



Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira

Rafael de Almeida Martarello¹; Isabela Julia Souza da Conceição²

Resumo: A temática de inclusão e diversidade organizacional emerge como uma resposta à pressão social exercida por diversos grupos. No entanto, organizações têm percebido a diversidade como uma fonte de diferencial competitivo. O objetivo deste trabalho é interpretar a relação entre diversidade étnico-racial organizacional como vantagem competitiva. Adotando uma abordagem qualitativa, esta pesquisa empregou a revisão bibliográfica e a pesquisa bibliográfica como procedimentos metodológicos. Os resultados indicam que a literatura revisada atribui indistintamente vantagens competitivas provenientes de outras formas de diversidade à diversidade étnico-racial. Somente um texto analisado identificou fatores positivos específicos relacionados à diversidade étnico-racial. Diante desses resultados, propomos uma crítica às empresas que negligenciam o gerenciamento do impacto da diversidade étnico-racial e à sub-representação negra no quadro social. Este estudo contribui para delinear o arcabouço científico brasileiro sobre o tema e estabelecer fontes de vantagem competitiva associadas à prática de diversidade étnico-racial.

Palavras-chave: Diversidade Racial; Gestão da Diversidade; Gestão de Pessoas; Vantagem Competitiva.

Ethnic-Racial Diversity as a Moderator for Organizational Competitive Advantage: A Bibliographic Review of Brazilian Literature

Abstract: The theme of organizational inclusion and diversity emerges as a response to social pressure from various groups. However, organizations have come to perceive diversity as a source of competitive differentiation. The aim of this study is to interpret the relationship between ethnic-racial organizational diversity and competitive advantage. Employing a qualitative approach, this research utilized bibliographic review and literature review as methodological procedures. The results indicate that the reviewed literature indiscriminately attributes competitive advantages arising from other forms of diversity to ethnic-racial diversity. Only one analyzed text identified specific positive factors related to ethnic-racial diversity. In light of these results, we propose criticism for companies neglecting the management of the impact of ethnic-racial diversity and the black underrepresentation in the social framework. This study contributes to outlining the Brazilian scientific framework on the subject and establishing sources of competitive advantage associated with ethnic-racial diversity practices.

Keywords: Racial Diversity; Diversity Management; People Management; Competitive Advantage.

¹Doutorando em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas, Mestre em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Campinas, Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de São Paulo, MBA em Marketing Digital e Analytics pela Universidade Norte do Paraná, Bacharel em Gestão de Políticas Públicas e em Administração pela Universidade Estadual de Campinas. E-mail: martarellorafael@gmail.com
²Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. E-mail: jsajuliacon@hotmail.com

Introdução

De forma a mitigar problemas sociais e ambientais, e responder às demandas dos consumidores, surgiram práticas corporativas que buscavam a produção sustentável, o desenvolvimento social e de ações éticas (SANTOS; MARTARELLO; FAJARDO, 2021). Dentro deste marco se encontra a prática organizacional de diversidade.

Nascida como uma resposta reativa das empresas à pressão de grupos sociais em situação de desvantagem e a dispositivos legais (THOMAS; ELY, 1996) a diversidade é uma estratégia e prática organizacional que busca a inclusão no ambiente laboral, principalmente, por meio de políticas de recrutamento e seleção, treinamentos internos, posicionamento da marca, desenvolvimento da liderança em programas como trainee, estágio ou gerência.

Indo além de estratégia política e/ou de responsabilidade socioambiental, a diversidade pode ser altamente benéfica, proporcionando à organização uma vantagem competitiva. As principais vantagens estão associadas ao aumento da criatividade organizacional, constante inovação, redução de harmonia, melhor imagem da empresa, clima organizacional mais favorável, diminuição da rotatividade, e alcance de melhores resultados (SILVA *et al.*, 2016).

A diversidade étnico-racial pode ser definida, a nível individual, como a criação de meios para a contratação, retenção, desenho e plano de cargos, e desenvolvimento de pessoal com vistas à equidade racial no ambiente corporativo. No nível coletivo, passa pela construção de ambiente, de uma nova cultura organizacional e de elementos estratégicos voltados para a inclusão de um ou mais grupos étnicos.

Com o seguinte problema de pesquisa: *como a diversidade étnico-racial impacta na vantagem competitiva para organizações produtivas?* Este trabalho objetiva interpretar, por meio de um recorte étnico-racial, a relação da diversidade organizacional com a vantagem competitiva na literatura científica brasileira.

Este trabalho surge do descontentamento da colocação da Ministra do Planejamento sobre a dificuldade em contratar mulheres negras devido uma suposta impossibilidade de locomoção - ainda que o salário da equipe fosse na época 7 vezes maior que a média salarial do brasileiro -, e da dificuldade da Cofundadora do Nubank de encontrar candidatos negros adequados às vagas de alta liderança devido o inglês ser uma barreira, quando o que vemos é que até os profissionais que têm este domínio ainda são rejeitados pelo mercado.

Além de se esforçar na colaboração da discussão de medidas resolutivas e/ou amenizadoras do flagelo vivido pela população negra brasileira, particularmente, dentro da ciência da administração, a temática diversidade étnico-racial em organizações produtivas tem sido pouco explorada e é praticamente escasso o material produzido sobre sua relação com vantagem competitiva. Para uma ótica organizacional, compreender e comprovar que a implementação de ações voltadas para a diversidade, especificamente do tipo étnico-racial, pode ser muito benéfico e trazer um diferencial competitivo para os empreendimentos produtivos.

Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa se destacar dos concorrentes por suas próprias características e conseqüentemente oferecer algo único ou superior no mercado. Este reflexo no mercado se dá por diversos meios, como: preços mais baixos, qualidade superior, atendimento excepcional, inovação de produtos/serviços, entre outros.

