-estar social e o fim da discriminação (Myers, 2003). Nesse sentido, a gestão da diversidade, tanto no espaço público, como no espaço privado, pode garantir que todos os indivíduos tenham acesso às mesmas oportunidades. Para Fleury (2000), em um país estruturado com grandes discrepâncias sociais, a gestão da diversidade tem um aspecto bastante positivo, já que apresenta iniciativas promissoras de inclusão social.

Diversidade, em seu contexto mais amplo, abrange as diferenças relativas às características pessoais de cada indivíduo. Fleury (2000) conceitua diversidade como um *mix* pessoas com características únicas, interagindo em um mesmo sistema social.

Thomas (1991) argumenta que a diversidade engloba um conjunto de características que vai além das questões étnicas e de gênero. No seu entender, particularidades como idade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, *status* de privilégios devem ser contemplados pelo conceito.

Nas organizações, o debate sobre diversidade tomou corpo a partir da década de 1960, nos Estados Unidos, quando pressionado pelos movimentos políticos e sociais, o governo norte-americano aprovou ações afirmativas, que traziam novos elementos para o ordenamento jurídico e trabalhista daquele país. As empresas foram legalmente proibidas de discriminar candidatos negros no preenchimento de vagas de emprego, o que resultou em uma maior participação desse grupo racial no mercado de trabalho.

Entretanto, só a partir de 1990, com o avanço da globalização econômica, essa discussão intensificou-se, muito pelo fato de que as organizações se viram diante do desafio de estabelecer relacionamento com diferentes públicos (Sales, 2022). É nesse período que se desenvolve a diversidade como ferramenta de gestão.

Partindo desse ponto, a gestão da diversidade passou a ser vista não mais como uma escolha que a empresa poderia fazer, mas como uma prática que deveria ser implementada em seu modelo de negócio e que culminaria em impactos positivos nos resultados financeiros. Sobre isso, ressalta Bulgarelli (2016), o equilíbrio na diversidade da empresa permite a concentração de variadas formas de pensamento e ideias que geram melhores resultados do ponto de vista econômico e social.

A chegada de empresas norte-americanas fez nascer, no Brasil, o debate sobre as políticas e a gestão de diversidade, já que em seu país de origem o tema já fazia parte das estratégias dessas empresas. Mendes (2005) chama a atenção para o fato de que atrelada a essa questão somou-se a necessidade do cumprimento de uma imposição legal referente à lei para pessoas com deficiência.

Fica evidente que o constructo diversidade abarca uma série de variáveis. Estudos sobre o tema abrangem uma multiplicidade de conceitos, podendo ser de raças, formações, gêneros, sexos, religiões, gosto, preferências, neurodiversidade e outros. Sobre o desafio das empresas em implementar a gestão da diversidade há duas possibilidades e a escolha de uma delas definirá qual a posição da organização frente às desigualdades causadas pela discriminação. Silva (2019) afirma que essas opções apontam para os dois paradigmas presentes na sociedade em relação às desigualdades provocadas pela discriminação.

A primeira abordagem refere-se à gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças. Nessa concepção, as políticas organizacionais devem minimizar o impacto das diferenças pessoais no ambiente de trabalho, baseando-se na ideia de que todos os integrantes da organização têm oportunidades iguais. O discurso está focado no mérito, na competência e eficiência. Já na abordagem baseada na valorização das diferenças, há o reforço das características individuais. Esta concepção reconhece a existência de desigualdades no acesso às oportunidades e por isso ocupa-se em criar ações afirmativas que visam conceder oportunidades aos grupos minorizados (Pereira; Hanashiro, 2007).

O termo minorizado segue conforme proposto por Ferreira (2006) para substituir a denominação minorias. Sua utilização busca chamar atenção para as desigualdades estruturais que impactam a vida de grupos historicamente marginalizados, mesmo que estes não sejam minorias em termos numéricos.

Para McKay *et al.* (2007), dentre os marcadores sociais a raça é o que enseja maior probabilidade de conflitos dadas as questões históricas de exploração e violência por parte dos opressores sobre os oprimidos, sendo que o racismo ainda afeta as relações no ambiente de trabalho.

Rosa (2014) afirma que o tema racial ainda desperta pouca atenção nas pautas de diversidade nas organizações. Segundo ele, os brasileiros sentem-se reservados a refletir sobre o assunto, uma vez que o país ainda não resolveu essa questão. A desigualdade racial ainda é um tabu. Há certo receio em discuti-lo

abertamente, resultando na ausência de ações efetivas que possam reduzir as desigualdades sociais marcadas pela categoria raça.

Costa e Ferreira (2006) sustentam que nas estratégias das empresas há uma priorização para as questões de gênero e uma ausência de debates sobre os negros e outros grupos minorizados. Uma das possíveis resistências às questões raciais nas organizações é a ideia da convivência harmônica entre raças, a ausência de leis segregacionistas, o mito da democracia racial (Munanga, 1996).

Bento (1995) articula sobre a dimensão racial da diversidade ser a que mais traz desafios aos profissionais atuantes no campo das políticas de diversidade, tanto na fase de sensibilização, como na fase de implementação do plano.

Para Conceição (2016), caso uma organização pretenda implementar estratégias que promovam a diversidade, tais iniciativas devem ser executadas de modo muito cuidadoso, atendendo a parâmetros previamente estabelecidos. É importante entender que esses parâmetros não podem ser produzidos sob perspectiva daqueles que desconhecem as barreiras enfrentadas pelos negros, pois dessa forma poder-se incorrer no erro de reforçar a segregação. Os espaços nos quais fluem as decisões e as estratégias são elaboradas devem contemplar uma representatividade proporcional a da sociedade. Sem tal cuidado um fenômeno social passa a ser percebido como natural.

Não é fenômeno natural, por exemplo, a baixa representatividade de pessoas negras em cargos de primeiros escalões dentro das instituições públicas e nas organizações privadas. A raiz desse problema está no racismo que organiza a estrutura das relações sociais no país.

A seguir, duas pesquisas sobre o tema, ao analisar as desigualdades raciais no mercado de trabalho, evidenciam explicitamente as situações e condições diferenciadas de negros e brancos, seja no momento da inserção, construção da trajetória ocupacional, seja em relação à possibilidade de mobilidade profissional (Hasenbalg, 2005).

Gouvêa (2021) em sua pesquisa intitulada “Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: Um retrato das companhias abertas”, realizada entre janeiro e maio de 2021 com todas as companhias brasileiras com capital aberto, identificadas em tal período, buscou retratar a diversidade racial existente nos cargos de membro do conselho de administração, de diretor-presidente e de diretor financeiro. Foi identificado que 0,00% dos cargos dos conselhos de administração

pesquisados eram ocupados por pessoas pretas e que apenas 1,05% deles eram ocupados por pessoas pardas. O estudo também comprovou que a probabilidade de uma pessoa branca ocupar certos cargos altamente remunerados no país é 58 vezes maior do que de uma pessoa não branca. Ao analisar os cargos de diretor-presidente e de diretor financeiro os resultados foram ainda mais impactantes, uma vez que não foram identificados negros em tais posições. Gouvêa chegou à conclusão de que a governança corporativa das companhias abertas brasileiras reforça determinadas características da estrutura social brasileira, profundamente marcada por traços patriarcais e racistas.

Costa e Silva (2021) investigaram a presença de desvantagens enfrentadas por candidatos negros em processos seletivos para cargos administrativos, em comparação com candidatos brancos. Através de um modelo teórico e um experimento com estudantes de graduação em Administração, os resultados revelaram que os candidatos negros são desfavorecidos em todos os construtos analisados, tais como o cumprimento dos requisitos do cargo, a probabilidade de promoção e contratação e a percepção de competência e cordialidade. Identificou-se ainda que a menor média de avaliação do candidato branco é superior a qualquer média do candidato negro.

A segmentação racial que se observa não é resultado de uma inferioridade dos negros, como alguns insistem em acreditar. A menor qualificação profissional deste grupo, em comparação aos brancos, é consequência do tratamento desigual que historicamente sofreram, tanto no ambiente de trabalho quanto nas relações sociais cotidianas permeadas pelo racismo.

As análises dessas pesquisas indicam como as características raciais influenciam a vida das pessoas e afetam suas oportunidades no mercado de trabalho. O racismo opera em silêncio e impacta profundamente a maneira do negro se relacionar socialmente. Enquanto por meio de suas extensões, como o exemplo da branquitude, ele concede espaços de poder e prestígio ao branco. É preciso considerar que para combater o racismo são necessárias ações de três naturezas: valorativas, afirmativas e punitivas como propõem Azevedo, Silva e Conceição (2019), bem como o desenvolvimento de tecnologias e métodos de gestão que rompam com a lógica de preservação de práticas discriminatórias.

2.3.3 Liderança Negra: obstáculos e desafios

Definir liderança é uma tarefa complexa, uma vez que não há um sentido preciso para este conceito. Na literatura, há diversas perspectivas, porém, nenhuma delas é aceita de forma consensual. No entanto, é importante destacar que, embora as concepções de liderança possam variar, a essência geralmente se mantém como um processo de influenciar um conjunto de pessoas (Barbosa *et al.*, 2014).

Para Chiavenato (2000), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana a consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

As qualificações à liderança não são julgadas apenas pela habilidade profissional, mas frequentemente são avaliadas com base em um modelo ideal de postura, comportamento, gênero e cor de pele. Segundo Cida Bento (2022) é nos processos de promoção ou ascensão a cargos de liderança que a discriminação no trabalho se torna mais perversa e evidente, já que esses cargos, além de conferirem maior *status* e reconhecimento, também oferecem uma remuneração significativamente superior.

De 1950, quando os anúncios de emprego traziam a frase: “Não se aceitam pessoas de cor” (Nascimento, 2016), para os tempos atuais, ocorreram muitas transformações nos processos de seleção, contratação e promoção de empregados negros. Muitas dessas mudanças se devem aos avanços das leis, das aplicações de ações afirmativas e da implementação de programas de diversidade, porém elas não foram suficientes para derrubar as barreiras que impedem a ascensão dos negros nas organizações. Elas permanecem firmes como podem ser observadas em casos que repercutiram nos últimos anos no país. Os exemplos a seguir permitem entender como essas barreiras se apresentam.

O ano é 2017 e o acontecimento é uma publicação na plataforma de mídia social de negócios e emprego *LinkedIn*. O então presidente de uma empresa global que atua nas áreas de saúde e agricultura denunciou um episódio de racismo, sofrido por um amigo, em uma entrevista de emprego. Ele postou a história de Jorge (nome fictício), um homem negro, com excelente formação e currículo, convidado por uma empresa a participar de um processo seletivo. Ao chegar para a entrevista, Jorge não foi ouvido. Quando o entrevistador viu a cor dele, disse que não entrevistava negros.

Dezembro de 2019, o maior banco privado do país publica uma fotografia dos 125 candidatos selecionados para o seu programa de *trainees*, principal porta de

entrada para a organização. O processo que contou com 72 mil pessoas inscritas, estranhamente, não teve nenhuma pessoa negra selecionada para a fase final, como divulgou a Revista Raça (ALCÂNTARA, 2019). Esse fato sinalizou para uma futura ausência de representatividade racial nos cargos de liderança do banco, já que os *trainees* são moldados para ocuparem essa função. Suscitado pelo movimento negro, um debate foi organizado para discutir tal situação.

O ano é 2020, o cenário um programa de entrevista de TV, a entrevistada a cofundadora de uma *startup* brasileira de serviços financeiros. O assunto era diversidade. Ao ser questionada sobre os tipos de ações afirmativas que a organização planejava para colocar negros na direção da *fintech*, ela diz que há uma dificuldade em encontrar profissionais negros preparados para as áreas. Ao ser arguida se o alto grau de exigência não seria uma barreira a essa inserção, a resposta da CEO surpreende: “Não dá para nivelar por baixo” (Roda Viva, 2020). O pensamento expressou uma ideia racista ao insinuar uma incapacidade técnica e intelectual do negro em ocupar cargos mais estratégicos.

Segue-se no ano de 2020, o assunto agora é o lançamento de um programa de *trainees* exclusivo para negros. Com 56% dos funcionários negros, mas apenas 16% ocupando cargos de liderança, a maior empresa do ramo varejista do país, almejando aumentar o número líderes negros no seu quadro funcional, lança a ação afirmativa e é acusada de praticar racismo reverso. A defensoria pública da União entendeu que o programa era discriminatório por beneficiar apenas um grupo social e moveu uma ação contra a empresa. Essa reação de um dos setores mais elitizados e brancos (judiciário) evidenciou o desconforto causado à branquitude pela tentativa de implementar ações que busquem equiparar oportunidades e romper com os seus privilégios.

Antes de continuar com os exemplos cabe aqui um parêntese para esclarecer o racismo reverso. Segundo Ribeiro (2019), o racismo é um sistema de opressão constituído a partir de relações de poder, portanto, uma vez que os negros não possuem poder institucionalizado para exercer sobre o branco, é impossível aos negros cometerem racismo contra os brancos.

Em 2021, uma empresa de investimentos publica uma fotografia dos seus 105 funcionários reunidos em um terraço em um prédio em Porto Alegre. A foto chama a atenção pela falta de diversidade na equipe, pois são vistas apenas oito mulheres e nenhuma pessoa negra. A publicação da foto motivou uma ação civil pública na

Justiça do Trabalho por parte de entidades sociais. Na ação, as entidades pediram que a empresa apresentasse um plano de diversidade para impedir discriminações pautadas em raça, gênero, sexo e idade em suas contratações (O Globo, 2022). Esse episódio mostra a dificuldade de acesso dos negros a determinadas áreas de atuação, como no caso a financeira.

Para finalizar, chega-se em 2023. A ministra do Planejamento do Brasil, ao tomar posse, em entrevista à imprensa, expõe o seu desejo em montar uma equipe diversa, sendo sua prioridade a escolha de mulheres negras. Ela, porém, conclui, que terá dificuldades em encontrar mulheres negras que desejassem morar em Brasília, dado o alto custo de vida e a baixa remuneração das funções.

Após a declaração da ministra sobre a dificuldade na contratação de mulheres negras, alguns movimentos e entidade de setores sociais preparam uma lista com nomes de várias candidatas com capacidade, habilidades, competências técnicas e experiência para atuar na área de finanças públicas. Dias depois de receber a lista, sem nenhuma pessoa negra, a ministra anuncia o secretariado do seu ministério. Um episódio que evidencia um abismo entre a intenção e a ação na promoção da diversidade, nesse caso, apenas restrita ao discurso.

Os fatos acima descritos, ao ilustrar os critérios estabelecidos na contratação, avaliação, remuneração e promoção dos profissionais negros, demonstram como as organizações contribuem na manutenção e reprodução das desigualdades raciais. A cor da pele continua a ser um entrave na jornada profissional dos negros. Estatisticamente, eles têm mais dificuldades para encontrar emprego, são mais afetadas pelo desemprego e recebem menos do que brancos para exercerem a mesma função.

Rosa (2014) menciona que as organizações são microcosmos, suscetíveis a reproduzir fenômenos e comportamentos da sociedade maior, incluindo todas as dificuldades associadas à questão racial.

De acordo com Prado (2023), estudo do *LinkedIn*, realizado naquele ano, mostra que 93% dos profissionais negros acreditam que existem obstáculos para alcançarem posições de liderança nas organizações. Os entrevistados atribuem tal efeito ao racismo estrutural, ao mito da democracia racial, às questões históricas do racismo e à falta de representatividade nos mais diversos espaços sociais.

Uma forma de romper essa bolha é o desenvolvimento contínuo de políticas públicas e ações afirmativas que busquem não só promover a igualdade racial, mas

principalmente a desconstrução de estereótipos negativos que associam o negro ao trabalho braçal, condicionando-o apenas ao exercício de atividades manuais sem qualificação, além dos rótulos relativos à malandragem e à imoralidade (Coutinho *et al.*, 2009).

Rosette; Koval e Livingston (2016) observam que, usualmente, os profissionais negros estão em desvantagem em virtude do estereótipo que os atinge negativamente como sendo preguiçosos, barulhentos, hostis e menos inteligentes. Eagly e Chin (2010) mencionam que, devido à influência subconsciente dos estereótipos, os indivíduos devidamente qualificados, mas pertencentes aos grupos minorizados, podem ser percebidos como não possuidores das habilidades necessárias para a liderança.

O problema em relação ao estereótipo é que eles funcionam como lentes distorcidas, que obstruem a percepção da autêntica identidade dos indivíduos. Eles representam designações simplificadas e abrangentes atribuídas a pessoas ou coletividades, desconsiderando a complexa singularidade inerente a cada ser humano (Hitt *et al.*, 2011).

Esse estereótipo do negro se agrava ainda mais quando correlacionada a tendência que vigorou até a década de 1940, período em que os primeiros estudos sobre liderança atribuíam a capacidade de liderar às características naturais, não passíveis de desenvolvimento, vinculadas a elementos geneticamente herdados. Relacionavam-se à personalidade e enfatizavam as qualidades pessoais do líder (Merhi, 2010). Ora, se na sociedade estruturada pelo racismo o negro é visto como inferior, sujeito incapaz, desprovido de qualificações, logo, a sua personalidade não estaria apta a liderar, sua figura não se enquadraria em nenhum estilo, em nenhum conceito, em nenhum entendimento de liderança desenvolvido.

Se é verdade que após os anos 1940 novos conceitos, teorias, comportamentos e estilos surgiram com o objetivo de traçar um perfil ideal para o líder, também fica claro que, no imaginário das organizações, os indivíduos pertencentes aos grupos minorizados permanecem não se encaixando na imagem e no protótipo do líder, majoritariamente masculino e branco. Bento (2022, p. 74) assevera que para a branquitude “os negros estão fora de lugar quando ocupam espaço considerados de prestígio, poder e mando”.

Mesmo com a recente tendência de as organizações promoverem avanços na agenda da equidade racial, ainda estamos diante de um panorama fragmentado, de

ações isoladas. Isso pode ser constatado ao verificar a representatividade dos negros nas mais diversas esferas sociais. Segundo pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2020), os negros ocupam 35% dos postos no serviço público federal e apenas 15% dos cargos mais altos. Em levantamento realizado pelo Quero Bolsa, plataforma de vagas e bolsas de estudo no ensino superior, apenas 3,68% dos profissionais contratados em 2019 no estado de São Paulo para cargos em liderança eram negros.

De acordo com o mais recente Diagnóstico Étnico-Racial do Poder Judiciário, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), os magistrados e magistradas da justiça brasileira são em sua maioria formados por pessoas brancas, 83,8%, enquanto identificam-se como pessoas pretas apenas 1,7% dos magistrados e magistradas.

Segundo o Observatório Equidade no Legislativo (2022), a composição étnico-racial dos deputados federais eleitos para a 56ª legislatura, 125 autodeclararam-se negros (104 pardos e 21 pretos), o que corresponde a 24,3% do total. Os brancos chegam a 75%. Já para a 56ª Legislatura do Senado Federal, 22,22% do total de parlamentares autodeclararam-se negros (pretas/os ou pardas/os), ao passo que brancas e brancos representam 77,78% deste universo.

Esses dados corroboram com a afirmação de Schucman (2020), ela diz que em uma sociedade estruturada pelo racismo, se tudo acontecer em sua normalidade, o resultado será racista. Isso significa que, em uma sociedade onde o racismo é parte integrante de sua estrutura, as normas e práticas cotidianas, mesmo que pareçam normais ou neutras, tendem a perpetuar e reforçar o racismo, por isso é necessário reconhecê-lo e enfrentá-lo nas diversas instâncias sociais.

Enquanto os profissionais negros enfrentarem barreiras nos processos de contratação, no acesso aos ritos de cargos mais complexos, nas oportunidades de participar de mentorias e no reconhecimento das desigualdades no acesso a oportunidades dentro da organização, a ascensão dos negros a experiências relevantes que desenvolvam suas habilidades para cargos de liderança será dificultada.

2.3.4 Letramento racial

Em todo o percurso dessa pesquisa foram apresentados conceitos, temas e ideias que buscaram demonstrar como as diferenças entre os indivíduos foram sendo hierarquizadas, como a raça foi estabelecida enquanto um conceito social e como o

racismo estruturou as relações entre os diferentes grupos no mundo. A intenção era criar um repertório para que o leitor pudesse reconhecer como funciona o mecanismo que constrói as desigualdades raciais, especialmente na sociedade brasileira, e o conduzisse a alguns questionamentos como, por exemplo, a ausência ou a baixa representatividade de pessoas negras nos espaços de poder e nos ambientes de maior prestígio social.

O conhecimento até aqui apresentado, o vocabulário exposto e as leituras disponibilizadas serviriam para o despertar de uma consciência centrada na ideia de raça. Uma vez apropriando-se desse conjunto de símbolos e significados, a pessoa branca ou não branca, adquiriria um letramento que o capacitaria a olhar a realidade sob a ótica racial. Isso é o letramento racial, entendido não como uma mera alfabetização, mas, na concepção de um processo permanente de aprendizagem e desenvolvimento em que o indivíduo amplia a sua capacidade de interpretar criticamente as questões relacionadas a raça e de debruçar-se no enfrentamento das desigualdades raciais (Silva, 2019).

A primeira vez que o conceito de letramento racial apareceu foi em uma pesquisa da antropóloga afro-americana France Winddance Twine (2004). Ela desenvolveu o termo para explicar como as famílias inter-raciais entrevistadas em seu estudo alcançaram a compreensão do caráter estrutural do racismo. Em seu trabalho, a autora apresentou como as pessoas brancas desenvolvem uma consciência racial à medida que conseguem assimilar os privilégios que a branquitude lhes concede. Ela defendeu a necessidade de o indivíduo branco perceber-se como um sujeito racializado, a fim de que o racismo pudesse ser superado. Na publicação de sua pesquisa, Twine chamou a leitura dessa realidade social de *Racial Literacy*.

No Brasil, anos mais tarde, o conceito foi apresentado por Lia Vainer Schucman (2012). Em sua tese de doutorado, a pesquisadora traduziu o termo para letramento racial e o definiu como “uma forma de perceber e responder individualmente às tensões das hierarquias raciais da estrutura social” (Schucman, 2012, p. 103).

Inspirada pelos estudos de Twine, Schucman (2012) explicou que o letramento racial é um conjunto de práticas, ancoradas em seis fundamentos que destacam a seguir: 1) no reconhecimento da branquitude; 2) no entendimento de que o racismo é um problema atual e não somente um legado histórico; 3) na concepção de que as identidades raciais enquanto construções sociais são aprendidas; 4) no

aprendizado de um repertório linguístico que facilita o debate racial; 5) na capacidade de traduzir e interpretar os códigos e práticas racializadas; 6) na forma como o racismo é mediado pelas desigualdades de classe, gênero e heteronormatividade.

Ainda sobre o letramento racial baseado nos estudos de Twine (2004), Schucman (2012) propõe que o desenvolvimento de habilidade no indivíduo, seja ele branco ou não branco, permitirá identificar as sutilezas do racismo no dia a dia. Assim, o indivíduo passará a compreender como uma pretensa naturalização das diferenças impõe qual o lugar social do seu grupo e, ao mesmo tempo, se esse é um lugar de privilégios ou de desvantagens. O letramento racial, portanto, seria responsável por fazer desaparecer a cortina de fumaça que invisibiliza o mundo em que as relações sociais são racializadas, ou seja, onde os indivíduos têm suas experiências de vida atravessadas pela raça.

No entender de Schucman (2012), o letramento racial está na desconstrução de padrões de pensamento e comportamento hierarquizados que foram naturalizados e esse é um processo que pode ser iniciado a partir da denúncia de que o Brasil é um país orientado por valores brancos, que tem uma história contada a partir da perspectiva eurocêntrica e, portanto, enviesada por uma supremacia branca.

Para Guiner (2004), o letramento racial não se estabelece segundo um único princípio, ele se desenvolve por meio de uma interação dinâmica entre a raça, a classe e o espaço geográfico. Assim como outros estudiosos do tema, Guiner entende que o conceito de raça não deva ser de uso exclusivo do negro. Posto como construção social, a raça deve, também, ser aplicada na classificação de outros grupos, ainda que o termo tenha sido utilizado para categorizar e segregar os indivíduos, desfavorecendo alguns grupos em detrimento de outro. Deslocar a raça para o centro das questões sociais dá a possibilidade de, sob a luz do letramento racial, entender como ao longo dos séculos o conceito de raça foi sendo manipulado para manter o privilégio de alguns, enquanto outros foram postos à margem da sociedade.

Para Ferreira (2015), o letramento racial permite que o indivíduo faça uma leitura de como as suas experiências de vida passaram por atravessamentos que estão relacionadas às características fenotípicas do grupo ao qual pertence.

Almeida (2017) desenvolve seu pensamento a partir do ponto de vista do letramento racial, que pode ser visto sob dois aspectos: o macro e o micro. No macro, ele é concebido como o conjunto de ideias, atitudes e estratégias de combate ao

racismo, ao passo que, no micro trata de ferramenta que pretende reeducar os indivíduos para as realidades raciais em que estão inseridos.

O racismo foi construído a partir de uma falsa ideia de que as relações discriminatórias entre os grupos eram moral e cientificamente justificadas e, mesmo após a comprovação de que se tratava de uma falsa crença, continua a evoluir, adaptando-se aos tempos atuais, disfarçando-se, o que torna mais complexa a sua eliminação. Assim, quando essa dinâmica passa a ser percebida e nela se pode intervir, transformando situações de violência em experiências raciais positivas, torna-se claro que a ideia do racismo pode ser desconstruída por meio do letramento racial.

O que os autores aqui apresentados recomendam, ao falar sobre letramento racial, é que os indivíduos caminhem no propósito de reflexão sobre o racismo, no compromisso de assumir uma posição de combate a esse sistema de opressão, que torna vítima a maior parte da população brasileira e que concede privilégios materiais e simbólicos ao grupo social branco.

No Brasil, os corpos negros estão sujeitos a ocuparem espaços de menor prestígio, já definidos como sendo o seu lugar natural, porque em outros, os acessos estão submetidos ao código estético da branquitude. Nesses lugares a cor da pele, o cabelo, o formato do nariz e da boca definem não só um suposto padrão de beleza, mas são as credenciais de ingresso.

Transformar a realidade construída sobre a estrutura do racismo, diminuindo as desigualdades sociais não depende apenas da mudança de comportamentos ou na aplicação de medidas corretivas desses, pois isso não produz os efeitos pretendidos no combate ao sistema de opressão que é o racismo. É preciso que, pelo processo de conscientização iniciado a partir do letramento racial, sejam retirados os entraves que impedem os negros de alcançarem melhores condições de vida. A questão racial precisa ser incorporada ao ideário de transformações sociais, lançando mão do letramento racial como um instrumento complementar às políticas públicas, para que as mentes de todos passem pelo processo de descolonização.

Para Bento (2014), a branquitude sempre se manterá resistente a abordar as questões referentes aos seus privilégios, pois ao seguir esse percurso ela neutraliza os argumentos expostos para contestar as graves desigualdades enfrentadas pelas pessoas negras ao longo dos séculos.

Tornar-se letrado racialmente não segue um trajeto fácil, previsível e sem desafios. Em vez disso, requer engajamento político, escuta ativa, observação

cuidadosa e comprometimento para entender tanto o ponto de partida, como o destino, ao longo desse percurso (Vieira, 2022).

O investimento no processo do letramento racial é de uma complexidade muito grande, porque temos uma formação racista, mas ele pode ser feito de uma forma muito simples. Para isso, é preciso gerar o reconhecimento de como as nossas práticas, sem que a gente queira, podem referendar o racismo; o apontamento das diferentes formas como o racismo se apresenta, e a criação de um novo repertório, com situações para que as práticas racistas sejam discutidas, repensadas e deem espaço para outras práticas (Almeida, 2017).

As empresas desempenham papéis significativos na sociedade, não apenas como entidades econômicas, mas também como participantes ativos na moldagem das normas, valores e práticas sociais. Como agente social, ela precisa contribuir para a construção da igualdade de condições, proporcionar que todos os indivíduos, independentemente de seu pertencimento a um grupo social, tenham acesso às mesmas oportunidades. Neste sentido, o letramento racial aplicado ao ambiente corporativo se apresenta como uma ferramenta promissora para a conscientização e redução da disparidade raciais. Segundo Ribeiro (2019, p. 52), o mundo do trabalho é “um dos espaços onde a luta antirracista pode ser mais transformadora”.

Em termos laborais, o letramento racial municia o negro com um repertório que o permite questionar não apenas as barreiras de acesso ao mercado de trabalho, mas os obstáculos que se levantam em toda a sua trajetória profissional e, ao branco, perceber que as dificuldades enfrentadas pelos negros em sua jornada não estão atreladas ao esforço pessoal exclusivamente.

Pessoas que desenvolvem o letramento racial tendem a perceber como a raça e o racismo operam no cotidiano dos indivíduos, afetam as suas experiências, fornecendo vantagens para alguns e desvantagens para outros (Schucman, 2012). Compreendendo-se o funcionamento desses dois conceitos, sobretudo no ambiente organizacional, será possível promover mudanças estruturais no padrão racializado de seleção, contratação e promoção de funcionários negros. Portanto, esta pesquisa propõe que o letramento racial seja incluído no processo de formação de líderes negros nas organizações.

2.4 Comunicação de Interesse Público

Este capítulo traz uma revisão bibliográfica acerca da utilização da comunicação de interesse público nas organizações como uma ferramenta voltada para ações de comunicação que contemplem a responsabilidade social. Inicia-se com

uma introdução sobre o conceito de interesse público no contexto das organizações e como essa forma de comunicação é moldada no setor privado e se aplica como inovação na abordagem e gestão da diversidade nas organizações.

2.4.1 Novos elementos na lógica das organizações: interesse público e comunicação de interesse público

No que se refere às políticas de responsabilidade corporativa, as organizações enfrentam um desafio crescente de incorporar, de maneira autêntica e inovadora, mensagens baseadas em valores sociais e ambientais em suas estratégias de comunicação. Isso coloca à prova o compromisso das empresas com a sociedade, devido à exigência para que elas apresentem um maior engajamento social em suas ações.

Desse modo, as empresas precisam garantir que para além do seu retorno financeiro, possam incluir em suas estratégias de negócios preocupações prementes dos investidores, consumidores e cidadãos, tais como, mudanças climáticas, segurança pública, educação, mesmo que essas questões não tenham relação direta com os seus negócios. “Além do fluxo financeiro e de informações globais, cresceu também a importância da solidariedade como marca de um compromisso social” (Costa, 2006, p. 13).

Nesse cenário, não cabem ações de comunicação centralizadas em seus próprios interesses, pois o interesse público deve estar em primeiro plano. Então, como definir para a iniciativa privada o que é interesse público? Embora o termo pareça ter um significado claro, referindo-se ao “bem comum” ou àquilo que é de importância para a sociedade como um todo, ele não é unívoco, pois estudiosos de diferentes áreas adotam significados variados.

O conceito apresenta uma complexidade de compreensão e encontra-se em desenvolvimento, sendo objeto de debates que se encontram em execução. McQuail (2012) oferece uma visão esclarecedora ao apresentar três abordagens para entender o conceito de interesse público. A primeira é a regra da preponderância, onde a maioria decide o que é de interesse público somando as preferências individuais. A segunda é a teoria do interesse comum, que se aplica a serviços essenciais como energia, transporte e saúde. E a terceira é a teoria unitária baseada em normas e valores ideológicos.

Para o autor em comento, a teoria de interesse comum é a mais adequada, porque eleva ações de comunicação a um bem comum, acima das preferências individuais. Ele considera a primeira abordagem excludente e a terceira autoritária. O autor ainda sugere a utilização de princípios norteadores como a liberdade, a justiça, a ordem e a solidariedade para enfrentar a dificuldade de definir o interesse público.

Partindo dessa perspectiva, comunicar requer refinamento nas estratégias, bem como na variedade de instrumentos e agentes envolvidos. Não se trata apenas de elaborar ações de comunicação, mas de envolver e considerar a participação de diferentes públicos em suas diversidades. Assim, é imprescindível destacar o sentido da expressão interesse público, cujo objetivo é o de enfatizar o significado da palavra público em que se contemple não apenas o setor estatal, mas também a iniciativa privada e o terceiro setor.

Considerando que a comunicação na organização não se restringe a ser uma mera ferramenta de marketing ou lucro, mas que serve como meio para promover valores como justiça, igualdade e sustentabilidade, invoca-se a participação da iniciativa privada numa perspectiva que condiciona a ação comunicacional a valores sociais, uma vez que as organizações são os principais agentes econômicos e conseguem reunir e direcionar recursos e esforços para viabilizar projetos e tecnologias que possam impactar substancialmente a sociedade.

Dessa forma, a Comunicação de Interesse Público (CIP) desponta como ferramenta de comunicação de responsabilidade social que pode ser utilizada pelas empresas como um convite à manifestação e engajamento de seus *stakeholders* em questões mais complexas da nossa sociedade, visando resultados concretos para melhorar a vida dos cidadãos.

Costa (2006) define a comunicação de interesse público como uma ação de comunicação que ao levar uma informação prioriza tangibilizar mudanças sociais que contemplem sempre os cidadãos. Essas ações podem ser iniciadas tanto por entes públicos, organismos privados ou terceiro setor. Em síntese, todas as vezes que a ação de comunicação estabelecer como objetivo primário gerar resultados concretos para os cidadãos e a sociedade, ela se refere à comunicação de interesse público.

A centralidade dessas ações está na sociedade ajudando a própria sociedade, “sua missão, portanto, se traduz num esforço para difundir, influenciar, criar ou mudar comportamentos individuais ou coletivos em prol do interesse geral” (Costa, 2006, p.20).

Como essa conceituação envolve uma série de outros termos e variedades de possibilidades de aplicação, ainda hoje é comum encontrar ambientes que consideram Comunicação de Interesse Público como Comunicação Pública, Governamental ou Política, como se ela estivesse relacionada apenas à comunicação realizada pelo Estado. Porém, cabe destacar que o foco da CIP não está no emissor, mas sim, no destinatário, sendo seus beneficiários a sociedade e os cidadãos. Logo, as ações da CIP podem ser feitas por diferentes atores sociais e contemplam diversas mídias e formatos (Costa, 2006).

De acordo com McQuail (2012), a comunicação de interesse público é fundamentada no coletivo e no bem comum, através de conteúdos socialmente compartilhados e de acesso livre, que atendem aos interesses comuns da sociedade. O autor complementa que o interesse público desempenha funções específicas em uma comunidade democrática, como a de definir a existência de um bem comum, o que pode justificar ações que contrariem interesses imediatos de alguém.

Nesse sentido, há uma preocupação genuína com o exercício da cidadania, o interesse geral se sobrepõe ao particular, há um compromisso primordial com ganhos efetivos para a sociedade, sendo esse o público direto e primário das ações de comunicação de interesse público. Mas, como alerta Costa (2006), nada impede que uma marca ou corporação tenham como resultado dessa ação de comunicação os ganhos para a sua imagem institucional, sendo assim beneficiários indiretos.

Sob a ótica das ideias e conceitos apresentados, a Comunicação de Interesse Público mostra-se como uma modalidade essencial para nortear as ações comunicacionais das organizações no contexto da responsabilidade social.

2.4.2 A Comunicação de Interesse Público nas ações de comunicação das organizações

A comunicação no contexto organizacional está em constante reconfiguração. A atual evolução do capitalismo trouxe novos desafios às organizações e às suas estruturas comunicativas.

Até pouco tempo, o capitalismo centrava-se na ideia exclusiva de que a maior responsabilidade social das empresas era a maximização do lucro. Essa forma de operar criou, por um lado, uma era de enorme geração de riqueza, mas, por outro, gerou graves distorções sociais e efeitos ambientais devastadores, uma vez que o

foco das atividades estava centrado exclusivamente no retorno financeiro aos acionistas.

Hoje, a ideia central é que as empresas gerem valor não apenas para os acionistas, mas passem a contemplar todas as partes impactadas pelas suas atividades. Essa abordagem redefine o papel das empresas na sociedade e propõe um novo paradigma em que os negócios passem a gerar valor e criem bem-estar para as pessoas, para a sociedade e para o planeta. Um novo capitalismo que aproveite o poder do mercado para reduzir as desigualdades.

Na esteira desse movimento surge um novo conceito a ser incorporado pelas organizações, o *Environmental, Social and Governance* (ESG), abrangendo um conjunto amplo de questões que justificam a criação de critérios e práticas que orientam o papel e a responsabilidade dos negócios em relação a fatores ambientais, sociais e de governança corporativa.

Consequentemente, esses novos elementos acrescentam, também, novas atribuições às organizações, que passam a se envolver na solução das problemáticas sociais, fazendo surgir um novo componente até então estranho à sua lógica: o interesse público (Costa, 2006).

Kotler (2018) enumera quatro razões que levam as empresas a incorporarem o interesse público às suas atividades: 1) atendimento a vontade/desejo do cliente; 2) a mudança nas expectativas dos funcionários; 3) O rigor das leis e as pressões governamentais; 4) a exigência dos investidores quanto a clareza na aplicação dos seus recursos.

Tais razões interferem diretamente no processo comunicacional das organizações, que transcende a preocupação com a gestão de sua imagem, acrescentando à ação da comunicação a disseminação de propósitos e posicionamentos sobre questões de interesse público, em resposta aos diversos movimentos que pressionam as organizações por mudanças sociais.