Por outro lado, esse desempenho superior só pode ser possibilitado pelos recursos internos que a empresa tem ao seu dispor. É nesse sentido que a abordagem estratégica conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR) destaca as fontes de vantagem competitiva sustentável. De acordo com seu principal autor, Barney (1991), para ser gerador de vantagem competitiva o recurso precisa ter quatro atributos: (a) valioso, (b) raro, (c) dificilmente imitável, (d) não ter substitutos próximos.

Em termos práticos, os valiosos são aqueles que permitem à empresa oferecer produtos/serviços únicos no mercado ou que proporcionam eficiência operacional, redução de custos, melhoria de qualidade, diferenciação ou inovação. São raros se são explorados com exclusividade pela empresa e/ou não estão disponíveis em larga escala para serem reproduzidos pelos concorrentes.

Neste mesmo sentido, um recurso de difícil imitação significa que não podem ser facilmente copiados ou reproduzidos por outras empresas no mercado, em outras palavras os concorrentes não podem simplesmente replicá-los e/ou reduzir a vantagem da empresa no mercado. Por fim, ser um recurso não substituível por outros recursos equivalentes, pensando estrategicamente, garante que a empresa tenha uma posição competitiva única e duradora.

Dentro desta abordagem, os recursos internos são ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos públicos, conhecimentos, e informações à disposição da empresa que aperfeiçoa a eficiência e eficácia organizacional (BARNEY, 1991). O autor classifica estes recursos em três categorias: recursos físicos (planta, localização, equipamentos, tecnologias e acesso a matérias-primas); capital humano (treinamento, experiência, insights, julgamento/discernimento, networking, habilidades e conhecimentos); e recursos organizacionais (sistema formal e informal, relações hierárquicas e entre grupos) (BARNEY, 1991). Podendo estes virem a ser tangíveis ou intangíveis.

Além disso, a VBR reforça o papel da gerência para identificação, descrição, combinação, e desenvolvimento dos recursos internos para criar uma vantagem competitiva sustentável, inclusive podendo a gerência ser uma fonte própria (BARNEY, 1991).

Diversidade Organizacional

A diversidade é um dos temas mais discutidos na cultura norte-americana e nos países sob o espectro de influência da política externa estadunidense. Ela surgiu nos Estados Unidos na década de 80 como uma das respostas estratégicas³ ao quadro de desemprego, crise econômica e insatisfação das massas trabalhadoras. Essa resposta constituiu na arquitetura de ações individuais por empresas, não tão só do comitê executivo político da classe dominante.

Conceitualmente, a prática de diversidade organizacional tem sido entendida como a criação e manutenção de um ambiente profissional inclusivo para pessoas de diferentes origens, identidades, características e habilidades. Os principais tipos de diversidade existentes são: diversidade cultural; diversidade biológica; diversidade étnico-racial⁴; diversidade sexual; diversidade religiosa; diversidade de grupo etário.

³ Importante inserir o nascedouro do tema deste trabalho dentro de um marco maior de entorpecimento e aprisionamento da população, com predominância da população afro-americana. Para mais informações consultar os Arquivos de Segurança Nacional desclassificados na George Washington University <<https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB2/index.html>> ou o livro *The big White lie: the CIA and the cocaine/crack epidemic* do ex-agente do DEA Michael Levine encontrado no site do Departamento de Justiça dos Estados Unidos <<https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/big-white-lie-cia-and-cocainecrack-epidemic>>.

⁴ É comum os estudos utilizarem o termo diversidade étnica, diversidade racial ou diversidade étnico-racial para nomear o mesmo fenômeno. A escolha deste estudo foi utilizar, em construção própria, o termo étnico-racial pois este termo permite reconhecer a interseção de duas dimensões: a etnia que é o compartilhamento cultural, histórico e social; e a racial baseadas em características físicas percebidas. Entretanto, foi feita a opção de manter o termo utilizado pelos autores ao comentar seus trabalhos. Destaca-se que a ideia de raças biologicamente distintas entre os seres humanos não tem base científica sólida.

Dentro dos tipos, a literatura tem atribuído, duas dimensões para caracterizar a manifestação dos múltiplos aspectos da diversidade: há fatores biológicos que se manifestam visivelmente e que não podem ser controlados como sexo, idade, deficiência, e traços étnicos. De outro lado, há fatores que podem ser modificados (adotados ou abandonados) por meio de esforços deliberados como estado civil, profissão, personalidade, origem geográfica, estilo de vida, preferência sexual, experiência profissional, formação educacional, opção política e religiosa. Ressalta-se que esses fatores podem se associar e implicarem em diferentes discriminações e vieses que seus detentores enfrentam durante a vida social.

Na literatura brasileira em administração, o tema diversidade nas organizações é um tema já consolidado ao ponto de haver estudos bibliométricos sobre o tema em geral (JUNIOR; DANTAS, 2016), com recorte de temáticas específicas e consolidadas como os com foco em gênero (FERREIRA et al., 2015), pessoas com deficiência (BOAS, 2021) e orientação sexual (DIÓGENES *et al.*, 2022), sobre determinada base de periódicos (QUEIROZ *et al.*, 2018), para ramos produtivos (Silva *et al.*, 2016), por departamentos organizacionais (SANTOS; ROSA; SOARES, 2021).

Ao versar sobre importância da adoção de políticas de diversidade por meio da associação desta com as vantagens competitivas temos: lucratividade, enriquecimento do processo cognitivo e criativo do trabalho (MENDES, 2005); melhoria da imagem pública da empresa com reflexo em sua oferta mercadológica, diminuição da rotatividade de funcionários, clima organizacional mais favorável, aumento da criatividade organizacional (SILVA *et al.*, 2016), constante inovação (MENDES, 2005; SILVA *et al.*, 2016).

Dois fatos que merecem destaque a respeito das duas últimas estrofes são a falta de estudos bibliométricos sobre diversidade étnico-racial e a omissão quanto à influência da diversidade étnico-racial para algum fator de vantagem competitiva. Tomando o estudo de Silva *et al.* (2016) na área de construção civil – setor de alta empregabilidade e que representa diretamente um décimo do PIB do país – com gestores de RH e funcionários de diferentes níveis hierárquicos, houve colocações elogiosas de vários entrevistados de como as minorias buscam desenvolver habilidades para sobressair, nominalmente as colocações orbitaram mulheres, homossexuais, deficientes e pessoas religiosas.

Dados socioeconômicos e da literatura científica identificam que há uma grande sub-representação de pessoas racialmente diversas em cargos de liderança. Ademais e concomitantemente, é unânime o viés racial - inconscientes ou conscientes - no recrutamento e

seleção, fato que impede até mesmo a entrada em cargos em empresas (MYERS, 2003; ALMEIDA, 2021; SILVA, 2021). Neste sentido, para os cargos do meio universitário duas formas principais de ingresso são conhecidas: a indicação, que se restringe quando até mesmo os colegas de graduação se levantam e se retiram do local quando um indivíduo negro se aproxima; a segunda é o estágio, mas a maioria destes não foca em efetivação. Como consequência, persiste a perpetuação de barreiras sistêmicas e estruturais à diversidade racial e a manutenção de uma elite (MYERS, 2003; ALMEIDA, 2021; SILVA, 2021).

Um último elemento que deve ser mencionado é o uso da diversidade étnico-racial como meio de autopromoção institucional. Com isso há uma dupla captura: a do dinheiro e do engajamento com a marca. Geralmente essas organizações não promovem mudanças estruturais ou em níveis gerenciais, oferecendo predominantemente vagas operacionais ou de estagiário que ao fim e ao cabo sequer arranham desigualdades históricas e resultam no estabelecimento de vínculos laborais precários e/ou com amparo previdenciário restrito.

Retrato do flagelo da população negra brasileira

Argumenta Martarello (2018), que há uma série de discursos e ações de desprezo pela pele preta no Brasil. Para o autor, no solo tupiniquim, se constituiu um estado-nação racista por meio do trabalho de escravos e da permanência - mesmo após os negros conseguirem o fim da escravidão - de uma “profunda naturalização do racismo, onde a cor associada ao padrão econômico definem o acesso efetivo aos direitos, à longevidade, à igualdade social, ao cuidado hospitalar e até mesmo à chance de adoção” (MARTARELLO, 2018, p.123).

Posterior a este período, o Brasil passou por um projeto de nação com políticas imigratórias que visaram o embranquecimento tendo como eixo de sustentação a tese de superioridade entre raças (SILVA, 2013; ALMEIDA, 2021). Atualmente, o Estado tem ofertado condições de subsistência à população negra brasileira, e quando não logra êxito nestas, acelera o massacre pelas próprias mãos, botas, e calibres de seus agentes.

A população negra é a que mais sofre violência, com altas taxas de homicídio à sua população (IPEA, 2013). Negros são 80% de jovens por morte violenta (RODRIGUES; FILARDIDA, 2021) e 77% das vítimas de homicídios (CAMPOS, 2021). Entre os mortos pela polícia 82,7% são negros (BRASIL, 2021). Sustentando o verso do Emicida sobre Evaldo Rosa que diz “80 tiros te lembram que existe pele alva e pele alvo”.

A população negra é maioria em domicílios sem acesso a serviços de saneamento, com inadequações domiciliares, com menos posse de bens em casa e sendo a maioria abaixo da linha da pobreza (IBGE, 2019). A informalidade e a subutilização da mão de obra negra são maiores em comparação à branca (IBGE, 2019), a taxa de encarceramento é maior em comparação com a de brancos e com tendência ao crescimento (MARTARELLO, 2022).

Ainda que o Brasil seja tão conhecido pela diversidade cultural e mais de 56% da população brasileira é negra, a representatividade da população negra em determinados setores é baixa: no Congresso Nacional é menor que 18% (ZARUR, 2019); no sistema de justiça, somente 12,8% dos juízes são negros (SCHUQUEL, 2021) e os promotores negros responsáveis pela acusação são 2% (BRASIL DE FATO, 2016); na ciência, somente 16% dos professores universitários são negros (MORENO, 2018) e apenas 25% dos matriculados em programas de pós-graduação são negros (BOTALLO; ESTÊVÃO; RIGHETTI, 2020).

No mercado de trabalho formal, segundo IBGE (2019) os cargos gerenciais são ocupados predominantemente por pessoas brancas, aproximadamente 70%, e que o número de negros diminui conforme aumenta o rendimento pago aos ocupantes de cargos gerenciais. Para as empresas consideradas com menor discriminação racial no Brasil, a taxa de empregados brancos e negros era de um negro para 17 brancos (GIFE, 2002)

A média salarial de mulheres negras em relação às brancas é 70% menor, enquanto o salário médio dos homens negros é 45% inferior ao dos trabalhadores brancos (IBGE, 2019), para os que logram um diploma no Ensino Superior a desigualdade supera 30% para os homens e 22% para as mulheres. Ainda segundo o IBGE (2019), independentemente no nível de instrução há desigualdade no rendimento médio real habitual do trabalho por hora, no condensado total há 42% de diferença entre brancos e negros. Aqui ecoa o famoso verso da saudosa Elza Soares “*a carne mais barata no mercado, é a carne negra*”.

Ademais, impera no Brasil durante todo o ciclo de vida de um indivíduo negro violências físicas e psicológicas, ações discriminatórias no nível das relações interpessoais. No ambiente de trabalho não é diferente, é a população mais estereotipada (ALMEIDA, 2021). Como resultado, há o apontamento que 60% dos profissionais negros já sofreram sofrido alguma discriminação no ambiente de trabalho e 47,8% não têm a sensação de pertencimento com as empresas em que trabalham (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório-interpretativo de abordagem qualitativa sobre o construto diversidade em organizações em seu tipo étnico-racial com foco no grupo social afro-brasileiro. Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho é baseado na análise de dados secundários por meio da pesquisa bibliográfica e a revisão bibliográfica.