Bueno (2014) aponta a pressão dos grupos sociais como um dos motivos pelos quais as organizações têm procurado exercer sua função social. Por isso, a ação de comunicação voltada à responsabilidade social não deve enfatizar a performance organizacional, mas gerar informações que estimulem mudanças nas problemáticas sociais.

Segundo afirma Kunsch (2009), a comunicação é a única via possível para sensibilizar e conscientizar a população de que a capacidade de atender às

necessidades presentes sem comprometer as possibilidades futuras depende de um processo que envolve a ação de todos: governo, iniciativa privada e sociedade civil.

Na iniciativa privada, essa deve ser a preocupação nas ações de comunicação de responsabilidade social. Pois, quando nesse tipo de comunicação a empresa assume uma postura mercadológica impondo a promoção de sua imagem, sem atentar à sociedade e ao cidadão como beneficiários exclusivos de suas ações sociais, surge um eminente conflito de interesses e questionamentos sobre a conduta ética da organização (Costa, 2006).

Por outro lado, quando as ações de comunicação das organizações vão muito além da divulgação de seus atos de empresa responsável, cumprindo o objetivo primordial de levar à população uma informação que resulte em um benefício concreto para a sociedade, há a agregação de valor e reputação para a empresa.

Um exemplo de Comunicação de Interesse Público praticado pelas organizações em sua forma institucional e consolidada é a publicação anual do Balanço Social. Trata-se de um relatório divulgado anualmente para detalhar os projetos, benefícios e iniciativas sociais direcionadas a funcionários, investidores, analistas de mercado, acionistas e sua interação com a comunidade e o meio ambiente. Este documento serve como meio da empresa prestar contas à sociedade (Costa, 2006).

Embora o relatório seja um exemplo claro de uma prática da comunicação de interesse público no âmbito das organizações, Costa (2006) destaca que há outras diversas formas das empresas contemplarem o interesse público em suas ações comunicacionais utilizando-se de variadas gamas de mídia e formatos.

Pode-se citar como exemplo o Movimento pela Equidade Racial (MOVER), uma associação sem fins lucrativos formada por mais de cinquenta empresas e que atua de forma colaborativa para promover e acelerar a equidade racial.

O Mover atua no compartilhamento de boas práticas e no investimento social coletivo voltado à criação de impacto positivo na educação, geração de emprego e conscientização da sociedade quanto ao racismo. Contempla em suas diretrizes usar a comunicação como ferramenta para fortalecer a promoção da equidade racial (MOVER, 2024).

O foco das ações do Mover está na conscientização e no fomento ao desenvolvimento de carreiras e negócios de pessoas negras, com destaque para

algumas de suas ações na área da comunicação como palestras, fóruns, pesquisas e letramento racial.

Esse é apenas um exemplo dentre tantos outros que serve para demonstrar como as organizações podem atuar em questões que, a priori, parecem estranhas à sua missão, mas que, conectadas ao interesse geral da sociedade, apontam para o seu papel socialmente responsável.

2.4.3 A Comunicação de Interesse Público como inovação na abordagem e gestão da diversidade nas organizações

Segundo o Instituto Ethos (2000) ao estimular à diversidade e combater a discriminação, a organização fortalece o respeito mútuo entre as pessoas, reconhecendo as suas particularidades, estimulando a criatividade e cooperação. Esses efeitos refletem-se nas justificativas pela promoção de diversidade nas organizações, que partem de duas categorias distintas: ética e vantagem competitiva. As duas dimensões - uma fundamentada nos valores da cidadania e a outra na estratégia organizacional - indicam que a área de atuação abarca tanto a esfera econômica como a social, ambas impactando profundamente as comunidades onde estão inseridas (Myers, 2003).

Nesse sentido, a ética e a vantagem competitiva não são valores excludentes, e sim complementares, pois tanto a organização, como a sociedade ganham com a promoção da diversidade (Bento, 2022).

A manutenção do equilíbrio entre essas duas categorias exige a adoção de boas práticas de comunicação e de gestão que devem abordar os diferentes interesses de forma clara, garantindo a coerência entre aquilo que é missão da empresa e o que é valor para a sociedade.

Contemplar o argumento da gestão da diversidade no posicionamento social de uma empresa significa, de fato, um amplo processo organizacional. Destacamos que imagem e reputação tornam-se mais consolidados a medida em que discurso e prática coadunam-se (Pérsigo; Athayde, 2013, p. 6)

Esse contexto sugere a aplicação da Comunicação de Interesse Público como uma alternativa para responder a esse desafio, pois ela pode operar na interseção de diversas formas de comunicação e entre diferentes atores sociais, abrindo caminhos para inúmeras possibilidades de ações comunicacionais (Costa, 2006).

A valorização da diversidade, percebida como uma responsabilidade social, desloca o interesse do bem comum para o centro das ações de comunicação, fazendo

que a abordagem do tema sob o aspecto econômico fique atrelada à comunicação mercadológica.

Neste cenário, a comunicação de interesse público potencializa sua funcionalidade na elaboração de estratégias relacionadas à gestão da diversidade, pois é uma área de conhecimento apropriada para difundir valores sociais, morais e de direitos humanos alinhados às normas que moldam a atual interação entre empresas e sociedade.

A aplicação da comunicação de interesse público na gestão da diversidade é possível no âmbito do desenvolvimento de produtos de comunicação e de ações internas. Ao envolver o público interno na pauta de diversidade, as organizações reforçam o seu papel de responsabilidade social junto aos seus colaboradores, por meio de ações que também podem ser direcionadas à sociedade (Silva Neto, 2010).

A definição do público interno como alvo principal das ações de comunicação de interesse público, em uma etapa inicial, para um posterior desdobramento à sociedade, implica maior probabilidade de êxito nos resultados pretendidos, uma vez que a comunicação com o público interno exerce papel fundamental no atingimento dos objetivos traçados pela organização.

Para Marchiori (2010), o êxito de uma organização é determinado pelo fechamento de dois ciclos: o primeiro refere-se à comunicação relacional entre empresa e funcionário. Em seguida, a aplicabilidade dessa comunicação relacional com clientes e sociedade.

A opção pelo público interno para iniciar uma ação de comunicação de diversidade e inclusão no interesse público se justifica por diferentes razões, entre elas destacam-se: o público interno é um público multiplicador, absorvendo as informações fornecidas e propagando-as em seu entorno (Kunsch, 2017); atuação uníssona entre o que comunica e o que pratica; desenvolvimento de uma representatividade em seu micro espaço proporcional à realidade demográfica local.

Nessa pesquisa o interesse público assume um significado valorativo positivo e uma posição hierarquicamente superior aos interesses privados. Dentro desse entendimento, o racismo emerge como tema de interesse público urgente, que precisa ocupar a arena pública de debate e cuja solução é reponsabilidade de toda a sociedade.

Segundo levantamento da Síntese de Indicadores Sociais (IBGE, 2020), pessoas negras encontram maiores obstáculos para conseguir um emprego formal e

quando empregadas recebem até 31% menos o valor dos salários recebidos por pessoas brancas, evidenciando reflexos de um racismo institucional que continua a empurrar a população negra para ocupações mais inferiores, excluindo-as de espaços de maior prestígio.

A recente pesquisa *Época de Diversidade, Equidade e Inclusão*, realizada pelo Instituto Ethos (2024) constatou uma mudança nas práticas que asseguram a inserção dos negros nas organizações, porém em patamares muito abaixo do esperado.

Analisando o afunilamento hierárquico e a percepção dos executivos, entende-se a importância de se construírem políticas e metas de inclusão da população negra, objetivando cargos de liderança nas empresas, onde a presença de profissionais negros e negras segue sendo muito pequena.

[...] pessoas pretas e pardas compõem menos de 6% dos Conselhos e menos de 14% dos cargos do Executivo e da Diretoria, apesar de representarem 55% da população. Não se trata de mero acaso. O racismo estrutural continua a impedir que essas pessoas alcancem todo o seu potencial e sejam reconhecidas como líderes (Perfil Ethos, 2024, n.p.)

O resultado da pesquisa Ethos (2024) evidencia que embora haja maior conscientização, maior debate e maior adesão das empresas ao tema diversidade, a dimensão racial segue a passos lentos, exigindo especial atenção para superação dos problemas estruturais.

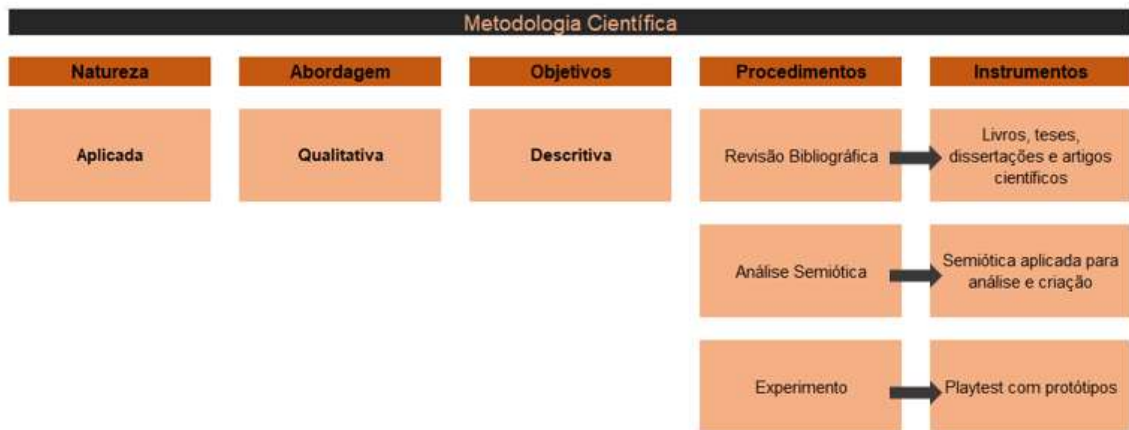
Por isso, ressalta-se a necessidade de pensar em estratégias e produtos de comunicação que difundam uma cultura inclusiva e diversa e, ao mesmo tempo, sejam ferramentas transformadoras no processo de sensibilização e conscientização quanto à desigualdade racial na sociedade.

Essa pesquisa se propôs a analisar a questão racial nas organizações, descrevendo como o racismo opera na desqualificação do negro e atribui um lugar de privilégio aos brancos. A finalidade é o desenvolvimento de um produto de comunicação para o letramento racial que contribua para a ascensão do negro a cargos de liderança nas organizações.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa aplicada, de desenho descritivo e abordagem qualitativa, como demonstra a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Metodologia Científica



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A pesquisa pode ser classificada da seguinte maneira:

1) quanto à natureza: esta pesquisa é aplicada, pois busca propor alternativa para a solução de um problema prático: a falta de letramento racial, particularmente nas organizações, dado que a raça, entendida como conceito social, e o racismo afetam toda a estrutural social, provocando ausência de representatividade de pessoas negras em espaços de comando e decisão nas organizações e na sociedade. Segundo Fleury (2017), a pesquisa aplicada dedica-se a abordar questões existentes nas operações de entidades, organizações, coletivos ou indivíduos sociais. Seu foco está na formulação de diagnósticos, reconhecimento de desafios e na procura por respostas eficazes.

2) quanto à abordagem: esta pesquisa é classificada como qualitativa. Para Minayo (1996), a pesquisa qualitativa se dedica ao estudo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, representando um nível mais profundo de compreensão das relações, processos e fenômenos tão facilmente quantificáveis ou reduzíveis à manipulação de variáveis. No entendimento de Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente

pesquisado. Para Oliveira (2013), a pesquisa qualitativa pode ser vista como um processo de reflexão e exame da realidade, empregando métodos e técnicas para uma compreensão aprofundada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou de acordo com sua estrutura.

Pelos aspectos destacados, esse tipo de pesquisa é adequado ao estudo do racismo, pois a forma como esse sistema opera na sociedade brasileira não é, frequentemente, apenas em atos manifestos, explícitos, mas de forma velada, exigindo-se uma análise mais acurada das ações dos sujeitos que tem seus comportamentos, forma de pensar, concepções e preferências conformados pelo modo de funcionamento das instituições que conferem privilégios a determinados grupos segundo a raça.

Problematizar as questões raciais a partir de um contexto histórico permite compreender como as estratégias racistas foram sendo reproduzidas de maneira sistemática na estrutura social e como no mercado de trabalho os estereótipos que circundam as competências do negro e o papel social que lhes é atribuído constituem a base de um acordo simbólico, o qual culmina em desigualdades sociais.

Essas reflexões corroboram para a elaboração de diagnóstico que permite contribuir para o desenvolvimento de intervenções e soluções do problema, como é o do caso do ambiente do pesquisador, uma organização corporativa na qual os critérios raciais são barreiras ao acesso, ascensão e formação de lideranças.

c) quanto aos objetivos: a metodologia adotada consiste na pesquisa descritiva, buscando descrever e analisar o fenômeno para melhor compreender como os elementos do tema podem ser aplicados no desenvolvimento do produto.

Cervo, Bervian e Silva (2007) explicam que a descrição é a competência de construir uma representação mental por meio das palavras, possibilitando que o interlocutor visualize o que o pesquisador percebeu. Em termos mais técnicos, a descrição deve ser tão meticulosa e detalhada que permita ao destinatário, seja ele um interlocutor ou leitor, formar uma representação mental precisa do fenômeno observado pelo pesquisador.

Conforme Gil (2007), a pesquisa aplicada e descritiva trabalha com conhecimentos que serão aplicados tendo em vista a solução de problemas específicos e seu principal propósito é detalhar as características de uma população ou fenômeno específico, ou estabelecer conexões entre diferentes variáveis.

d) quanto aos procedimentos: esta pesquisa utiliza a revisão bibliográfica com investigação em livros, artigos, dissertações e teses publicados em bases digitais e repositórios institucionais nacionais e internacionais, tomando como ponto de partida quatro eixos temáticos, a saber: I) Racismo; II) Branquitude; III) Mercado de Trabalho e IV) Comunicação de Interesse Público, que serviram para o suporte teórico dos objetivos específicos 1, 2 e 3. Os estudos de revisão bibliográfica caracterizam-se pelo uso e análise de contribuições de outros autores sobre determinados temas e que são de domínio científico (Oliveira, 2007).

Concluída a etapa de revisão bibliográfica, foi aplicada para o atingimento do objetivo específico 4 o método projetual Fundamentação, Conceituação, Estruturação, Construção, Finalização (FCECF) desenvolvido por Pereira e Fragoso (2016) para auxiliar na criação do jogo. Por sua vez, o método FCECF se refere a um método interativo composto, desenvolvido para projetos de jogos analógicos.

Nas etapas de fundamentação e estruturação foi adotado o método da semiótica aplicada, baseado nas categorias de signo propostas por Peirce. Na fundamentação, foi aplicado o processo de análise semiótica em produtos similares de modo a identificar elementos e características replicáveis ao produto final dessa pesquisa; enquanto na estruturação, a matriz semiótica para a criação de produtos como proposto por Cardoso (2024).

Segundo Cardoso (2024, p.157), “as teorias semióticas podem ser consideradas como instrumento de sistematização do processo criativo para o desenvolvimento de produtos técnicos e tecnológicos”.

4 O JOGO PARA O LETRAMENTO RACIAL

O jogo para o letramento racial, proposta de tecnologia lúdico-formativa que se pretende desenvolver a partir dos dados desta pesquisa, mostra-se como uma das muitas possibilidades para promover a conscientização e a construção de práticas antirracistas, levando pessoas brancas a reconhecerem o sistema de opressão que as privilegia historicamente e produzem desigualdades, e as pessoas negras a se conscientizarem dos processos para não os reproduzir.

Ao trazer à tona as relações sociais de dominação construídas ao longo da história e que foram sendo compreendidas como naturais em uma sociedade racializada, tendo o negro herdado como seu lugar social o de menor prestígio e o branco o de poder, o jogo pretende provocar uma mudança de mentalidade, elucidar os vieses que ditam as escolhas dos profissionais para ocuparem determinados cargos e as barreiras que se erguem no encarecimento do negro.

É preciso deixar explícita a finalidade do jogo, de ser uma ferramenta de aprendizagem e conscientização que visa qualificar o debate sobre a equidade racial e as desigualdades na sociedade brasileira e nas organizações, de modo a contribuir no desenvolvimento de lideranças negras.

Segundo Bento (2022), a implementação de programas de equidade racial como os que garantem a presença negra nos espaços que a branquitude normatizou como seu, requer diagnóstico que compare trajetórias profissionais, oportunidades de desenvolvimento, promoção, mentoria, ações afirmativas e indicadores que avaliem acompanhar a evolução de todas as ações.

Portanto, o jogo aqui proposto, não pretende configurar como única ação possível ao combate ao racismo nas organizações, mas configura-se como mais uma potente ferramenta utilizada para a sensibilização, mitigação das resistências à fragilidade branca, compromisso moral e ressignificação do lugar do negro, conduzindo-o a espaços que podem e devem ser ocupados por ele como aqueles destinados ao poder e à tomada de decisão. Trata-se do enfrentamento do racismo nas organizações e, também, nas diferentes instâncias sociais, promovendo mudanças institucionais imprescindíveis à sociedade brasileira (Bento, 2022).

4.1 Jogos sérios nas organizações

A era atual, caracterizada pelo progresso tecnológico, exige uma necessidade constante de aprimoramento de competências e habilidades para atender às demandas emergentes do mercado. Isso direciona as organizações a se adaptarem, explorando novas maneiras na geração de conhecimento e aprendizagem.

Novas fórmulas de treinamento que levam à criatividade e inovação têm surgido no propósito de alinhamento a essa nova dinâmica de aprendizagem que se afasta de uma abordagem meramente conteudista e metódica. Como alternativa as organizações passam a contar, cada vez mais, com os jogos em seus processos de treinamento, pois para além do lazer e entretenimento, os jogos são poderosas ferramentas para alcançar fins específicos.

No ambiente corporativo, eles são comumente empregados como recurso facilitador, uma vez que possibilitam a experimentação de conceitos que espelham a realidade vivida na empresa, de maneira prática (Dos Santos; Lovato, 2007).

Oliveira (2010) diz que a prática de jogos é uma dinâmica eficaz para o aprimoramento de competências inerentes e necessárias ao indivíduo. Através da interação lúdica, crível no jogo, aprende-se a conviver em um ambiente social e a compreender e respeitar as normas estabelecidas. Prado (2018) afirma que o jogo incorpora uma variedade de elementos, destacando-se os princípios éticos.