Para o desenho do estudo foram realizadas algumas escolhas metodológicas. Primeiramente foi selecionado um tipo específico do construto, a étnico-racial - dimensão facilmente observável – com enfoque no grupo social afro-brasileiro. Em relação à abordagem VBR, o trabalho focou no recurso capital humano e em recursos organizacionais.

Desta maneira, tratando dos elementos capazes de aperfeiçoar a eficiência e eficácia organizacional, os descritores do impacto da diversidade étnico-racial na vantagem competitiva neste estudo estão parametrizados de 1 a 20 em Mendes (2005) e de 21 a 25 em (Silva, Rocha Neto, Brito, Barreto & Gurgel, 2016): 1) solução de problemas; 2) criatividade organizacional; 3) inovação; 4) desempenho; 5) tomada de decisão; 6) novos mercados consumidores; 7) produtividade; 8) agilidade; 9) flexibilidade; 10) eficiência; 11) fontes de informação; 12) aprendizado; 13) cooperação; 14) fontes de recrutamento; 15) atendimento ao cliente; 16) imagem; 17) diferenciação no produto; 18) qualidade; 19) lucratividade; 20) valorização das ações; 21) harmonia; 22) vendas; 23) absenteísmo; 24) clima organizacional; e, 25) rotatividade de funcionários.

Na fase da pesquisa bibliográfica, o processo de busca e seleção de fontes bibliográficas relevantes foi realizado na Plataforma do Google Acadêmico. Os termos de busca utilizados foram “Diversidade étnico-racial nas empresas” e “Diversidade étnico-racial como vantagem competitiva”, e foi aplicado o recorte temporal do período de 2003 – 2022.

A pré-seleção ocorreu por textos em língua portuguesa, exibidos até a décima página do buscador e por textos acadêmicos: tese, dissertação, trabalho de conclusão de curso, artigo científico ou artigo para evento científico. Para compreender as vantagens na promoção da diversidade étnico-racial, a seleção se deu com base em textos acadêmicos que explorassem empiricamente políticas de recursos humanos para negros e/ou trabalhos que colocassem a diversidade étnico-racial como fator de vantagem. Após leitura dos elementos pré-textuais, somente sete trabalhos científicos foram selecionados para a fase de revisão bibliográfica. Os textos selecionados podem ser verificados no Quadro 1:

Quadro 1 - Textos selecionados para a revisão bibliográfica

Autor	Título	Ano	Tipo
Myers	O valor da diversidade racial nas empresas	2003	Artigo
Garim	A diversidade étnico-racial nas organizações de Sant'ana do Livramento/RS é uma jogada de marketing ou são reais valores éticos e políticos?	2021	Trabalho de Conclusão de Curso
Silva	Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão	2021	Trabalho de Conclusão de Curso
Pacheco, Barbosa, Reis, Silva & Abreu	O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso	2014	Congresso
Souza, Silva, Massola, Silva & Nabeshima	Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: um estudo sobre o processo seletivo de trainee para negros do Magazine Luiza 2021	2022	Artigo
Antunes & Toldo	Gestão da diversidade racial: diferencial competitivo para as empresas brasileiras	2014	Artigo
Almeida	Diversidade racial: estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício de médio porte da cidade do Rio de Janeiro	2021	Trabalho de Conclusão de Curso

Fonte: Elaboração Própria (2023).

A maioria dos trabalhos não objetivava em si apresentar as vantagens competitivas da diversidade étnico-racial, mas em forma geral abordaram a temática da diversidade étnico racial em organizações brasileiras e citaram elementos vantajosos à adoção da prática.

A análise crítica e sistemática das fontes bibliográficas selecionadas durante a pesquisa bibliográfica passou primeiramente por uma leitura com a finalidade de identificar e sistematizar por texto os elementos descritores da vantagem competitiva como resultado das ações de diversidade étnico-racial. Em um segundo momento, em posse dos achados, foi empreendida uma síntese dos resultados e concomitantemente ofertada uma interpretação analítica destes.

Resultados

O artigo de Myers (2003), tido como um trabalho seminal sobre o tema, realizou entrevistas no setor privado nas duas cidades mais populosas do país em 9 empresas com iniciativas em diversidade tendo como foco mulheres, PCDs, presidiários e idosos. Com a promessa de apresentar estratégias, justificativas e impactos da promoção da diversidade racial,

a primeira parte do trabalho traz informações sobre o panorama do mercado de trabalho para a população afro-brasileira até 2003, além de discutir mitos sobre a não inserção do negro no mercado de trabalho formal.

Um dos principais resultados mencionados pelo autor é que “as empresas com iniciativas de diversidade acham mais fácil promover a inclusão/ascensão de mulheres e portadores de deficiência do que a inclusão/ ascensão dos negros” (MYERS, 2003, p. 496). Um segundo resultado apontado - ainda que haja um número ínfimo de negros nas empresas estudadas -, as ações afirmativas têm se concentrado em empresas com sede nos Estados Unidos da América. Em Myers (2003), ao que tange o elemento da vantagem competitiva que seria uma justificativa ou que mostraria o impacto da diversidade racial o estudo não traz nenhum elemento, ainda que o texto trate os benefícios da diversidade de forma geral.

O trabalho de Garim (2021) versa sobre a ocultação da prática de racismo e a tentativa da autopromoção organizacional a partir da diversidade racial. A pesquisa entrevista pertencentes à casa do legislativo municipal e busca levar os resultados para empresas municipais. Como resultado a autora aponta que tendo como pressuposto que a promoção da diversidade traria vantagens éticas e competitivas as empresas têm usado os negros para uma imagem positiva junto ao seu público, não sendo realmente por conscientização. Ao que pesa sobre a relação das vantagens competitivas do emprego da população negra, o estudo não esboça nenhum elemento.

Silva (2021) retrata motivadores para aplicação de políticas de diversidade racial em cargos de chefia e liderança e suas melhores práticas. O estudo abordou profissionais/gestores de RH com ligação com diversidade. Após exibir as origens e o contexto de desigualdade racial no Brasil, a autora esboça os resultados por meio de três categorias criadas de acordo com a estrutura das respostas sobre programas de diversidade étnico-racial: motivação (fatores tangíveis/intangíveis para criação); implementação (minimização de impactos negativos pela adequada aplicação); e avaliação (resultados da implementação).

Este trabalho, de elevado criticismo, contribui com muitos subsídios para discorrer sobre a temática, entretanto, não são citados os descritores da vantagem competitiva aliados com profissionais afro-brasileiros, nem na categoria avaliação, conforme era esperado ao comentar os resultados da implementação.

O texto de Pacheco *et al.* (2014) analisa estratégias para diminuir o preconceito nas relações raciais em uma indústria do setor de autopeças de alcance internacional que já foi

condenada a indenizar um funcionário por episódios racistas. Os autores trazem criticamente um amplo aspecto dos estereótipos do sujeito negro brasileiro os colocando astutamente como barreiras à diversidade, além disso, apontam como fatores determinantes da desigualdade racial o desemprego, a má distribuição de renda, e a falta de acesso à educação de classes mais carentes. Em relação ao caso estudado, os autores mencionam que há debilidades gerenciais para lidar com episódios, para com a diversidade racial, e que comportamentos racistas estão desalinhados com a identidade da empresa. Ao fim, os autores não explicam o porquê as ações e programas de incentivo de diversidade racial podem ser um fator sucesso organizacional ou trazer algum diferencial.

O artigo de Souza *et al.* (2022) pretendeu analisar a opinião de negros sobre a prática de processos seletivos exclusivos e faz menção a diversidade e vantagem competitiva. Compreende-se que, com base nas respostas obtidas, os participantes têm uma percepção positiva em relação a processos seletivos exclusivos, todavia, de forma crítica os entrevistados colocam como fonte das reais intenções a contenção de revoltas e a oportunidade de negócio pela imagem positiva. Em relação às vantagens competitivas que a diversidade étnico-racial poderia ofertar não foi mencionado nenhum fator em específico.

Entendendo a flagrante exclusão dos afro-brasileiros do mercado de trabalho, o artigo de Antunes e Toldo (2014) objetiva demonstrar as vantagens e desvantagens da gestão da diversidade racial para o diferencial competitivo. As autoras categorizam tal situação como uma perda dupla: do lado da empresa de uma vantagem competitiva; e do lado de afro-brasileiros de crescimento profissional. De outro lado, por negros estarem ascendendo economicamente - da classe mais baixa para a intermediária - está ocorrendo uma mudança crescente na composição da força de trabalho e na base de potenciais clientes.

Dessa forma, ao que tange as vantagens competitivas, para as autoras, os profissionais negros poderiam fornecer informações e esclarecimentos sobre gostos e costumes - atualmente negligenciados - que poderiam ser economicamente explorados pela oferta das empresas. De outro lado, as autoras dizem que a grande vantagem das políticas de diversidade racial seria da possibilidade das empresas cumprirem seu papel de responsabilidade social, o que também resultaria em potenciais ganhos, uma vez que os consumidores se interessam e valorizam empresas que cumprem esse papel.

Por fim, o texto Almeida (2021) contribui para a temática do racismo no meio corporativo. O trabalho objetivou descrever a desigualdade racial no âmbito profissional, e

analisar as políticas de combate à desigualdade racial. De forma geral o estudo encontrou que a maioria dos empregados eram brancos, principalmente no nível tático e estratégico, enquanto no nível operacional havia mais negros. Além disto, foi apontado que não há uma política específica de contratação de mão de obra negra, nem demais políticas. Este último texto analisado, de Almeida (2021), também não trouxe características específicas do profissional negro para vantagem competitiva.

Discussão

Conforme Antunes e Toldo (2014) a literatura sobre o recorte étnico-racial nas organizações é demasiado escassa. Dentro dessa, a pesquisa bibliográfica mostra que os que tratam da vantagem competitiva da diversidade étnico-racial são raros. Analisados os textos acadêmicos pela revisão bibliográfica com intento de identificar os descritores do construto vantagem competitiva, somente um texto exibiu um elemento em específico que a diversidade étnico-racial pode contribuir para a empresa oferecer algo único ou superior no mercado.

Em outras palavras, todo arcabouço acadêmico sobre a temática toma como premissa - basicamente um axioma - que a diversidade étnico-racial traria efeitos positivos, sem detalhar quais, como, e os impactos de sua implementação. Tal fato sugere pouca rigorosidade científica dos pesquisadores (bem-intencionados) ao tomar os efeitos positivos da diversidade e aplicá-los indistintamente para a diversidade étnico-racial. Contrastando, pode-se afirmar que a diversidade etária pode diminuir taxa de absenteísmo (TRAWINSKI, 2015).

Outro fator explicativo para essa ausência é a baixa quantidade de pessoas negras como pesquisadores e/ou interessadas em pesquisar temáticas sobre a desigualdade étnico-racial brasileira, e neste filtro, pesquisadores que se interessem pela área específica de diversidade em organizações, que seriam, potencialmente, os poucos formados em administração⁵. Lembrando que, conforme exibido no início deste estudo, diversidade em organizações é uma temática já consolidada na bibliografia acadêmica em administração.

Um terceiro fator explicativo - que atenua os pesquisadores -, é que a maioria das pesquisas foram baseadas em entrevistas com gestores de RH e estudos de caso de empresas (de pequenas até as mais importantes do país). Como resultado, observou-se que alguns

⁵ Segundo Capuchinho (2013) com base nos dados Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais somente 5,26% dos graduandos concluintes em Administração eram negros.

entrevistados não sabiam o que era diversidade, não praticavam ou não faziam corretamente um gerenciamento da diversidade e, com isso, não forneceram dados sobre os resultados e impactos das políticas de diversidade étnico-racial. Conforme o jargão “sem mensuração não há gerenciamento adequado” apontamos que significa são necessários dados para confirmar crenças sobre quais práticas e estratégias de gestão funcionam.