A participação em um jogo requer a combinação de habilidades individuais com uma fidelidade inabalável às normas estabelecidas. Além disso, o jogo amplia as relações sociais, propicia autoavaliação constante do indivíduo, favorece as interações e as múltiplas formas de se comunicar. Huizinga (2004) considera o jogo como elemento que antecede a própria cultura sendo, ele próprio, um elemento da cultura. Para Sanjaume (2016), os jogos contribuem tanto no desenvolvimento cognitivo, como no desenvolvimento emocional e social.

Segundo Grassi (2008), o jogo é uma dinâmica que abrange atividade com característica física ou mental e envolve movimentos, pensamentos e emoções, com o objetivo de atingir uma meta, a partir de regras preestabelecidas. Esta atividade pode ter diversas finalidades, inclusive a de aprendizagem. Derdyk (1989) aponta que a ação inventiva inerente ao jogo permite uma gama de conexões que muitas vezes não conseguimos estabelecer em outras atividades tradicionais.

Nas organizações a aplicação do jogo se apoia na manipulação de imagens e na construção de uma realidade fictícia através de mitos, cultos e rituais

organizacionais distintos. Por meio do jogo é possível moldar a subjetividade, comunicar os sentidos da vida e estabelecer normas culturais estabelecidas. Segundo Lima (2013), os jogos simplificam o entendimento de temas complexos e auxiliam no desenvolvimento do senso crítico do indivíduo para antever soluções frente a possíveis problemas, ao estimular um pensamento mais adaptável e a habilidade lidar com cenários de crise.

O jogo dentro do mundo corporativo, entra como um poderoso aliado no processo de conhecimento e aprendizagem. No entendimento de Caillois (1990), o jogo proporciona um nível de sociabilidade profundo. A capacidade de compartilhar sentimentos e emoções em um contexto especial, suspenso da vida cotidiana e com suas próprias regras e dinâmicas, mantém seu encanto e sua magia muito além da duração de cada jogo.

Contudo, Gallo (2007) chama a atenção para o benefício de associar qualidades típicas à seriedade ao jogo, tornando o seu valor positivo. Justifica sua ideia citando Huizinga (2004, p. 51) “O jogo é uma entidade autônoma. O conceito de jogo enquanto tal é de ordem mais elevada do que o de seriedade. Porque a seriedade procura excluir o jogo, ao passo que o jogo pode muito bem incluir a seriedade”.

O primeiro jogo feito para o ambiente corporativo foi o *Top Management Decisions*, lançado em 1956 (Arbex, 2005). Desde então, tem sido recorrente o uso dessa ferramenta no processo de construção de conhecimento e aprendizagem dentro das organizações.

No entanto, o conceito de jogo sério só surgiu na década de 1970 (ABT, 1970), sendo definido como atividade que se compromete com o caráter educacional e de treinamento, indo além do simples entretenimento dos seus jogadores.

Combinando elementos educacionais, de aprendizado, comunicação e informação com natureza lúdica, os jogos sérios tendem a afastar-se do princípio exclusivamente recreativo, aproximando-se de um propósito educacional cuidadosamente pensado e explícito, com a intenção principal de alcançar fins específicos (Chen, 2006; Michael, 2006; Alvarez, J. *et al.*, 2010).

Praticado em várias áreas do conhecimento, os jogos sérios tornaram-se uma ferramenta legítima para a educação, saúde e mudança social (Wilkinson, 2016). Além do uso para a aprendizagem tem-se debatido cada vez mais a sua eficácia na promoção de mudanças sociais e outros propósitos considerados sérios.

Um ponto a destacar é que ser sério não significa ser desinteressante, desmotivado ou chato, pois mesmo que os jogos sérios, por definição, não precisem ser divertidos, isso não significa que não possam ser. Entretanto, os jogos sérios projetam intencionalmente sua experiência para a realidade, assim substitui-se a diversão necessária nos jogos tradicionais, pelo conceito de engajamento (Bergeron, 2006).

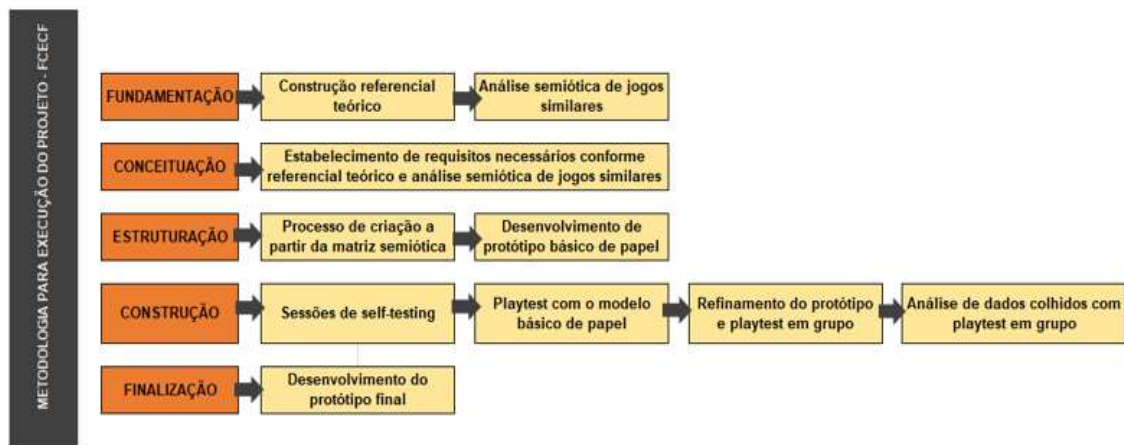
De acordo com Sharma (2020), não é suficiente criar um jogo com foco em uma questão social generalizada. É essencial realizar uma pesquisa detalhada sobre o tema que o jogo abordará, garantindo que não sejam perdidas quaisquer oportunidades e nem sejam transmitidas informações erradas por meio dele.

Rosa; Almeida; González (2019) chegaram à conclusão de que os jogos sérios favorecem um desempenho muito positivo na aprendizagem, visto que aciona diferentes habilidades dos jogadores. Eles promovem tanto as competências sociais, como as cognitivas, engajando os participantes, seja individualmente ou em grupo, dado que o compromisso de alcançar o objetivo do jogo facilita o exercício da criatividade, comunicação e tomada de decisão.

5 RESULTADOS E PRODUTO

Esta seção detalha o desenvolvimento do jogo proposto pela pesquisa em todas as fases da metodologia projetual, mostrando as concepções realizadas nas etapas de Fundamentação, Conceituação, Estruturação, Construção e Finalização como é possível observar, a seguir, na Figura 2.

Figura 2 – Metodologia Projetual



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Pereira e Fragoso (2016)

5.1 Fundamentação

A etapa de fundamentação proposta pela metodologia adotada neste projeto foi realizada durante a jornada de pesquisa do referencial teórico, que atingiu uma produção de conhecimentos e de informações relevantes para o conteúdo do produto. O referencial teórico encontra-se exposto no capítulo 2. Além disso, foi adicionada à esta etapa uma análise semiótica de produtos similares, descrita no item a seguir:

5.1.1 Análise semiótica de similares

Mais do que uma simples análise de similares, esta seção busca descobrir como cada jogo produz significado para o jogador. É essencial esclarecer que aqui o termo similar não faz alusão diretamente ao jogo desenvolvido, mas aos conhecimentos previamente abordados na fundamentação teórica. O foco está na experiência que o jogo proporcionará e no sentido que ele gerará na mente dos jogadores.

Com o intuito de identificar os signos recorrentes em jogos de letramento racial, procedeu-se uma análise de similares dentro de um recorte, definido a partir

dos seguintes critérios: estar classificado como jogo antirracista e/ou letramento racial; ter facilidade para aquisição (disponibilidade) e possuir uma mecânica lúdica, mas sem a prioridade do uso recreativo.

Segundo Salen e Zimmerman (2012), os jogos, de modo geral, utilizam várias formas de transmitir suas narrativas e imersões. Isso inclui desde o conteúdo escrito, disponível no manual de instruções, até os elementos visuais e auditivos que os compõem. No entanto, essas representações só encontram sentido nas regras e mecânicas que determinam como o jogo é jogado, ou seja, em seu sistema.

Para analisar os signos gerados por esse sistema, foram aplicados aos jogos selecionados os conhecimentos da semiótica baseada nas categorias de Peirce. Antes, porém, de apresentar a análise dos jogos, será feito um breve resumo dos conceitos da teoria semiótica para proporcionar o entendimento necessário à utilização da metodologia.

De forma sucinta, a semiótica pode ser entendida como estudo das linguagens, sistemas de signos e representações que se formam em uma mente, compreendendo por signo, conforme Peirce (2005, p. 46) “aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém”.

Nos estudos de Peirce, os signos são compostos por três categorias interconectadas e inseparáveis que são o próprio fundamento do signo, o objeto a que o signo está relacionado e o signo (interpretante, nos termos de Peirce) que gera na mente do indivíduo. Entender essa estrutura é importante para a compreensão da representação, já que o signo não funciona sem o objeto e o interpretante. Em um jogo por exemplo, o signo só conseguirá transmitir significado sobre o que representa através da interpretação do jogador.

Na lógica triádica da categorização do pensamento peirceano, os fundamentos servem para descrever as propriedades do signo concretizado no objeto. Ou seja, aquilo que habilita o signo a exercer determinado sentido em uma mente atual ou potencial. Os fundamentos são: qualissigno, sinsigno e legissigno.

Assim, quando a qualidade exerce dominância em um signo, o fundamento é qualissigno e, na relação com o objeto, o signo é um ícone. À medida que predomina a característica singular de um existente, o fundamento é um sinsigno e o signo tende a ser um índice na sua relação com o objeto. E, por fim, se é a lei, a convenção, que é aplicada, o fundamento é o legissigno e na relação com o objeto o signo tende a ser um símbolo (Santaella, 2015).

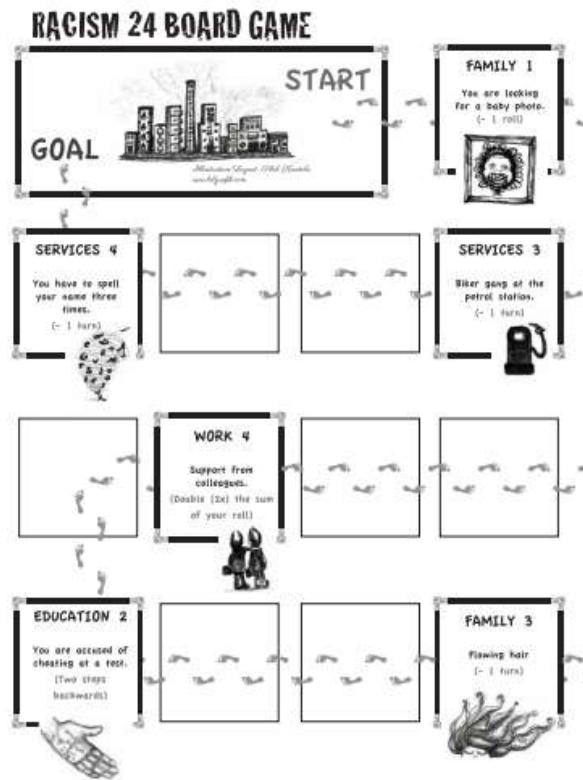
Apresentadas essas ideias contidas na teoria de Peirce, Santaella (2008) chama atenção para o fato de que, embora os signos apresentem tais classificações, eles não podem ser analisados como detentores de apenas uma dessas propriedades, visto que, na maioria das vezes, essas propriedades atuam em conjunto.

Sobre a análise semiótica, Santaella (2015) argumenta que não há receita pronta, mas apenas algumas diretrizes para a sua aplicação. O entendimento acerca desta possibilidade permitiu direcionar a análise para a abordagem temática dos jogos e seus aspectos materiais. A análise priorizou os signos que precisam ser convencionados para possibilitar o jogar.

Os jogos analisados foram o *Racism 24*, o *Disparity trap* e o Desafio Mover, apresentados a seguir:

a) *Racism 24*

O *Racism 24* é um jogo analógico de tabuleiro com eventos baseados em experiências reais, desenvolvido pela Cruz Vermelha Finlandesa, conforme Figura 3. No Brasil, há uma versão adaptada, chamada 24 por 7 Desembolando o Racismo no Cotidiano. O nome do jogo remete a ideia do racismo presente na vida da população negra, vinte e quatro horas por dia.

Figura 3 - Jogo *Racism 24*

Fonte: *Racism 24*³

Para essa análise optou-se pela versão Finlandesa, traduzida para o inglês por Richard Romancini, pois na versão original, o tabuleiro apresenta um número maior de signos icônicos que possibilitam maior compreensão das regras e narrativas do jogo.

Conforme as regras, os participantes percorrem o tabuleiro a partir do lançamento de um dado de seis lados. Eles movem as suas peças conforme o número tirado no dado, essas peças seguem na direção apontada pelas figuras dos pés que indicam a progressão do jogador na partida. No jogo, essas pegadas, pretendem simbolizar a jornada de uma pessoa negra, a sua rotina diária desde o momento em que ela sai de casa pela manhã até o seu retorno ao lar, à noite.

As ações do jogo estão divididas em cinco temáticas: *family*, *services*, *work*, *education*, *transport*⁴, representadas pelo próprio vocábulo e grafadas no tabuleiro.

No tabuleiro, há também figuras, com ou sem frases, nos espaços de progressão, que indicam os lugares e situações vivenciadas pelos jogadores ao longo

³ *Racism 24* – Jogo de tabuleiro. Disponível em: <https://www.eirasismille.fi/sisalto/racism-24-board-game>. Acesso em: 01 mar. 2025.

⁴ Family, services, education, transport correspondem, respectivamente, a família, serviços, educação, transporte (tradução nossa).

da jornada. Por exemplo, a figura de uma pilha de livros com o símbolo de proibição sobre ela é um ícone que tende a representar materiais de estudo e, no jogo, simboliza um evento negativo relacionado à educação, um obstáculo no caminho do aprendizado.

Ou ainda, a figura que representa o quadro de um bebê, que no jogo aponta para um evento relacionado à infância, acompanhada pela frase “*you are looking for a baby photo*” que no jogo simboliza o apagamento da ancestralidade e da árvore genealógica do povo negro.

Nessa combinação de signos (textos e figuras) o jogo tem como objetivo transmitir uma mensagem de forma clara, encorajando aqueles que sofrem o racismo a expor suas experiências e incentivando as pessoas que não enfrentam esse problema a refletir sobre como ele poderia ser eliminado.

b) *Disparity Trap* – Armadilha da Disparidade

O *Disparity Trap* é um jogo de tabuleiro com versão analógica e digital, desenvolvido nos Estados Unidos, com o objetivo de discutir questões complexas sobre raça e privilégio. Ele pode ser jogado em um nível básico ou avançado em uma partida de cooperação ou de competição (ver Figura 4).

Figura 4 - Jogo *Disparaty Trap*



Fonte: *Disparaty Trap*⁵

O jogo possui uma mecânica simples. No início da partida, os participantes assumem uma identidade, diferente da sua, que irá definir toda a sua jornada. Os

⁵ Disparaty Trap. Disponível em: <https://disparitytrap.net/>. Acesso em 5 mar. 2025.

privilégios e as armadilhas de disparidade terão relação direta com a identidade assumida no jogo. Os jogadores são identificados com cartas indiciais (cartas totalmente pretas e cartas pretas com setas brancas) essas cartas indicam os jogadores dominantes (privilegiados) e os não dominantes (não privilegiados).

A jogabilidade centra-se em encontrar soluções para os problemas sociais, provocados pelo racismo, com conversas positivas e construtivas. Colocando os não negros como parte da solução e não cúmplices do problema.

O *Disparity Trap* possui um tabuleiro com um percurso que representa as fases da vida dos jogadores, essas fases estão representadas pelos números 1,2,3,4. As casas estão dispostas nas cores verde e preta, sendo que algumas possuem ilustrações (balança e moedas), remetendo à justiça ou a questões legais e codificam um tipo de ação a ser tomada.

Do lado esquerdo do tabuleiro há figuras que no jogo simbolizam conquistas e riquezas adquiridas pelo jogador ao longo da sua jornada e estão ligadas às oportunidades e aos eventos descritos nas cartas. Pode-se citar como exemplos, a figura do capelo que no jogo simboliza a conclusão de uma etapa educacional, como a graduação, e o ícone de um imóvel que no jogo simboliza a abertura de um empreendimento.

Os jogadores podem ganhar ou perder suas riquezas, tudo dependerá dos resultados dos eventos e das oportunidades pelas quais cada um passará, as consequências serão diferentes para cada identidade assumida no jogo. As riquezas são representadas por *tokens* físicos que simbolizam moedas e possuem valor conforme a regra.

Quando a partida é competitiva ganha quem completa primeiro a etapa 4 e com maior número de moedas. Na jogada cooperativa, o jogo se encerra quando todos concluírem a etapa 4 em conjunto.

c) Desafio Mover

O Desafio Mover é um jogo interativo de letramento racial, criado em 2022, utilizando uma mistura de formatos e recursos como *podcast* interativo, vídeos situacionais, mosaicos de imagens, perguntas e respostas, visando criar uma conexão emocional e promover um aprendizado de forma lúdica e inovadora sem desconsiderar a seriedade do conteúdo (ver Figura 5). Ele foi desenvolvido pela Mover para ser aplicado, inicialmente às empresas que fazem parte da iniciativa e, posteriormente, dada a relevância do tema, foi disponibilizado ao público em geral.

Figura 5 - Jogo Desafio Mover



Fonte: Desafio Mover.⁶

O jogo está disponível em plataforma online, acessível por celular ou computador, sendo necessário realizar o cadastro com nome, sobrenome, telefone, e-mail e senha.

Ele é composto por 17 jornadas divididas em três trilhas, sendo as trilhas representadas por ícones que se assemelham a elementos da identidade negra. A “Trilha Conhecimento” é representada por um ícone que remete à silhueta de uma mulher negra, e as cartas dessa jornada também são representadas por silhuetas que semelhantes às de pessoas negras. As cores utilizadas para as cartas em todas as trilhas são: preta, laranja e marrom que, no jogo, pretende simbolizar a negritude e a identidade cultural negra.

As duas outras trilhas, “Imersão e Pequena África” seguem o mesmo padrão, sendo que a “Trilha Pequena África” apresenta algumas pequenas diferenciações.

Ela é representada pelo símbolo *Andrika*, que trata de um grupo de ideogramas geralmente impressos em tecidos e adornos. Eles aparecem como forma de expressão do povo africano e são gravados como carimbos em superfícies.

Na identificação dessa trilha do jogo é utilizada a *Andrika* de nome *Sankofa* que simboliza um pássaro que olha para trás, trazendo o sentido de algo parecido com “volte e pegue” ou “voltar para buscá-la”, ensinando o valor de aprender com o passado para a construção do presente e do futuro.

Outros diferentes ícones identificam as cartas que indicam as jornadas desta etapa do jogo, entre eles destacam-se: o contorno do continente africano; as

⁶ Desafio Mover. Disponível em: <https://www.desafiomover.com.br/#conheca>. Acesso em: 5 mar.2025.

mãos unidas; a imagem de um pandeiro e a figura de um berimbau. Vale ressaltar que todos os ícones simbolizam o conhecimento, o legado e a contribuição da cultura da África para a sociedade brasileira.

Na conclusão de cada fase, o jogador recebe *badges* cujas imagens (ícones) simbolizam uma conquista. Exemplos: A *badge* com uma pena que no jogo adquire o significado de conhecimento e aprendizagem; a *badge* com a imagem das mãos entrelaçadas que no jogo representam a colaboração e a interação humana; a figura da planta com folhas e raízes que pretende indicar desenvolvimento, sustentação e suporte, significando no jogo, a evolução, o crescimento visível.

Outros elementos gráficos utilizados no design do jogo apontam para a valorização da identidade negra como a silhueta feminina com coques no cabelo, que indica a força da mulher preta. Há também a silhueta que se assemelha a de um homem negro, lendo, que simboliza a aprendizagem e a busca pela qualificação. Além disso, os punhos cerrados e erguidos indicam a resistência e a luta do povo negro.

5.1.2 Considerações sobre as análises

A aplicação da teoria Semiótica aos jogos proporcionou condições para desvendar as linguagens e o modo como os sentidos são produzidos em relação aos objetos e signos, a opção pela análise de similares ampliou as possibilidades para a elaboração do produto.

Segundo Reis, Almeida e Ferneda (2020, p.17) “a análise semiótica peirceana tem como objetivo compreender os modos de significação, denotação e informação dos sistemas sógnicos, como eles podem ser usados e que efeitos podem provocar nos receptores”.

Porém, é importante destacar que, por mais simples que possa ser o jogo, é rara a possibilidade de analisá-lo em sua totalidade. Assim, faz-se necessário esclarecer que os elementos existentes nos jogos analisados vão muito além dos descritos na seção anterior e, por algumas razões, nesta análise, foram priorizados os signos lúdicos considerados essenciais para a existência dos jogos.

A análise dos jogos esclareceu como os signos auxiliam no processo de comunicação e geração das ideias que precisam ser transmitidas. Também contribuiu na identificação das qualidades básicas do sistema que devem ser aplicadas de maneira icônica, quais características devem estar presentes de maneira indicial e quais devem ser normatizadas.

Os fundamentos dos signos criam uma experiência atraente para os jogadores, construindo sentido naquilo que vivenciarão durante a partida, portanto, foi crucial prestar atenção aos signos utilizados para transmitir conceitos complexos e importantes de modo simples e eficiente.

Nesse diapasão, destacam-se os elementos presentes no jogo desenvolvido:

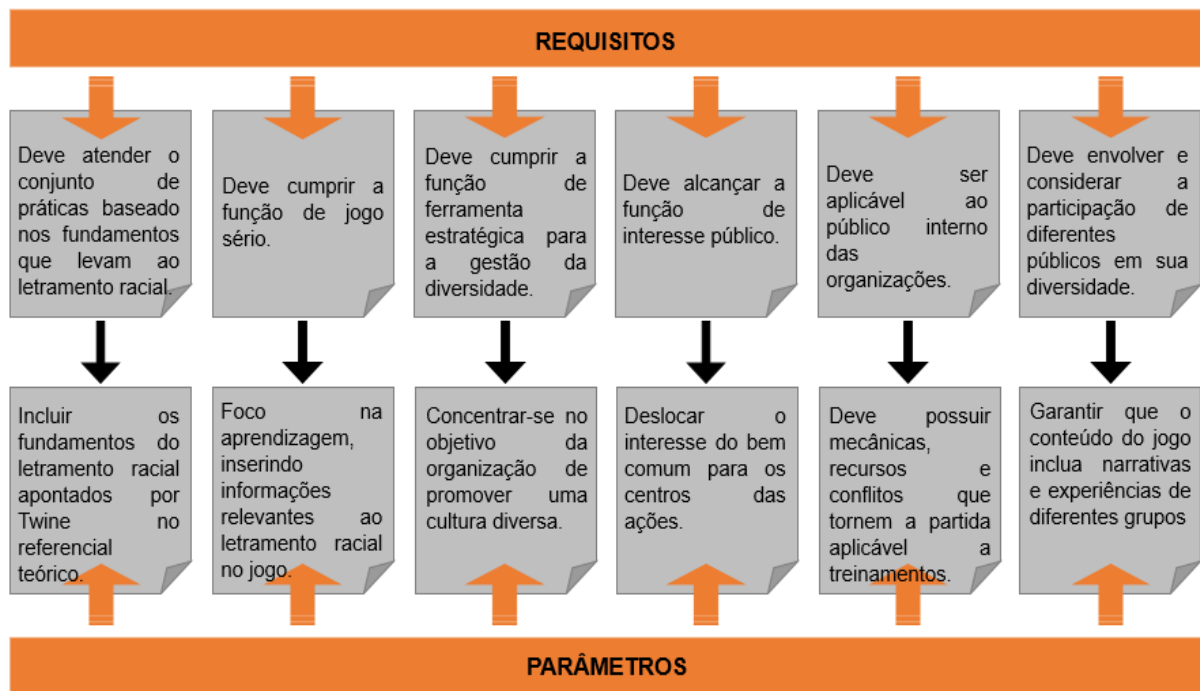
- a) Representações visuais que se assemelhem aos elementos culturais negros, assegurando a valorização e visibilidade da identidade negra;
- b) Índices que relacionem eventos históricos passados a consequências presentes, provocando impactos significativos na conscientização pela igualdade racial;
- c) Situações que indiquem as experiências do racismo sofrido por pessoas negras no mercado de trabalho;
- d) Cores e estética que simbolizem a negritude e a cultura africana;
- e) Elementos que simbolizam as barreiras e obstáculos, aparentemente intransponíveis que pessoas negras enfrentam na sociedade.

5.2 Conceituação

Essa etapa complementa a fundamentação e serve para que se avance para a fase criativa com uma delimitação clara do escopo do projeto (Pereira e Fragoso, 2016).

Assim, com base nas informações coletadas na primeira etapa, foram estipulados os seguintes requisitos e parâmetros essenciais para o jogo proposto, como se apresentam no Quadro 1.

Quadro 1 - Requisitos e parâmetros desejáveis no jogo



Fonte: Elaboração do autor com base em Pereira e Fragoso (2016)

5.3 Estruturação

Essa é uma fase de geração de ideias, na qual a utilização de diversas ferramentas e técnicas são permitidas para a otimização do processo criativo. Nesse projeto, optou-se pela aplicação da matriz semiótica para a criação de produto baseada na teoria de Peirce, conforme proposto por Cardoso (2024). A escolha desse procedimento se justifica pelo fato dele ser aderente à concepção de um produto de comunicação.

[...] o objetivo da matriz é auxiliar na construção e organização de um hábito de pensamento que leve a uma disposição para a prática, um conceito que seja operacional. Embora possa ser utilizada de forma simplificada em casos particulares, não se trata de uma simples organização mental individual, como a matriz poderia sugerir, mas sim da organização de uma lógica geral complexa à qual todas as pessoas estão sujeitas (Cardoso, 2024, p.167)

5.3.1 Matriz semiótica para a criação do jogo

A matriz tem a finalidade de tangibilizar de forma ordenada aquilo que está nítido no campo das ideias, porém disperso. Ela auxilia na escolha do tipo de signo mais apropriado para cumprir a função de gerar o significado pretendido na mente das pessoas (Cardoso, 2024).

Com base nos resultados alcançados nas etapas anteriores do desenvolvimento do jogo e na sua finalidade, de ser uma ferramenta de aprendizagem e conscientização que visa qualificar o debate sobre a equidade racial e as desigualdades de modo a contribuir no desenvolvimento de lideranças negras, o processo de estruturação seguiu o seguinte percurso criativo (Cardoso, 2024):

1. Definir quais efeitos se pretende gerar na mente dos jogadores (emocional, energético ou lógico);
2. Identificar os tipos de signos que podem ser incorporados no jogo para alcançar os efeitos almejados (ícone, índice ou símbolo);
3. Definir quais características e fundamentos esses signos devem possuir para atingir o resultado esperado (qualissigno, sinsigno e legissigno).

O Quadro 2 a seguir apresenta o percurso lógico com base nos signos usados na estruturação do jogo.

Quadro 2 - Percurso lógico de criação com base nos signos.

<p style="text-align: center;">INTERPRETANTES</p> <p style="text-align: center;">Signos potenciais que podem ser gerados na mente dos jogadores</p>	<p style="text-align: center;">OBJETOS</p> <p style="text-align: center;">Signos que podem ser usados na composição do jogo</p>	<p style="text-align: center;">FUNDAMENTOS</p> <p style="text-align: center;">Propriedade que os signos devem ter para que exerçam suas funções</p>
<p>Lógico (Argumento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão das dinâmicas raciais; • Reconhecimento do vocabulário e gramática racial; • Identificação de situações racistas; • Reconhecimento de situações de privilégio no ambiente corporativo/organizacional. 	<p>Convenção (Símbolo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisão das etapas por números; • Divisão das ações por cores; • Etapas do letramento dividida em ações • Barreiras sociais representadas em cartas 	<p>Normas (Legissigno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dados e informações históricas contidas nas cartas; • Elementos de representação com similaridade aos organizacionais; • Regras para execução das ações descritas nas cartas.

<p>Energético (Dicente)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação do tipo de cartas; • Identificação do percurso do jogo; • Identificação de barreiras no percurso do jogo; 	<p>Relação Existencial (Índice)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numeração indicado a sequência das ações; • Setas que indicam o trajeto, o percurso do jogador; • Cores identificando o tipo de carta a ser “comprada” • Cartas identificando as barreiras. 	<p>Singularidades (Sinsigno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir os desafios e as particularidades das ações com base no RPG; • Utilizar modelos de narrativas construídas pelo jogador, baseadas na regra do RPG • Criar personagens, cargos e funções em ambiente organizacional.
<p>Emocional (Rema)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconforto • Tristeza; • Empatia • Vontade • Engajamento 	<p>Semelhança (Ícone)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um muro como barreira; • Sinal de pare nas cartas barreiras; • Mãos erguidas e punhos cerrado; • Definição de ações como um planejamento. 	<p>Qualidades (Qualissigno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cores e formas das cartas e tabuleiro; • A disposição dos pinos no tabuleiro; • A mecânica de interação do jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cardoso (2024).

5.3.2 Concepção do jogo

O jogo “Desafio: uma jornada antirracista” é colaborativo e tem como proposta abordar a diversidade e inclusão, no ambiente corporativo, a partir do marcador racial. O objetivo é utilizar o letramento racial como ferramenta potencial para implementar uma gestão antirracista e promover o desenvolvimento de lideranças negras.

O jogo é uma adaptação do *Role Playing Game* (RPG), que em uma tradução livre significa jogo de interpretação de papéis, um jogo de contar história. Nesse tipo de jogo os participantes interpretam um personagem numa história interativa contada de forma cooperativa, como num teatro de improviso. A atividade é vivenciada, essencialmente, pela fala.

Na versão disponibilizada nesse trabalho, a partir de um contexto já definido, os jogadores criarão seus personagens e darão vida a eles em uma reunião em que desenvolverão seis ações (etapas), que conduzirão a organização a um modelo de gestão que aumente a participação de pessoas negras aos cargos de liderança.

Antes, porém, da definição das ações, os jogadores percorrerão um caminho para troca de ideias como em um *brainstorming* (tempestade de ideias). Eles também irão encontrar barreiras na trajetória do jogo e deverão lidar com elas.

Embora no RPG não seja necessário o uso do tabuleiro, no “Desafio: uma jornada antirracista”, o tabuleiro serve para que o sistema seja adaptado para construção de outras narrativas e enfrentamentos raciais.

Os usuários poderão utilizar as peças do jogo para pensar ações que solucionem problemas reais ou latentes, em que seja necessária a adoção de uma postura antirracista.

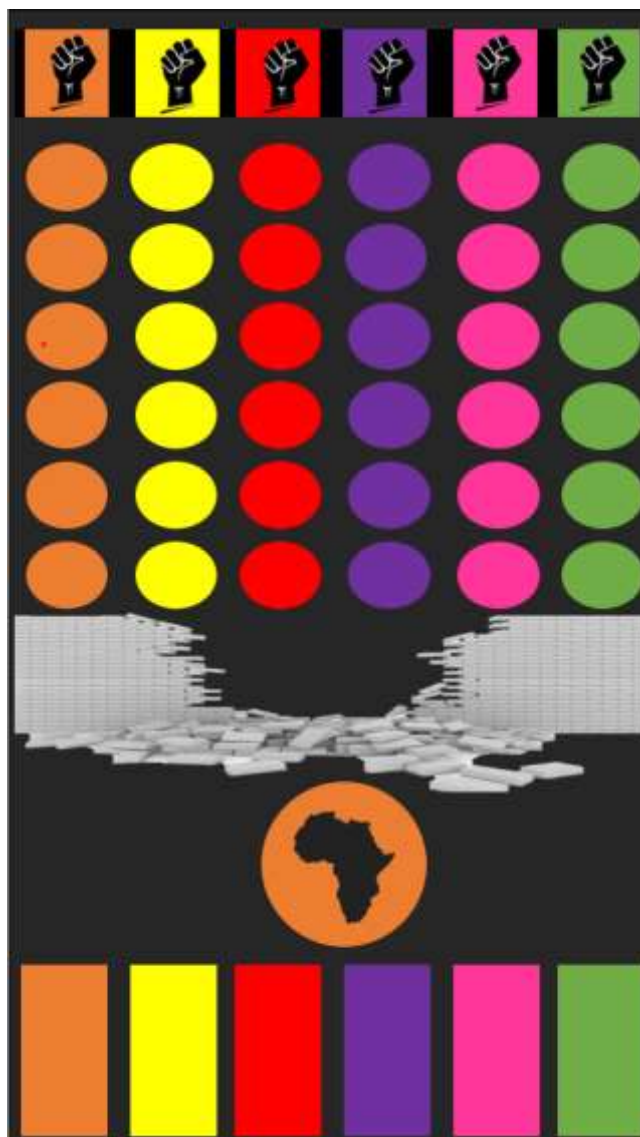
É importante ressaltar que o “Desafio: uma jornada antirracista”, atendendo ao conjunto de práticas e fundamentos que levam ao letramento racial, pode ser utilizado para pensar em soluções para as desigualdades raciais em diversos espaços. Para isso, basta que os jogadores criem outros eventos, enredos, personagens e definam um novo desafio a ser superado.

5.3.3 Elementos essenciais do jogo

Nesta seção, serão apresentados os itens físicos essenciais que compõem o jogo. Vale ressaltar que os itens serão descritos e as figuras são apenas protótipos básicos, conforme Figura 6, pois a arte dos componentes do jogo será criada em parceria com um ilustrador profissional.

- a) **Tabuleiro:** Serve para indicar as ações e etapas do jogo, apoiando a mecânica do jogo e a progressão da jogada. Ele é construído em uma dinâmica de ascensão, crescimento, da base para o topo e possui espaços para posicionar as cartas.

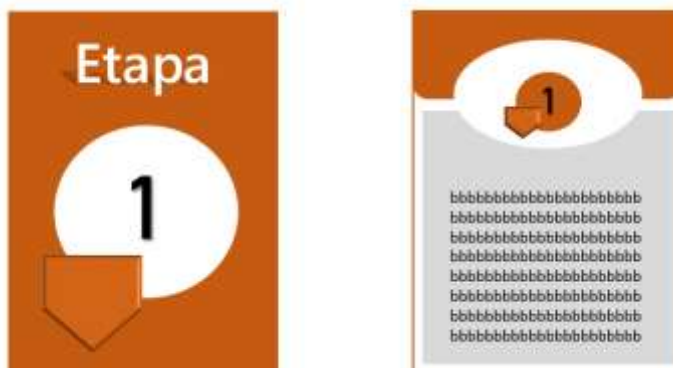
Figura 6 - Protótipo inicial do tabuleiro



Fonte: Elaborado pelo autor.

- b) **Cartas:** As cartas utilizadas no jogo serão divididas em seis categorias distribuídas em diferentes cores. Elas serão numeradas e terão como finalidade emitir informações que atendam aos fundamentos que levam ao letramento racial. Na figura 7, é possível observar o protótipo inicial das cartas.

Figura 7- Protótipo inicial das cartas



Fonte: Elaborado pelo autor.

- c) **Cartela do jogador:** Cartela utilizada para criação do personagem e planejamento das ações do jogador. Nela será detalhada o passo-a-passo para alcançar o desafio (ver Figura 8).

Figura 8 - Protótipo inicial da cartela



Fonte: Elaborado pelo autor.

- d) **Guia antirracista:** Material com conteúdo que servirá para orientar e conscientizar sobre alguns termos, conceitos e vocábulos necessários a adoção de atitudes antirracistas (ver Figura 9).

Figura 9 - Protótipo inicial do guia antirracista



Fonte: Elaboração do autor.

e) Manual de instruções:

O que você precisar saber para jogar?

1. Criando uma história e definindo um desafio

Esse jogo possui uma história e um desafio definidos. Mas, nada impede de você utilizá-lo para criar outras histórias e outros desafios antirracistas, pois o sistema adaptado do RPG permite que você crie diferentes narrativas a partir de problemas reais, latente ou mesmo fictícios.

Nessa versão do “Desafio: uma jornada antirracista” os jogadores são especialistas em Diversidade e Inclusão e foram contratados por uma grande empresa que apresenta problema de engajamento, inovação e lucratividade por não possuir um quadro funcional diverso e proporcionalmente representativo, especialmente, referente ao marcador racial. O desafio dos especialistas contratados será elaborar, ao final do jogo, seis ações que permitam que a empresa contratante alcance o seu objetivo que é o desenvolvimento de Lideranças Negras (Anexo 1 do Manual).

Ao planejar o desafio os jogadores precisarão contextualizar a situação, criando e inserindo seu personagem na história. Eles descreverão o cenário onde o desafio deverá ser superado e como discutirão sobre o assunto. Tudo pronto é hora de seguir a jornada.

2. Ambientação

Uma boa descrição do ambiente faz toda a diferença. Ele é o lugar onde a história acontece. Diz-se do palco da sua narração.

Os jogadores poderão desenvolver seu desafio em qualquer ambiente.

3. O desafio

Trata-se do problema a ser superado. Os jogadores poderão jogar o desafio pronto ou criar um novo. Há inúmeras possibilidades para a criação de um desafio que pode ser jogado. Exemplo de história para um novo desafio: Você é um produtor teatral e percebe que no seu elenco não há atores negros. Você se reúne com outros produtores amigos seu e em conjunto pensam seis ações que podem ajudar a resolver essa situação.