Essa constatação confirma a suspeita de vários entrevistados, em Garim (2021) e em Souza *et al.*, (2022), que as ações das empresas estão somente no campo do discurso, pois sem um gerenciamento da diversidade étnico-racial e sem exibir os fatores de vantagem, o que há é pura demagogia para a autopromoção mercadológica e por outro lado, o prosseguimento de ações de contenção das tensões raciais referentes à desigualdade social e às condições de falta de acesso aos direitos básicos.

Conforme verificado nos trabalhos escolhidos para análise bibliográfica há uma evidente inexistência da inserção de características elogiosas dirigidas às pessoas negras. A nosso ver, a explicação deste fato passa pela construção da ideologia da Democracia Racial⁶. Conforme o amplo espectro mostrado das condições de vida da população negra, essa é uma farsa ideológica, já entendida nas ciências sociais como mito, mas ela está amplamente presente nos estudos, pois não há o que ser dito se não existem diferenças.

Dessa forma, falar de etnia/raça no Brasil tem sido um tabu e tem se procurado silenciar a questão ou o questionador (SALES JÚNIOR, 2006). Nos trabalhos acadêmicos analisados houve até caso que ao se perguntar sobre a temática racial, o entrevistado responde sobre a pauta LGBTQIAPN+ sem nenhuma interseccionalidade com raça.

Se de um lado exibimos a consolidação de outros tipos da temática da diversidade no meio acadêmico, Myers (2003) apontou, por meio de pesquisa de campo, a preferência das empresas na inclusão de outros tipos do que a diversidade étnico-racial. Silenciar a temática ou não a promover ignora que a promoção da diversidade e o combate à discriminação são dois lados da mesma moeda a “primeira trata do que quer construir e o segundo trata do que precisa desmontar” (MYERS, 2003, p. 491).

Ainda, para a dificuldade em exteriorização dos elementos benéficos da vantagem competitiva da diversidade étnico-racial há um elemento histórico formador dessa consciência: a escravidão. Segundo Domingues (2004) esse processo histórico atrelado ao indivíduo negro

⁶ Essa ideologia que regulamenta as relações raciais no Brasil postula a existência de igualdade e a não existência de discriminação no sistema que se dá as relações raciais (DOMINGUES, 2005).

o coloca inconscientemente como uma mão de obra atrasada, preguiçosa e de baixa produtividade. Não é possível fazer uma citação dessa sem exibir o contra-argumento, a realidade é bem oposta, a mão de obra que teve as piores condições de existência e de motivação para o trabalho, logrou altos rendimentos aos proprietários e tornou esta nação a maior produtora em diversos produtos em que a mão de obra escrava foi empregada.

Abaixo, no Quadro 2, é possível verificar alguns elementos que poderiam ser citados como potencial propensão do grupo a depender do setor e área de atuação:

Quadro 2 - Possibilidades de Vantagem Competitiva da Diversidade étnico-racial

Característica de pessoas negras	Vantagem Competitiva
Logra o mesmo resultado com menos meios	Eficiência; Flexibilidade
Age melhor sobre pressão	Tomada de decisão;
Transmite confiança e integridade de ações ⁷	Qualidade; Solução de problemas; Imagem
Resiliência frente adversidades cotidianas	Absenteísmo; Flexibilidade;
São mais abertos aos feedbacks	Harmonia; Clima organizacional; Absenteísmo; Cooperação
São mais abertos à diversidade	Harmonia; Clima organizacional; Absenteísmo; Cooperação; Retenção; Imagem
São hospitaleiros e generosos ⁸	Atendimento ao cliente; Cooperação; harmonia
Criatividade ⁹	Criatividade organizacional; Diferenciação no produto
Pensam soluções e consumidores ¹⁰	Fontes de informação; Atendimento ao cliente; Diferenciação no produto; Qualidade; Novos mercados consumidores; Inovação
Multiculturalismo para negociações e linhas de negociação diferenciadas ¹¹	Imagem; Fontes de Informação; Novos mercados consumidores; Solução de Problemas; Tomada de decisão

⁷ A questão é tão explorada que se usa em cargos questionáveis, por exemplo, Karine Jean-Pierre (Secretária de Imprensa da Casa Branca), Lloyd J. Austin III (Secretário de Defesa dos Estados Unidos).

⁸ Há tradições de hospitalidade (acolhimento e generosidade) na cultura africana, como: a do "bem-vindo" na cultura Maasai (Tanzânia), a de "abrir as portas" na cultura Wolof (Senegal), a do chá (Mauritânia e Marrocos). Além disto, na cultura Bantu a solidariedade é muito importante, conforme Silva (2017), a hospitalidade é um valor cultural muito importante e parte da vida cotidiana e histórica de grupos bantus, por exemplo, os mukongo e os bakongo. Essa hospitalidade se mantém em grupos étnicos descendentes (ARAUJO, 2018), fato deve ser levando em consideração pois segundo a Fundação Palmares 75% dos africanos sequestrados para o Brasil eram Bantus (MELO, 2008), essa característica é potencialmente válida.

⁹ Proeminência na invenção e lançamento de tendências, além de destaque em áreas relacionadas à cultura e às artes (músicas, danças, artes plásticas, esportes etc.).

¹⁰ Alguns casos esboçados por Blackwell *et al.* (2017) possibilitam pensar em novos mercados não explorados (caso Brown's Super Stores), novas soluções, elementos da oferta que tem sido uma barreira para negros (caso da Paypal), evitar custos conhecendo características (caso Kaiser Permanente).

¹¹ Macedo e Canen (2009) citam elementos culturais específicos para negociações que a diversidade pode ajudar a impulsionar na empresa, principalmente quando pensado em comércio internacional com o oriente.