4. Narrador e Personagens

O narrador desempenha papel fundamental no RPG. Ele é responsável por conduzir a história e garantir o cumprimento das regras. Nessa adaptação, o narrador será o líder, e sua condução ajudará os demais jogadores a expressarem suas ideias.

O narrador poderá ser designado ou selecionado a partir do lançamento dos dados.

O que você vai encontrar nesse jogo:

1 tabuleiro; 6 Cartela de jogador; 1 Guia antirracista; 1 dado; 6 canetas; 6 peões; 186 cartas etapas; 6 cartas barreiras; 36 fichas recompensas e 1 cartela ação

Quantidade de Jogadores

De 2 a 6 jogadores

Objetivo do jogo

O objetivo do jogo é pensar um desafio e desenvolver seis ações para superá-lo. Nessa versão, o desafio será o planejamento de seis ações para o desenvolvimento de lideranças negras

Preparação para o jogo

As cartas devem ser posicionadas no tabuleiro no espaço reservado a sua cor e devem estar viradas para baixo.

Os jogadores receberão uma cartela e preencherão com as características dos seus personagens. Eles também receberão uma carta barreira.

Os jogadores escolhem o líder e decidem qual será o desafio. **Para esse jogo o desafio pensado foi o desenvolvimento de lideranças negras.**

Terminada essa etapa da escolha do líder e definição dos personagens, os jogadores deverão posicionar seus peões na imagem circular onde há a logo do jogo.

O líder escolhe quem deverá iniciar o jogo. A partir do participante escolhido para iniciar a jornada, o jogo deverá seguir em sentido horário. Todas as trilhas serão percorridas, uma por vez. As trilhas são as etapas, diferenciadas pelas seis cores.

Para cada trilha haverá uma barreira que precisará ser vencida. O obstáculo tentará limitar ou impedir o avanço da ação. No início de cada jornada da trilha, um jogador lerá a sua carta barreira, a colocando, após a leitura, sobre o desenho do muro no tabuleiro.

O líder explicará o significado daquela barreira e o jogo poderá iniciar (guia antirracista).

Iniciando o jogo

Cada trilha (seis cores) possui um significado, antes do início de cada jornada, o líder explicará o sentido delas (explicação no guia antirracista).

Etapa 1 (cor marrom): Branquitude;

Etapa 2 (cor amarela): Racismo legado histórico e atual;

Etapa 3 (cor vermelha): Identidades Raciais;

Etapa 4 (cor roxa): Gramática e vocábulo racial;

Etapa 5 (cor rosa): Códigos e práticas racializadas;

Etapa 6 (cor verde): Interseccionalidades e diversidade

Após a contextualização da primeira etapa, o jogador escolhido pelo líder para iniciar o jogo deverá lançar o dado e mover seu peão, na primeira trilha, a quantidade de casas indicadas.

Ao parar em uma casa, ele deverá comprar uma carta. De posse da informação contida na carta, que deverá ser lida em voz alta, o jogador executará a atividade descrita na cartela tarefas. A atividade a ser executada corresponderá ao mesmo número tirado no lançamento do dado.

A carta a ser comprada será a do monte em que seu peão estiver posicionado. (Ex: Etapa 1 monte 1). O jogador ao executar a atividade descrita deverá lembrar que há uma barreira que impedirá o avanço da sua jornada. Portanto deverá vencê-la em sua argumentação/atitude.

O jogador que concluir a etapa 1 deverá esperar os demais jogadores também concluírem para avançar para próxima trilha, no caso a etapa 2, e assim sucessivamente, até que todos os jogadores tenham percorrido todas as etapas. (Enquanto estiverem em espera, os peões dos jogadores deverão ser posicionados no círculo da logo do jogo). Finalizada cada etapa o líder distribuirá uma ficha recompensa para cada jogador. As fichas têm as cores de cada etapa e indicam a conquista daquela jornada.

Final do Jogo

Quando todos os jogadores concluírem a etapa 6 e estiverem no círculo, no centro do tabuleiro, eles deverão relatar como foi a experiência de toda a jornada para superar o desafio. O líder poderá estabelecer a ordem dos relatos. Executada essa tarefa, todos os jogadores deverão elaborar o plano de ação (seis ações) para superar o desafio proposto.

O jogo termina com a elaboração do plano.

Anexo 1: Desafio: Uma jornada Antirracista: Desenvolvendo Lideranças Negras

Vocês são profissionais de mercado, especialistas em diversidade e inclusão foram contratados por uma grande empresa do ramo financeiro, a Money S.A., para a ajudarem em uma grande missão.

Os relatórios da empresa apontam para uma queda sucessiva da lucratividade nos últimos anos. Procurando entender os motivos que colocaram a empresa em tal situação, algumas questões saltaram aos olhos. Entre seus players, a Money S.A era a única grande empresa do ramo financeiro que permanecia com o quadro de funcionários pouco diverso. Os líderes da Money S.A. formavam um grupo bastante homogêneo, pareciam seguir um padrão, eram oriundos das mesmas universidades, vindos da mesma região e de origens bastante semelhantes.

Outro aspecto, é que os concorrentes haviam implementado políticas de gestão da diversidade e começavam a desenvolver lideranças negras enquanto a Money S.A permanecia inerte a essa questão.

Havia um outro ponto importante: os relatórios indicavam que as empresas com diversidade racial apresentavam 35% mais chances de terem rendimentos acima da média do seu setor. Você, especialista contratado, agora tem um grande desafio e precisa superá-lo: A inclusão de pessoas negras em cargos de liderança na Money S.A. Para isso, deverá desenvolver um plano com seis ações e superar esse desafio.

Ambientação

A Money S.A é uma das maiores e mais importantes instituições financeiras nacionais. A empresa está presente em 21 países, possui cerca de 5 mil agências no território e no exterior, possui 85 mil colaboradores, quase 40 milhões de clientes e mais de 70 mil acionistas.

A sede fica situada no coração da capital do país, estrategicamente localizada próxima a estação de metrô. Seu prédio imponente, um arranha-céu de vidro espelhado, domina o horizonte da cidade. Nele trabalham mais de 5.000 mil funcionários, distribuídos por departamentos e diretorias que incluem finanças, recursos humanos, marketing, sustentabilidade entre outras.

A entrada ao prédio se dá por meio de portas automáticas de vidro que se abrem e revelam um saguão espaçoso e bem iluminado, decorado com imagens da marca da empresa e repleto de seguranças. Logo em frente é possível visualizar uma grande recepção onde os visitantes são acolhidos, identificados e recebem um crachá que libera o acesso às catracas eletrônicas que controlam a entrada e a saída de pessoas autorizadas a circularem pelas instalações.

O prédio é dividido em vários andares com corredores amplos que levam a diversos escritórios e salas de reuniões. O penúltimo andar abriga as diretorias e o topo do edifício é reservado à sala de reuniões do Conselho Administrativo da empresa. É nessa sala que você e os demais especialistas contratados se reunirão para planejar as ações que desenvolverão as futuras lideranças negras da Money S.A.

Iniciando a partida

O líder será o responsável pela aplicação das regras do jogo e por estabelecer uma conversa, diálogo, durante a partida. Ele deverá acompanhar o cumprimento das atividades, intervindo sempre que necessário. Ele é quem conduzirá a reunião, organizando as participações, propondo os debates e esclarecendo dúvidas.

Após cumpridas as etapas da preparação para o jogo (criação dos personagens) o líder iniciará o jogo como em uma encenação.

Ele se apresentará e iniciará a reunião falando sobre o motivo de estarem todos presentes naquela sala (foram contratados pela Money S.A para fazerem um plano para o desenvolvimento de lideranças negras na empresa).

O líder pede para que os demais jogadores/personagens se apresentem. (Vide personagem na cartela do jogador).

Após a apresentação, o líder irá propor uma discussão sobre alguns assuntos e temas, de modo a facilitar o planejamento das ações. Ao início de cada etapa (cores), o líder falará sobre o tema daquela jornada.

O jogador que iniciará cada etapa deverá, após a explicação do líder, apresentar a sua carta barreira. Ele pode incluir a carta no jogo por meio de uma pergunta ao líder, fazendo alguma inferência sobre o assunto ou questionando a opinião dos outros jogadores sobre aquela barreira. A decisão de como introduzir a carta barreira no jogo é do jogador que a possui. Porém é importante destacar que o líder deverá sempre apresentar o conceito contido no guia antirracista.

Assim, inicia-se a partida com a jornada no tabuleiro (etapa por etapa, começando pela etapa 1). Vide regra “iniciando o jogo”.

Nesse momento o jogo seguirá a narrativa dos jogadores, conduzida pelo líder que deverá envolver todos os personagens, propondo a participação, o diálogo, fazendo com que a partida simule verdadeiramente uma reunião.

Lembrete: As cartas barreiras deverão ser introduzidas no jogo. Um para cada etapa.

- f) **Cartas barreiras:** Serão os “vilões” do jogo. Elas representam os obstáculos para o debate racial nas organizações e na sociedade, conforme Figura 10. Serão seis cartas e estarão presentes, como barreiras, na trilha em que os jogadores percorrerão (uma carta barreira para cada etapa).

Figura 10 - Protótipo inicial das cartas barreiras (frente e verso)



Fonte: Elaborado pelo autor.

- g) **Fichas recompensas:** Fichas que sinalizam a conclusão de uma trilha e a superação da barreira para implementação da ação, conforme Figura 11.

Figura 11 - Protótipo inicial das fichas recompensas



Fonte: Elaborado pelo autor.

- h) **Dado:** Será utilizado um dado para indicar a quantidade de casas que os peões percorrerão, como ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Dado preto de 6 lados



Fonte: Elaborado pelo autor.

- i) **Peões:** O jogo contará com seis peões tradicionais de cores diferentes (ver Figura 13).

Figura 13 - Peões em 6 cores



Fonte: Elaborado pelo autor.

- j) **Cartela ação:** A cartela ação serve para orientar a tarefa/atividade que o jogador irá executar após a leitura da carta. A atividade corresponderá ao número obtido no arremesso do dado, como demonstra a Figura 14.

Figura 14 - Cartela ação

Converse	Fortaleça	Compartilhe	Mobilize	Exemplifique	Aja
Converse com os demais jogadores sobre o assunto da carta	Debata com os demais jogadores sobre o que você leu...	Qual a sua reflexão sobre o assunto que leu? ..	Com base no que leu proponha algo para engajar os demais jogadores na luta antirracista?	Use dados, notícias, exemplos para contextualizar o que você leu. Peça também o apoio dos demais jogadores	Com base no que você leu há algo concreto que vocês, jogadores, possam fazer?
 1	 2	 3	 4	 5	 6

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Construção

Segundo Pereira e Fragoso (2016), a etapa de construção tem início a partir da escolha de uma das opções desenvolvidas na etapa de estruturação. Entende-se que a fase da estruturação configura-se pela geração de múltiplas ideias, testadas, que poderão ser utilizadas ou não como base para o produto final.

Nesta fase do projeto foram realizadas as sessões de testes com o protótipo básico de papel (*self testing* e *playtest*), seguindo com a produção do segundo protótipo e com o *playtest* em grupo. Portanto, nesta seção, serão apresentados os dados gerados a partir da observação das partidas e dos jogadores e de que forma os protótipos foram adaptados com base neles.

5.4.1 *Self-testing*

O *self-testing* de jogos, ou autoteste, é um processo útil no desenvolvimento dos jogos, pois serve para analisar possíveis erros que impedem o andamento da partida ou provocam ruídos na experiência dos jogadores, permitindo ajustar os pontos que interferem nas finalidades lúdicas e formativas do produto (Pereira e Fragoso, 2016).

O primeiro teste foi realizado devido a necessidade de verificar a mecânicas e regras do jogo. Nessa etapa foram simuladas duas partidas com o número máximo de quatro participantes, todos familiares do pesquisador.

As simulações foram cronometradas, durando em média 80 minutos. Na primeira partida, conduzida pelo pesquisador, não ocorreram problemas. Porém, na segunda partida, quando outro jogador assumiu o papel de líder/narrador observou-se uma dificuldade com alguns termos, o que provocou uma pausa na narrativa do jogo e uma dispersão dos jogadores para pesquisarem o significado das palavras. Para solucionar estes problemas foi acrescentado ao jogo o guia antirracista.

5.4.2 *Playtest* com modelo básico de papel

Após a aferição da jogabilidade no *self-testing*, foi realizado novo teste, desta vez com profissionais da organização em que o pesquisador trabalha. O objetivo era avaliar se a proposta da pesquisa estava sendo contemplada. Para atender essa demanda, foi necessário aplicar o jogo em um ambiente corporativo com jogadores que possuíam o perfil do público-alvo do produto e estavam habituados a utilizar

recursos similares em treinamentos. Foram convidados oito colegas, dos quais seis aceitaram o convite.

O tempo total do teste, somados à organização, a explicação das regras e partidas, foram de 133 minutos, ou seja, um pouco mais de 2 horas de aplicação.

A atividade de jogar apresentou êxito pela sua própria execução, trazendo benefícios sem a necessidade de contribuições adicionais fora do próprio ato de jogar. Porém, em se tratando de um produto com propósito, que se encaixa na categoria de jogos sérios, nesse teste, algumas sugestões apresentadas foram consideradas, o que ocasionou mudanças na narrativa, regras e em componentes do jogo, já contempladas na versão final do produto.

A primeira alteração oriunda dos *feedbacks* foi na disposição do *layout* do tabuleiro que no projeto inicial foi pensado na posição horizontal. Segundo a percepção dos *playtesters* o formato vertical ajudaria na imersão e na interação dos jogadores, acentuando a posição e o papel do líder no jogo.

Uma outra mudança ocorreu na inserção das “cartas barreiras” no jogo, que inicialmente foram concebidas para serem executadas pelo líder. No entanto, a dinâmica funcionou melhor quando as cartas foram introduzidas pelos jogadores a cada nova jornada das etapas. Essa ação foi implementada a partir da terceira etapa do jogo durante o *playtest*.

Por fim, a mudança mais significativa ocorreu na mecânica de narração e interpretação baseada em *Role Playing Game (RPG)*, devido à inexperiência de alguns no assunto. Alguns jogadores não tiveram facilidade para compreender o funcionamento e acharam as regras bastante complicadas o que exigiu reformulação das mesmas.

A narrativa original previa a execução de oito missões descritas em três cartas, com quatro missões na primeira carta, três missões na segunda carta e uma missão na terceira. Essas ações seriam executadas em momentos bem específicos pelos jogadores que as portavam. Havia também as cartas do líder, que serviam como uma espécie de gabarito para avaliar as ações dos jogadores. Essas cartas mostraram-se bastante complexas na jornada, o que culminou em sua exclusão e na adaptação da história, com uma narrativa e mecânica mais simples, como a apresentada na versão final do produto: lançamento de dados, compra de cartas e execução da ação.

5.4.3 *Playtest* em grupo

Com o objetivo de verificar a funcionalidade das alterações propostas e o refinamento do produto, foram convidados para a sessão de *playtest* os mesmos jogadores que participaram do *playtest* com modelo básico de papel. Porém, dessa vez, apenas quatro jogadores puderam participar. Os participantes eram três mulheres, sendo duas brancas e uma parda, e um homem branco (ver Figura 15).

A partida ocorreu após o horário de expediente dos jogadores, em uma sala de reunião da empresa, e teve a duração de 90 minutos, incluindo a leitura do manual. Embora o teste tenha sido realizado ao final de um dia de trabalho, os jogadores não demonstraram cansaço ou fadiga, ao contrário, estavam bastante empolgados ao discutirem os temas abordados.

Cabe mencionar que, nessa versão, as alterações propostas no teste anterior foram aplicadas, gerando maior fluidez na partida. A narrativa e as cartas funcionaram de forma bem dinâmica. Os jogadores estavam totalmente imersos no jogo e não pareciam se preocupar com o passar das horas. A história fluiu e a encenação da reunião, proposta para o jogo, parecia natural.

Após a validação das modificações e a finalização da partida, foi aplicado um questionário com perguntas abertas aos jogadores. O intuito foi verificar se o jogo atendia ao princípio de aprendizagem efetiva (jogos sérios), sendo as perguntas direcionadas para obter informações sobre os requisitos pensados para o produto. Na próxima sessão, segue a análise das respostas obtidas.

Figura 15- *Playtest* em grupo



Fonte: Autor (2024).

5.4.4 Análise de Resultados

Como relatado no item anterior, foram quatro os participantes que testarem a última versão do jogo, sendo três mulheres e um homem. Todos os jogadores disseram estar habituados à participação em treinamentos e relataram ter experiências com jogos analógicos. Todos exercem cargo de liderança. No Quadro 3, a seguir, encontra-se a relação detalhada dos participantes:

Quadro 3 - Detalhamento dos jogadores

Participantes	Cargo	Cor	Gênero
Jogadora 1	Gerente	Parda	Feminino
Jogadora 2	Gerente	Branca	Feminino
Jogadora 3	Gerente	Branca	Feminino
Jogador 4	Gerente	Branca	Masculino

Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Após a finalização do jogo foi aplicado um questionário composto por seis perguntas. O objetivo foi verificar se o jogo atendia aos requisitos da pesquisa, a partir da experiência dos jogadores. A seguir, a análise das repostas dadas pelos jogadores a cada pergunta:

- a) Para verificar se o jogo atendia ao requisito de jogo sério (foco na aprendizagem), conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Pergunta 1

Pergunta 1	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
Você achou o jogo envolvente e formativo?	Sim. O jogo foi uma ferramenta poderosa para conscientizar sobre o racismo. Promoveu a reflexão e a empatia. O jogo desafia o preconceito e inspira mudanças.	Sim. Achei envolvente e enriquecido de informações dinâmicas.	Achei pertinente e agrega muito conhecimento.	Sim. O jogo acrescentou conhecimento de forma colaborativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As respostas positivas à primeira pergunta demonstram que o jogo manteve o seu caráter formativo, atendendo ao requisito de ser um jogo sério. Acrescenta-se que, com base nas respostas dos jogadores 2 e 4 foi possível inferir que a mecânica e o *design* do jogo favoreceram o envolvimento e interação na partida.

- b) Para verificar se o jogo atendia ao requisito de letramento racial:

Quadro 5 - Pergunta 2

Pergunta 2	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
Você aprendeu algo novo sobre questões raciais que não sabia antes?	Sim. Promoveu muito aprendizado e reflexão sobre o tema racial.	Sim. Algumas questões via como naturais. Nunca havia feito uma análise social delas.	Sim. Não tinha o conhecimento de alguns assuntos abordados e também me fez refletir sobre algumas situações.	Sim, por ser branco, muitas situações não vivenciei e não sabemos o quanto isso acontece.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Todos apontaram para o aprendizado sobre as questões raciais, com destaque para os jogadores brancos (2,3,4) que, pelo conteúdo de suas respostas, sinalizam o reconhecimento da branquitude, especialmente o jogador 4, que evidenciou com maior clareza a sua posição de privilégio ao afirmar “nunca vivenciei e não sabemos o quanto isso acontece” (ver Quadro 5). Lembrando que o reconhecimento da branquitude é um dos fundamentos para a prática do letramento racial.

c) Para verificar o alcance do interesse público:

Quadro 6 - Pergunta 3

Pergunta 3	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
Você se sentiu engajado(a) motivado(a) a participar das discussões e atividades propostas pelo jogo?	Sim. O conteúdo das cartas levou a refletir, a exemplificar as questões raciais que são reais e muitos não enxergam.	Sim. Porque o jogo ajuda a pensar sobre o assunto, a fazer pensar o quanto podemos contribuir nessa questão.	Sim. O ambiente favoreceu o diálogo e as ações me levaram a pensar de forma mais propositiva	Sim. A gente começa a pensar na sociedade como um todo. Vem a vontade de mudar algo não apenas em nós... a gente começa a pensar na família, nos conhecidos, no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Embora a pergunta não tenha apresentado em sua formulação a grafia interesse público, os conteúdos das cartas e as ações descritas no jogo inferiam em uma atuação engajada não apenas no ato de jogar em si, mas em situações que simulavam situações reais, como apontado na resposta da jogadora 1, “[...] exemplificar questões raciais que são reais e muitos não enxergam” (ver Quadro 6).

A jogadora 2, em sua resposta, aduz sobre a responsabilidade social: “[...] a fazer pensar o quanto podemos contribuir nessa questão”. Destaca-se que é uma mulher branca falando sobre a contribuição das pessoas brancas na solução para o racismo. O jogador 4, em sua resposta, cita a transformação de um coletivo a partir de um indivíduo, tendo como propósito abranger toda a sociedade.

Pode-se verificar que, no jogo, a solução para o racismo apareceu como um interesse comum, portanto, como um assunto de interesse público.

d) Para ser utilizado em treinamentos corporativos:

Quadro 7 - Pergunta 4

Pergunta 4	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
Você recomendaria esse jogo para treinamentos corporativos? Por que?	Sim. O jogo vai além do entretenimento, promovendo conhecimento e aprendizado. É uma oportunidade valiosa para desconstruir preconceitos e ampliar a consciência sobre a importância da equidade e justiça social.	Sim. Porque ele abre uma oportunidade de debate sobre o assunto e permite o aprendizado sobre o tema.	Sim, ajuda a ampliar os horizontes e se colocar no lugar do outro.	Sim. O temas propostos são inerentes ao cotidiano e situações corporativas. Acrescentará muito o debate e discussão em meio as equipes, gerando reflexões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Sobre o cumprimento do requisito de ser aplicável ao público interno das organizações, todos os respondentes mostraram-se favoráveis, justificando com diferentes argumentações, destacando como pontos positivos o aprendizado, a empatia e a reflexão em equipes, como pode ser observado no Quadro 7.

e) Para envolver e considerar a participação de diferentes públicos:

Quadro 8 - Pergunta 5

Pergunta 5	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
Durante o jogo, você sentiu que suas perspectivas e experiências pessoais foram consideradas e respeitadas?	Sim. Tive a oportunidade de falar e ser ouvida. Sendo a única mulher negra na partida, com experiências reais sobre o racismo, percebi o interesse dos colegas em me ouvir e se solidarizarem.	Sim. Tirei minhas dúvidas, expus minha opinião e sim, fui corrigida quando foi preciso, mas sem constrangimentos ou deselegância. Estar entre colegas facilitou a interação franca.	Sim, fiz várias perguntas porque tive dificuldades em relacionar alguns fatos e situações a questões raciais. As respostas me fizeram refletir bastante.	Sim. Como sugestão, penso que os participantes do jogo devem ser os mais diversificados possível para contribuir com visões diferentes e as vivências que tiveram

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nos argumentos apresentados pelos jogadores é possível certificar que a mecânica do jogo favoreceu a interação e as múltiplas formas de se comunicar (ver Quadro 8). Expressões como “oportunidade de falar e ser ouvida”, dita pela jogadora 1, ou ainda, “tirei minhas dúvidas, expus minha opinião”, como relatada pela jogadora 2, e mais, “fiz várias perguntas”, como citado pela jogadora 3, evidenciam que o jogo

atendeu àquilo que preconiza a diversidade: o fortalecimento do respeito mútuo entre as pessoas e o reconhecimento de suas particularidades.

Na resposta do jogador 4, há a validação da ideia de que a diversidade e inclusão devem ser utilizadas na comunicação como instrumento de sensibilização e conscientização quanto a desigualdade racial.

f) Para cumprir a função de ferramenta estratégica de diversidade:

Quadro 9 - Pergunta 6

Pergunta 6	Jogador 1	Jogador 2	Jogador 3	Jogador 4
O jogo propõe o planejamento de ações para o desenvolvimento de lideranças negras. O que você achou? Fale um pouco.	Interessante a abordagem. Ele ajuda a pensar o assunto, inspirando mudanças.	Gostei bastante. A gente pensa de um jeito e não sabe porque pensa assim, acha natural. Participar desse jogo me fez enxergar algumas coisas que antes não via. Me ajudou a pensar na carreira de pessoas negras.	Diferente. Geralmente associamos o jogo a diversão, e não que este não tenha sido divertido, mas ele trouxe à tona questões muito importantes. Nós frequentemente vemos muitas discussões sobre ações afirmativas e cotas, e entender o porquê dessas políticas públicas faz toda a diferença	Tem portas que se abrem para uns e para outros não. Penso que é importante a gente saber as razões. Acredito sim que o jogo possa ter êxito no desenvolvimento de líderes negros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os jogadores apresentaram diferentes pontos de vista para essa questão. Porém, todas as opiniões convergiram para a necessidade de se pensar a questão racial, conforme Quadro 9. A construção social em oposição a naturalização se explicita na opinião da jogadora 2, ela aponta para o despertar de sua consciência de que as desigualdades não são condições naturais e cita a carreira de pessoas negras como tema ao qual ela lançou um novo olhar. O jogador 4 também fala de forma clara sobre o acesso a oportunidades, usando a expressão, “portas que se abrem para uns e para outros não”. A jogadora 3 fez alusão a ações afirmativas e a jogadora 1 fala em mudanças, indicando que a situação atual não é satisfatória. Considerando as respostas, é possível deduzir que o produto atende ao requisito de ser uma ferramenta no fomento à diversidade nas organizações.

Concluindo a análise, os resultados do questionário demonstraram que o jogo "Desafio: uma jornada antirracista" foi bem recebido pelos participantes do *playtest*, com boa compreensão das regras, transmissão eficaz das práticas que fundamentam o letramento racial e evidente potencial para o desenvolvimento de lideranças negras nas organizações. Finalizada essa etapa, foi produzido um *briefing* com os resultados

para o profissional de *design*, para a produção dos componentes do jogo. Chegou-se, então, à última etapa do processo: a etapa de Finalização, na qual foi produzido o protótipo final do jogo.

5.5 Finalização

Na etapa de finalização, com o jogo já concluído, é o momento de preparar os arquivos e protótipos para a produção do produto. Sendo assim, tendo em vista a falta de experiência do pesquisador com *design* de jogos, os procedimentos descritos nas etapas de estruturação e construção foram repassados ao profissional contratado. Na ocasião, foram definidas algumas especificações técnicas para a fabricação das peças do jogo, conforme detalhamento a seguir.

A caixa produzida para o jogo possui 26 cm x 26 cm x 8 cm de altura e é capaz de guardar todos os componentes com sobra de espaço (ver Figura 16). Todas as cartas medem 56 mm x 87 mm. As fichas recompensas são circulares, possuindo 30 mm. As cartas barreiras e a cartela medem 44 mm x 67 mm. O tabuleiro do jogo mede 42,5 cm x 51,8 cm. As cartelas do jogador medem 148 mm x 210 mm.

Figura 16 - Caixa Jogo (capa e fundo)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho no Brasil é um dos setores sociais mais afetados pelo racismo. Nesse espaço, o passado escravista, somado à transmissão geracional da discriminação, promoveu uma corrida desvantajosa para o negro.

Mesmo compondo a maioria da população brasileira, os negros estão ausentes nos espaços de decisão e prestígio das organizações. Por isso, há urgência em trazer o debate racial para dentro das empresas, tanto pelo caminho da diversidade, como da justiça social.

A proposta da pesquisa não foi a de discutir raça a partir do conceito biológico, uma vez que é unânime o entendimento de que, sob essa ótica, não há raças humanas. A ideia foi apresentar como essa construção social aconteceu e como a operacionalização desse pensamento afetou a vida da maior parte da população brasileira, materializando-se em desvantagens sociais, econômicas, simbólicas e estéticas perpetuadas até os dias atuais.

A hierarquização das raças, consciente ou inconscientemente, permanece latente em toda a estrutura, moldando pensamentos, ideias e ações dos indivíduos, instituições e sociedade em geral, ainda que a ideia da democracia racial se apresente como verdade para alguns.

Coube analisar como na história da formação do nosso país, o lugar de subalternidade do negro foi sendo construído ao longo do tempo, em oposição ao lugar de destaque, de comando e privilégio que foi sendo reservado à população branca.

A abolição não trouxe a emancipação para a população negra. O braço forte que construiu o país passou a ser rotulado como desordeiro, preguiçoso, avesso à disciplina. As políticas de reparação não vieram, como também não chegaram as oportunidades de trabalho remunerado. O projeto do Estado, ademais, era o de extinguir as pessoas negras, pois elas não cabiam em um ideal de país desenvolvido já que o racismo científico, uma pseudociência, afirmava a inferioridade da raça negra.

Tais fatos provocaram um acúmulo de desvantagens, uma herança da escravidão que até hoje impacta negativamente a vida da população negra. Em contrapartida, a população branca recebeu uma herança escravocrata que, por sua vez, criou um espaço de vantagens concretas e simbólicas que culminam em ambientes de trabalho desiguais.

Essa realidade nos faz acreditar que os avanços para uma sociedade antirracista somente serão possíveis quando a branquitude observar a si própria dentro de uma perspectiva racializada, admitindo que essa universalização da condição humana promove desigualdades sociais.

A luta antirracista não deve ser uma luta apenas dos negros, mas de todas as pessoas. Pessoas brancas têm a responsabilidade de atuar ativamente na desconstrução do racismo, especialmente em ambientes em que a população negra não tem acesso.

Assim, entendendo o letramento racial como ferramenta que promove uma resposta individual às tensões raciais, visando reeducar os indivíduos sob uma perspectiva antirracista e partindo da compreensão da diversidade em um contexto de responsabilidade social, a proposta desse trabalho foi apresentar a utilização da comunicação de interesse público para disseminar o letramento racial e contribuir para a diversidade no desenvolvimento de lideranças negras.

Nesse intuito, na primeira parte da pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico sobre quatro eixos temáticos: I) Racismo; II) Branquitude; III) Mercado de Trabalho, e IV) Comunicação de Interesse Público, com o propósito de desenvolver um produto inovador de comunicação, voltado para o letramento racial em ambientes organizacionais, e que culminou na construção de um jogo, classificado na categoria de jogos sérios, para o letramento racial e o desenvolvimento de lideranças negras.

Na segunda parte, para a execução do jogo, foi utilizada a metodologia projetual FCECF, aplicando-se a semiótica para a análise de produtos similares e da matriz semiótica para a criação do novo produto.

Seguindo as diretrizes da metodologia FCECF, nas etapas de estruturação e construção, o jogo foi testado por pessoas que exercem cargo gerencial na maior instituição financeira pública do país, com experiências em participação em treinamentos e familiarizadas com a utilização de jogos como ferramenta de aprendizagem e diversão.

Conforme questionário aplicado e respondido pelos participantes das partidas de teste, o jogo foi validado, cumprindo os requisitos propostos, quais sejam: a) atender o conjunto de práticas baseado nos fundamentos que levam ao letramento racial; b) cumprir a função de jogo sério; c) cumprir a função de ferramenta estratégica para a gestão da diversidade; d) alcançar a função de interesse público; e) ser

aplicável ao público interno das organizações; f) envolver e considerar a participação de diferentes públicos em sua diversidade.

Ao final dessa jornada, a pesquisa apresentou as seguintes contribuições teórico-práticas a seguir: a) Discussão sobre raça nos contextos das organizações, visto que o debate ainda não ocupa o espaço que merece no ambiente de estudo organizacional; b) aplicação da comunicação de interesse público na esfera privada e; c) implementação de jogos sérios como ferramenta de aprendizagem em ambientes organizacionais, não apenas em assuntos relacionados ao negócio da empresa, também em temas de interesse comum à sociedade.

Embora este estudo tenha contribuído para a compreensão do tema racial no mercado de trabalho, propondo a aplicação do jogo de letramento racial para o desenvolvimento de lideranças negras, é importante reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas. Devido à restrição de prazo de um trabalho de mestrado, não foi possível aplicar o jogo em organizações de diferentes portes e segmentos, o que dificultou compreender o funcionamento com outros participantes. Também não foi possível estabelecer um mecanismo de mensuração do nível de compreensão e letramento a longo prazo dos participantes da pesquisa.

Como resultado da aplicação prática deste estudo, sugere-se para trabalhos futuros a execução de jogos de letramento racial a outros públicos e espaços sociais e a verificação da efetividade do letramento racial para o desenvolvimento de lideranças negras.

Para concluir, a partir dessa pesquisa, pode-se afirmar a necessidade de investir tanto no aprendizado do letramento racial, como no desenvolvimento de mecanismos e estratégias que permitam desnaturalizar os estereótipos racistas e oportunizar o desenvolvimento de pessoas negras, bem como das empresas e instituições beneficiadas com as vantagens competitivas da diversidade racial em seu corpo funcional.

REFERÊNCIAS

ABT, Clark C. **Serious games**. University Press of America, 1970, 176 p.

ALCÂNTARA, H. Após acusação de racismo, Itaú Unibanco fala com exclusividade a revista RAÇA. **Revista Raça**. Dez. 2019. Disponível em: <https://revistaraca.com.br/apos-acusacao-de-racismo-itau-unibanco-fala-com-exclusividade-a-revista-raca/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

ALMEIDA, M. S. C. **Cuidado pré-natal a mulheres negras e brancas no Brasil: indicador de adequação e fatores associados**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

ALMEIDA, N. É possível deixar de ser racista. *In*: FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL. São Paulo: Práticas de Desenvolvimento. Notícias. 2017. Disponível em: <https://fundacaotidesetubal.org.br/e-possivel-deixar-de-ser-racista/#>. Acesso em 14 mar. 2025.

ALMEIDA, S. L. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Jandaia, 2019.

ALVAREZ, J., ALVAREZ, V., DJAOUTI, D., MICHAUD, L. Serious games: Training & teaching-healthcare-defence & security-information & communication. **IDATE, France**, 2010.

ALVES FILHO; I. **Memorial dos Palmares**. Brasília: Fundação Astrojildo Pereira, 2008.

ANDREWS, G. R. **América Afro-Latina: 1800-2000**. São Carlos: Edufscar, 2023.

ARBEX, M. A. O valor pedagógico dos jogos de empresa na aprendizagem de gestão de negócios. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.2, p.81-89, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/388/272>. Acesso em 14 mar. 2025.

AZEVEDO, A. M.; SILVA, A. M. S.; CONCEIÇÃO, E. B. Reflexões sobre o racismo: desigualdade, raça e gênero no mundo do trabalho. *In*: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora Senac, 2019, cap.8, p.111-126.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e direitos humanos: tecnologias na conformação de saberes e exercícios de poder nas relações de trabalho. *In*: MARQUES, Ângela; SILVA, Daniel; LIMA, Fábila (org.). **Comunicação e direitos humanos**. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2019. p. 77-96.

BARBOSA, J. R. A.; REIS, P. N. C.; DA SILVA, E. M. V.; DE ABREU, I. G. O. R. O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1-16, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/43MD9zn>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BARROS, José D'Assunção. **A construção social da cor**: diferença e desigualdade na formação da sociedade brasileira. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 38.

BENTO, C. Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/41QqLf5>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BENTO, C. O branco na luta antirracista: limites e possibilidades. *In*: Branquitude: Racismo e Antirracismo. Diálogos do Encontro, Ibirapitanga, 26 a 28 out. 2020. ROLNIK, I.; VALLE, M. (coord.). Rio de Janeiro: Instituto Ibirapitanga. Publicado em: Ago. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3XLkznp>. Acesso em: 05 mar. 2025.

BENTO, C. **O pacto da branquitude**. 1ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022. BENTO, M. A. S. A mulher negra no mercado de trabalho. *In*: **Estudos Feministas**, n. 2, p. 479-488, 1995.

BENTO, M. A. S. Branqueamento e Branquitude no Brasil. *In*: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. **Psicologia Social do Racismo**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 25-57.

BENTO, M. A. S. **Diversidade nas empresas e equidade racial**. São Paulo: CEERT, 2016.

BERGERON, B. P. **Developing Serious Games** (Game Development Series).1. ed. Massachusetts: Charles River Media, 2006.

BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto,2003.

BORGES; E.; MEDEIROS; C. A.; D'ADESKY; J. **Racismo, preconceito e intolerância**. São Paulo: Atual, 2002.

BRASIL. Decreto nº 847, de 11 de outubro de 1890. Promulga o Código Penal. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/D847.htmimpressao.htm. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRITO, I. B. C. de; NEPOMUCENO, L. H.; NOBRE, F. C. Gender and race issues in the context of organizations: a mapping of the scientific production of EnEO and EnGPR in the period 2000 to 2019. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e49311226187, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i2.26187. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26187>. Acesso em 05 mar.2025.

BRUM, A. M. **A experiência do colaborador**: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. 2. Ed. São Paulo: Integrare, 2020.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial, da rádio peão às mídias sociais**. São Paulo: Editora Metodista, 2014.

BULGARELLI, R. **Diversidade**. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios. São Paulo: Amcham, 2016.

CAILLOIS, R. **Os jogos e os homens**: a máscara da vertigem. Lisboa: Cotovia, 1990.

CALONEGO, R.; CARARETO, M.; ANDRELO, R. Entre os interesses empresarial e público: impactos da comunicação organizacional diante da desinformação.

Organicom, São Paulo, Brasil, v. 18, n. 37, p. 72-83, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188021. Disponível em: <https://bit.ly/4iujhWl>. Acesso em: 05 mar. 2025.

CAMINO, L.; SILVA, P.; MACHADO, A.; PEREIRA, C. A face oculta do racismo no Brasil: Uma análise psicossociologia. **Revista Psicologia Política**, v. 1, n. 1, p. 13-36, 2001.