Maior evolução de desempenho ¹²	Produtividade; Aprendizado; Desempenho
Tem menor chance de cometerem racismo	Redução de custos ¹³ ; Harmonia; Clima organizacional
Preferência dos consumidores ¹⁴	Novos mercados consumidores; Imagem

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Considerações finais

Ao retratar a questão negra no Brasil, vemos uma relação maldita, quando o indicador é ruim, aumenta na mesma direção, uma associação direta, quando é um indicador bom, tem associação indireta. Poucos têm conseguido contrariar as estatísticas, mas o drama sofrido pela população negra demonstrado não só por meio de indicadores específicos, mas pela própria experiência diária, nos mostra pouco avanço hoje em comparação com as estatísticas da abertura da música *Capítulo 4, versículo 3* do Racionais MC's de 1997.

Tendo esta problemática por base, junto com a escassez da temática na ciência da administração e o aumento de práticas organizacionais voltadas para a mitigação de problemas sociais e ambientais que devido aos seus efeitos positivos possibilitam manter ou aumentar resultado organizacional este estudo lançou como problema de pesquisa: *como a diversidade étnico-racial impacta na vantagem competitiva para organizações produtivas?*

Entendendo vantagem competitiva como desempenho/oferta superior de uma empresa no mercado, este estudo objetivou relacionar a diversidade étnico-racial com vantagem competitiva. Ao se debruçar sobre estudos que se propunham tratar do tema, apenas um único texto associou explicitamente alguma vantagem competitiva com a diversidade étnico-racial: diferenciação de produtos de forma a atender as necessidades do público-alvo afro-brasileiro.

Frente a este escasso resultado, ainda que ofertada uma resposta ao problema, foi empreendida uma análise crítica para interpretar os achados e sair do campo das aparências que

¹² Conforme exhibe Tessler (2008) o desempenho de estudantes preto, pardos, indígenas e que eram provenientes da Escola Pública da Unicamp apresentaram evolução de desempenho acadêmico superior em 95% dos cursos aos demais grupos populacionais (brancos e amarelos), assim como o coeficiente de rendimento médio desses grupos étnicos eram maiores em 56% dos cursos.

¹³ Conforme mostra Rocha (2022) desde 2014 há na Justiça do Trabalho mais de 22 mil ações (encerradas ou em andamento) por racismo com o valor total em R\$ 4 bilhões.

¹⁴ Os trabalhos de Santos, Martarello e Fajardo (2021) e Santos (2019) sobre escolhas de consumo das Gerações Z e Y mostram que estes consumidores valorizam e adquirem produtos e serviços de empresas que demonstram responsabilidade socioambiental empresarial especificamente para a promoção da equidade racial e minorias.

apontou que o arcabouço acadêmico sobre a temática toma os efeitos como axioma, pois atribuem indistintamente os efeitos da diversidade no geral para diversidade étnico-racial.

Na esfera da produção científica, foi apontado não só o pouco interesse sobre a temática, como também a pouca quantidade de cientistas negros, inclusive em administração. Ao que se refere o campo da administração, foi apontado como causa outro problema: não há esses apontamentos em específico sobre diversidade étnico-racial, pois não há prática administrativa específica para gerenciar esse tipo de diversidade.

Ao que versa sobre a inexistência de características elogiosas, ainda foi discorrido como causas explicativas a ideologia da Democracia Racial e o processo de formação da consciência proveniente de uma herança escravagista sempre desprestigiada contra a população negra.

Ao conceituar diversidade, identificar fontes de vantagem competitivas e relacionar a diversidade étnico-racial com vantagem competitiva este estudo contribuiu primeiramente para a exibição do panorama da temática com esse recorte em específico, em segundo plano contribuiu para o estabelecimento de elementos de vantagem competitiva em diversidade étnico-racial. Além de instigar para a necessidade de mais estudos para esta temática, este estudo forneceu uma crítica e interpretação sobre a falta de reflexão dos estudos na área que não relacionam os impactos da diversidade étnico-racial com vantagem competitiva.

Sugere-se que próximos estudos possam ser realizados com objetivo de verificar potenciais vantagens competitivas do emprego de mão de obra de afro-brasileira em casos específicos, por setores, ramos industriais, e realizando até mesmo comparativos e/ou interseccionando com demais diversidades, além de estudos bibliométricos haja vista, a completa inexistência deste tipo de trabalho no Brasil. Por fim, ressalta-se a necessidade do início de estudos organizacionais voltados para povos indígenas.

Referências

ALMEIDA, Y. A. *Diversidade racial: estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício de médio porte da cidade do Rio de Janeiro*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

ARAÚJO, A. T. S. *Turismo cultural: hospitalidade e resistência da herança africana na região portuária do Rio de Janeiro-RJ*. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnóloga em Hotelaria) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120, 1991.

BLACKWELL, A.; KRAMER, M.; VAIDYANATHAN, L.; IYER, L.; KIRSCHENBAUM, J. *The Competitive Advantage of Racial Equity*. FSV. Policy Link: 2017.

BOAS, L. F. V. *Inclusão das pessoas com deficiência nas empresas: um estudo bibliométrico*. 2021. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

BOTALLO, A. ESTÊVÃO, G. RIGHETTI, S. Só 1 em cada 4 matriculados em programas de mestrado e de doutorado no Brasil é negro. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20 novembro 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2020/11/so-1-em-cada-4-matriculados-em-programas-de-mestrado-e-de-doutorado-no-brasil-e-negro.shtml> . Acesso em 5 de Jan. 2023.

Brasil, C. I. Negros são maioria dos mortos em ações policiais em seis estados. *Agência Brasil*. Rio de Janeiro, 14 dezembro 2021. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-12/negros-sao-maioria-dos-mortos-em-acoes-policiais-em-6-estados> . Acesso em 10 Jan. 2023.

BRASIL DE FATO. 77% do MP é composto por brancos, 70% por homens e apenas 2% por negros. *Brasil de fato*, 7 dezembro de 2016. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2016/12/07/77-do-mp-e-composto-por-brancos-70-por-homens-e-apenas-2-por-negros> . Acesso em: 1 Jan. 2023.