CARDOSO, J. B. F. **Como organizar o pensamento criativo**: As categorias de Peirce como matriz para pesquisa aplicada. Estudos sobre Culturas Contemporâneas, v. 1, n. 1, p. 153-174, jan./jun. 2024.

CARDOSO, L. **O branco “invisível”**: um estudo sobre a emergência da branquitude nas pesquisas sobre as relações raciais no Brasil (Período: 1957-2007). Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, 2008.

CARDOSO, L. A branquitude acrítica revisitada e as críticas. *In*: MÜLLER, Tania Mara Pedroso (org.). **Branquitude**: estudos sobre a identidade branca no Brasil. 1. ed. Curitiba: Appris Editora, 2017. p. 33-52.

CARVALHO, D. **Experiência de injúria racial e preconceito/discriminação racial em novos contextos sociais**: Um estudo sobre os Boletins de Ocorrências e os relatos de crimes raciais registrados na 2ª Delegacia de Polícia de Repressão aos Crimes Raciais e de Delitos de Intolerância. 2018. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONCEIÇÃO, E. B. A negação da raça nos estudos organizacionais. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 2009.

CONCEIÇÃO, E. B. Mulher negra em terra de homem branco: mecanismos de reprodução de desigualdades. *In*: CARRIERI, A.; TEIXEIRA, J. (org.). **Gênero e trabalho**: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais. Salvador: EDUFBA, 2016, p. 277-319.

COSTA, J. R. V. **Comunicação de interesse público**: ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor. São Paulo: Jaboticaba, 2006.

COSTA, S.; FERREIRA, C. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006. **Anais [...]** Porto Alegre: Anpad, 2006.

COSTA, Danilo V.; SILVA, Marcos C. Karl Marx e a questão colonial: luta antirracista e método dialético. *In*: MARTUSCELLI, Danilo Enrico; SILVA, Jair Batista da (Org.). **Racismo, etnia e lutas de classes no debate marxista** [livro eletrônico]. Chapecó, SC: Editora dos Autores, 2021. (Coleção marxismo21). Disponível em: <https://bit.ly/3DJhgOm>. Acesso em: 13 mar. 2025.

COUTINHO, L. R. S; COSTA, A. M; CARVALHO, J. L. F. S. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan-jun. 2009.

DERDYK, E. P. **Formas de pensar o desenho**. São Paulo: Scipione, 1989.

DESAFIO MOVER. Disponível em: <https://www.desafiomover.com.br/#conheca>. Acesso em: 5 mar.2025.

DIÉNE, D. Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Todas as Formas de Discriminação. Nações Unidas, 2005. Disponível em: <https://digitallibrary.un.org/record/573458?v=pdf>. Acesso em 13 mar. 2025.

DIAS, G.S. Negros são menos de 4% dos profissionais em cargos de liderança em São Paulo. Alma Negra, 29 jul. 2020. Cotidiano. Disponível em: <https://bit.ly/4hz88lO>. Acesso em 5 mar. 2025.

DISPARITY TRAP. Disponível em: <https://disparitytrap.net/>. Acesso em 5 mar. 2025.

DOS SANTOS, M.R.G.F.; LOVATO, S. Os jogos de empresas como recurso didático na formação de administradores. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 2, 2007.

DU BOIS. W. E. B. **Black Reconstruction in the United States**. New York: 1977.

EAGLY, A. H.; CHIN, J. L. Diversity and leadership in a changing world. **American Psychologist**, s.l., v. 65, n. 3, p. 216-224, abr. 2010.

ENTREVISTA. **Roda Viva**. São Paulo: Fundação Anchieta, 19 de outubro de 2020. Programa TV Cultura.

ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. São Paulo: Ethos, 2024.

ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

FERREIRA, L. Menos de 3% entre docentes na pós-graduação, doutoras negras desafiam o racismo na academia, junho 2015. **Gênero e Número**. Disponível em: <https://bit.ly/4hvyi93>. Acesso em 13 mar. 2025.

FERREIRA, R.A. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. **Revista USP**, São Paulo, n. 69, p. 80-91, mar-maio 2006.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 3, p. 18-25, jul-set. 2000.

FLEURY; M.T.L.; WERLANG; S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **GV Pesquisa – Anuário de Pesquisa 2016-2017**, São Paulo, n. 5, p. 10-15, 2017.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, R. M. G. S.; OLIVEIRA, RNG de; FORNARI, Lucimara Fabiana. Prática educativa em direitos sexuais e reprodutivos: a oficina de trabalho crítico-emancipatória de gênero. **Programa de atualização em enfermagem: atenção primária e saúde da família: Ciclo**, v. 6, p. 59-120, 2017.

FRANKENBERG, R. A miragem de uma branquidade não-marcada. In: WARE, V. (org.). **Branquidade: identidade branca e multiculturalismo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sobre o regime da economia patriarcal**. Rio de Janeiro: Global. 2003.

GALLO, S. N. **Jogo como elemento da cultura: aspectos contemporâneos e modificações na experiência do jogar**. 2007. 200 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, L.; HASENBALG; C. **Lugar de negro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2022.

GOUVEA, C. P. Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: um Retrato das Companhias Abertas. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, Abr. 2022. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4077326>. Acesso em: 5 mar. 2025.

GOUVÊA; J. B. Por que branquitude, por que (somente) agora?. **Caderno de Administração**, v.28, n. 2, p. 5-14, 2021.

GRASSI, T. M. **Oficinas psicopedagógicas**. 2ª ed. rev. e atual. Curitiba: IBPEX, 2008.

GUIMARÃES, A.S.A. **Classes, Raças e Democracia**. São Paulo: Editora 34, 2002.

GUIMARÃES, A.S.A. Como trabalhar com "raça" em sociologia. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n.1, p. 93-107, jan-jun. 2003.

GUIMARÃES, A.S.A. **Racismo e Antirracismo no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 2005.

GUIMARÃES, A.S.A. O Brasil é um país racista?: Sim. O racismo como consequência. **Folha de S. Paulo. Opinião**, v. 18, 2006.

GUIMARÃES, A.S.A. A República de 1889: utopia de branco, medo de preto (a liberdade é negra; a igualdade, branca e a fraternidade, mestiça). **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, São Carlos, Departamento e Programa de Pós-Graduação em Sociologia, n. 2, p. 17-36, 2011.

GUIMARÃES, A.S.A. Formações nacionais de classe e raça. **Tempo social**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 161-182, 2016.

GUIMARÃES, A.S.A. **Racismo e Antirracismo no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 2019.

GUINIER, L. From racial liberalism to racial literacy: Brown v. Board of Education and the interest-divergence dilemma. **Journal of American History**, Bloomington, v. 91, n. 1, p. 92-118, 2004. Disponível em: <https://academic.oup.com/jah/article/91/1/92/799945>. Acesso em: 5 mar. 2025.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Minas GerEditora UFMG, 1979.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e Desigualdades no Brasil**, 2ª ed. São Paulo: Humanitas, 2005.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Teresa Cristina Padilha de Souza (trad.). Rio de Janeiro, LTC, 2011.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2004.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. Why diversity matters. Disponível em: <https://bit.ly/4bTFieA>. **Mckinsey & Company**, v. 1, n. 1, p. 15-29, 2015.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IBGE. **Características étnico-raciais da população**: classificações e identidades. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IBGE. **Estudos e Pesquisas, Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil Informação Demográfica e socioeconômica**. Rio de Janeiro: IBGE. 2.ed. n.48, 2022, 35p.

INICIATIVA EMPRESARIAL PELA IGUALDADE RACIAL. **Índice de Equidade Racial nas Empresas**, 2022.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/4bU0gtR>. Acesso em: 13 mar. 2025.

JAIME, P. **Executivos Negros**: Racismo e diversidade no mundo empresarial. 1.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fapesp, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: das práticas à institucionalização acadêmica. São Paulo: Organicom, v. 6, n. 10-11, p. 49–56, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v.8, n. 2, p. 35-61, jul. /dez. 2014.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização. *In*: **A internacionalização das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas**: o caso das ciências da comunicação. Vila Nova de Famalicão: Húmus, 2017. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002864684.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2025.

LIMA, A. S. **Modelo de desenvolvimento de jogos com propósito baseado em mecânicas tradicionais de jogos**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

LIPSITZ, G. **How Racism Takes Place**. Temple University Press, 2011.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna** – um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão, Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan-jun. 2010.

MARQUES JUNIOR, J. S. **Racismo no Brasil e racismo à brasileira**: traços originários. *O social em questão* (online), v. 2, p. 63-82, 2021.

MASSON, P.; VIANA, R. Desafios da inclusão: o funil racial na Administração Pública Federal. ENAP. 18 Nov. 2024. Disponível em: <https://bit.ly/4kTuQb6>. Acesso em 5 mar. 2025.

MCKAY, P. F.; AVERY, D. R.; TONIDANDEL, S.; MORRIS, M. A.; HERNANDEZ, M.; Hebl, M. R. Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel psychology*, v. 60, n. 1, p. 35-62, 2007.

MCQUAIL, D. **Atuação da mídia**: comunicação de massa e interesse público. São Paulo: Editora Penso, 2012

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas organizações**: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MERHI, D. Q.; VASCONCELOS, K. C. A.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. **Cultura, poder e liderança nas organizações**: Um estudo de caso no setor de celulose. *Read*, v. 16, n. 3, set-dez., 2010.

MICHAEL, D. R.; CHEN, S. **Serious Games**: Games that educate, train, and inform: 1. ed. Boston: Editora Thomson, 2006.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: HUCITEC/ABRASCO, 1996.

MOURA, C. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Editora Ática, 1988.

MOURA, C. **Quilombos**: resistência ao escravismo. 5 ed. Teresina: EdUESPI, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/4isSPwf>. Acesso em: 13 mar. 2025.

MOVER. Movimento pela equidade Racial. n.p. Disponível em: <https://somosmover.org/quem-somos/>. Acesso em 13 mar. 2025.

MUNANGA, K. Anti-racismo no Brasil. *In*: MUNANGA, K. (Org.). **Estratégias e políticas de combate à discriminação racial**. São Paulo: Edusp, 1996.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira. Tradução. Niterói: EDUFF, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/41Tfy3Q>. Acesso em: 13 mar. 2025.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NASCIMENTO, A. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado**. São Paulo: Perspectiva, 2016.

NOGUEIRA, Oracy. Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. **Tempo social**, v. 19, p. 287-308, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12545>. Acesso em: 13 mar. 2025.

OLIVEIRA, D. **Racismo estrutural**: uma perspectiva histórico-crítica. 1 ed. São Paulo: Dandara, 2021.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, V. B. **O brincar e a criança do nascimento aos 6 anos**. 2 ed. Petrópolis: VOZES, 2010.

PACHECO, W. M.; BARBOSA, J. R. A.; REIS, P. N. C.; ABREU, I. O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um fator crítico de sucesso. **Anais [...] SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2014. Disponível em: www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf. Acesso em: 5 mar. 2025.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M.M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? *In*: XXXI Encontro da ANAPAD, Rio de Janeiro, set. 2007. **Anais [...]** Curitiba: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2025.

PEREIRA, L. S.; FRAGOSO, S. **FCECF**: um Método Iterativo Composto Aplicado ao Desenvolvimento de Jogos Analógicos. *In*: SBGames 2016, 2016.

PÉRSIGO, P. M.; ATHAYDE, A. S. **Diversidade nas organizações**: o que pensam e fazem os profissionais de comunicação?. São Paulo: PENSACOM BRASIL, 2019.

PINHEIRO, B.C.S. **Como ser um educador antirracista**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2023.

PINSKY, J. **A Escravidão no Brasil**. São Paulo: História Contexto, 2006.

PRADO, A. Obstáculos para a diversidade racial na liderança. **LinkedIn**. 16 nov. 03. Notícias. Disponível em: <https://bit.ly/3FsxzrQ>. Acesso em 13 mar. 2025.

PRADO, L. L. Educação lúdica: os jogos de tabuleiro modernos como ferramenta pedagógica. **Revista Eletrônica Ludus Scientiae**, v. 2, n. 2, p. 1-12, 2018.

REIS FILHO, J. T. **Negritude sofrimento psíquico**: uma leitura psicanalítica. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

REIS; J. J., GOMES; F. S. **Liberdade por um fio**: Histórias dos quilombos no Brasil. São Paulo: Claroenigma, 2012.

REIS, M. C.; ALMEIDA, C. C.; FERNEDA, E. A questão dos métodos de análise semiótica: contribuições à Ciência da Informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 16, n. 1, p. 1-30, 2020.

RIBEIRO, D. **O pequeno manual antirracista**. 1.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

RODRIGUES, F. Datafolha revela o brasileiro. **FOLHA DE S. PAULO**. São Paulo: 25 jun. 1995. Disponível em: <https://bit.ly/4bQqtJQ>. Acesso em 13 mar. 2025.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 240-260, maio-jun. 2014.

ROSA, M.S.C.; ALMEIDA, M.R.; GONZÁLEZ, M.O.A. Business games and creativity: a bibliometric study and research themes. **Product: Management & Development**, v. 17, n.1, p. 31-32. Instituto de Inovação e Gestão de Desenvolvimento de Produto: Belo Horizonte, jun. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/pmd.2019.002>. Acesso em 5 mar. 2025.

ROSETTE, A. S.; KOVAL, C.Z.; LIVINGSTON, R. Race matters for women leaders: intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 429-445, mar. 2016.

ROSSETTI, R. **Inovação: uma abordagem filosófica**. São Paulo: LiberArs, 2019.

ROSSO, G.; SILVESTRIN, C. B. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Organicom**, [S. l.], v. 10, n. 18, p. 231-243, 2013. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139181. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139181>. Acesso em 2 mar. 2025.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Regras do Jogo: fundamentos do Design de jogos**, v. 1. São Paulo: Blucher, 2012.

SALES, R. G. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. *In: Anais [...] XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 5 a 9 set. 2016. São Paulo: INTERCOM, 2016.

SAMAHA, M. B. **O privilégio branco sistêmico, as normas raciais e a manifestação do racismo estrutural: a perspectiva de líderes organizacionais**. 2021. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

SAMPAIO, E. O. Racismo institucional: desenvolvimento social e políticas públicas de caráter afirmativo no Brasil. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 4, n. 6, p. 77-83, mar. 2003. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.local.ucdb.br/Revista Interacoes6_elias_oliveira.pdf](http://www.desenvolvimento.local.ucdb.br/Revista%20Interacoes6_elias_oliveira.pdf). Acesso em: 13 mar. 2025.

SANJAUME, N.G. **Neuroeducação e jogos de mesa**. São Paulo: Devir, 2016.

SANSONE, L. Nem somente preto ou negro: o sistema de classificação racial no Brasil que muda. **Afro-Ásia**, Salvador, n. 18, p. 165-188, 1996. DOI: 10.9771/aa.v0i18.20904. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/afroasia/article/view/20904>. Acesso em: 14 mar. 2025.

SANTAELLA, L. **A Teoria geral dos signos**: como as linguagens significam as coisas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTAELLA, L. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SANTOS, D. J. S.; PALOMARES, N. B.; NORMANDO, D.; QUINTAO, C. C. A. Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. **Dental Press J. Orthod.** Maringá, v. 15, n. 3, p.124, jun 2010.

SANTOS, Y. L. **Racismo brasileiro**: uma história da formação do país. São Paulo: Todavia, 2022.

SCHUCMAN, L. V. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo**: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, 2012.

SCHUCMAN, L.V. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo**: Branquitude, hierarquia e poder na cidade de São Paulo. São Paulo: Veneta, 2020.

SCHWAB, K. **Que tipo de capitalismo queremos?** Project Syndicat, dez. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/41uOmlv>. Acesso em: 14 mar. 2025.

SCHWARCZ, L. K. M. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil** do século XIX. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SCHWARCZ, L. **O espetáculo das raças**: cientistas, instituições e questão racial no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SCHWARCZ, L. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário**: cor e raça na sociedade brasileira. São Paulo: Claro Enigma, 2012.

SCHWARCZ, L. M. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário**: cor e raça na sociedade brasileira. São Paulo: Claro Enigma, 2013.

SCHWARCZ; L. M. **Lima Barreto**-triste visionário. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

SHARMA, A. **Persuasive/Serious Games**: Agents of Change in Individual Beliefs. Dissertação (Science in Game Technology) - Breda University, 2020. DOI: 10.13140/RG.2.2.10443.21281.

SILVA, D. J. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. *In*: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Org.). **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac, 2019.

SILVA NETO, B. R. (Coord.) **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, N. S. **Tornar-se negro: Ou as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social**. 1ed. Rio de Janeiro; Zahar, 2021.

STRÖHER, C. E.; MEINERZ, C. B. Branquitude e privilégio de cor: dimensão relacional do racismo entre jovens estudantes. **Revista Prâksis**, Novo Hamburgo, v.2, p.87-111, jul.-dez. 2022. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.25112/rpr.v2.3017>. Acesso em: 05 mar. 2025.

TAILLE, E.; SANTOS, A. Sobre escravos e escravizados: percursos discursivos da conquista da liberdade. **Anais [...] III SIMPÓSIO NACIONAL DISCURSO, IDENTIDADE E SOCIEDADE (III SIDIS). DILEMAS E DESAFIOS NA CONTEMPORANEIDADE**, Campinas, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/4iRTWW4>. Acesso em 14 mar. 2025.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; CARRIERI, A. P. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 46-70, jan./abr. 2020.

THEODORO, M. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. *In*: THEODORO, Mario (org). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição**. Brasília: Ipea, 2008.

THEODORO, M. **A sociedade desigual: Racismo e branquitude na formação do Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 2022.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity**. New York: Amacon, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TWINE, F. W. A white side of black Britain: The concept of racial literacy. **Ethnic and Racial Studies**, v. 27, n. 6, p. 878-907, 2004.

VIEIRA, B. D. M. Letramento racial: da emergência de uma formulação. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 21, ed. esp., p. 53-64, 1 abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/60366>. Acesso em: 29 jun. 2022.

VILAÇA, W. P. T.; **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico; Tese (Doutorado em Comunicação e artes)**. São Paulo, 2012.

WERNECK, J. **Racismo institucional uma abordagem conceitual**: Geledés, 2013. Texto produzido para o projeto Mais Direito e Mais Poder para as Mulheres Brasileiras. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/S0104-129020162610>. Acesso em 14 mar. 2025.

WILKINSON, P. A brief history of serious games. *In*: ENTERTAINMENT COMPUTING AND SERIOUS GAMES: INTERNATIONAL GI-DAGSTUHL SEMINAR 15283, Dagstuhl Castle, Germany, July 5-10, 2015, Revised Selected Papers. Springer International Publishing, 2016. p. 17-41.