CAMPOS, A. Negro tem 2,6 vezes mais chances de ser assassinado no Brasil. *Agência Brasil*, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2021-08/risco-de-negro-ser-assassinado-e-26-vezes-superior> . Acesso em 13 Abr. de 2023.

CAPUCHINHO, C. No curso de medicina, apenas 2,7% dos formandos são negros. *Uol*, São Paulo, 20 Maio 2013. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2013/05/20/negros-ainda-sao-minoria-entre-formandos-no-ensino-superior.htm?cmpid=copiaecola> . Acesso em: 07 maio 2023

DIÓGENES, A. B. F.; SILVA, E. S.; BRITO, I. B. C.; SIQUEIRA, E. S.; NOBRE, F. C.; NEPOMUCENO, L. H.; FERNANDES, A. C. de S.; COSTA, Y. P. D. Orientação sexual nas organizações: um estudo bibliométrico. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 15, p. 1-13, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37335>. Acesso em: 7 mai. 2023.

DOMINGUES, J. P. *Uma história não contada: negro, racismo e branqueamento em São Paulo no pós-abolição*. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

_____. O mito da democracia racial e a mestiçagem no Brasil. *Diálogos Latino Americanos*, Dinamarca, v. 10, n.10, p. 117-132, 2005.

FERREIRA, J. B.; SADOYAM, A. S.; CORREIA, A. F.; GOMES, P. A. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.9 n. 3, p.45-66, 2015 Disponível em: https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11225/pdf_1 . Acesso em: 07 maio 2023.

GARIM, C. M. *A diversidade étnico-racial nas organizações de Sant'ana do Livramento/RS é uma jogada de marketing ou são reais valores éticos e políticos?*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Sant'Ana do Livramento, 2021.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações, e Empresas. *Discriminação racial é menor nas empresas que investem no social*. São Paulo: rede GIFE, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Desigualdade racial por cor ou raça no Brasil*. 2019

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Pesquisa apresenta dados sobre violência contra negros*. IPEA, 2021: Disponível em: https://www.ipea.gov.br/igualdaderacial/index.php?option=com_content&view=article&id=730 . Acesso em 8 Abr. 2023.

JUNIOR, E. C. M.; DANTAS, A. B. Produção científica brasileira em gestão da diversidade no período 2006-2016. *Anais do V SINGEP*: São Paulo, 2016

MACEDO, M. A. S.; CANEN, A. G. Diversidade cultural e prestação de serviços logísticos: um estudo exploratório. *Ingeniare Revista chilena de engenharia*, vol. 17, n. 3, p. 412-422, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v17n3/art15.pdf> . Acesso em 8 Abr. 2023.

MARTARELLO, R. A. *A tecnologia com prazo de validade: reflexões acerca da obsolescência programada em serviços públicos*. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2018.

_____. É o que eles querem: mais um pretinho na FEBEM. *Carta Campinas*, 18 julho 2022. Disponível em: <https://cartacampinas.com.br/2022/07/e-o-que-eles-querem-mais-um-pretinho-na-febem/> Acesso em 10 Abr. 2023.

MENDES, Rodrigo H. *Diversidade Humana nas Organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2277/55331.pdf> . Acesso em: 15 mai. 2022.

MELO, A. 75% dos escravos levados para o Brasil eram banto. *Fundação Palmares*. Disponível em: <<https://www.palmares.gov.br/?p=2889>>. Acesso em: 5 de abr. 2023.

MORENO, A. Negros representam apenas 16% dos professores universitários. *G1*, 20 Novembro 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/guia-de->

carreiras/noticia/2018/11/20/negros-representam-apenas-16-dos-professores-universitarios.ghtml Acesso em 05 Abr. 2023.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, v. 25, no 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/> . Acesso em 15 Mai. 2023.

OLIVEIRA, R. SOUSA, C. LOPES, V. FELIPE, J. Índice de equidade racial nas empresas. Universidade Zumbi dos Palmares; Iniciativa Empresarial Pela Igualdade Racial, 2021.

PACHECO, W. M.; BARBOSA, J. R. A.; REIS, P. N. C; SILVA, E. M. V.; ABREU, I. O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. In: *XI Simpósio de excelência em gestão da tecnologia*, Rio de Janeiro, 2014.

QUEIROZ, C. S. R.; SANTOS, G. S.; SOARES, L. J. S.; OSSUNA, V. S.; PEREIRA, M. S. Análise da literatura da Base de Periódicos Spell sobre a temática Gestão da Diversidade. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 2, n. 2, p. 15-31, 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6187>. Acesso em: 7 Maio. 2023

ROCHA, R. Ações por racismo na Justiça do Trabalho ultrapassam 22 mil e valores somam R\$4 bilhões. *CUT Brasil*, 21 Novembro 2022 Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/acoes-por-racismo-na-justica-do-trabalho-ultrapassam-22-mil-e-valores-somam-r-4-ee69> Acesso em: 13 Abr. 2023.

RODRIGUES, C. FILARDIDA, I. Negros somam 80% das mortes violentas de jovens no país, aponta estudo. *CNN Brasil*, 15 Dezembro 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/negros-somam-80-das-mortes-violentas-de-jovens-no-pais-aponta-estudo> .Acesso em 10 Abr. 2023.

SALES JÚNIOR, R. L. Democracia Racial: o não-dito racista. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, v. 18, p. 229-258, 2006.

SANTOS, E. S.; MARTARELLO, R. A.; FAJARDO, R. C. A. Semelhanças e divergências comportamentais de consumo das gerações Y e Z diante da responsabilidade socioambiental empresarial. *Brazilian Journal of Development*, vol.7, n, 7, p. 69122–69134, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n7-205> . Acesso em 30 de Mar. 2023.

SANTOS, L. S.; ROSA, A. F. V.; SOARES, J. L. Diversidade e inclusão no ambiente contábil: um estudo bibliométrico. In: Congresso ANPCONL. Goiânia, 2021.

SCHUQUEL, T. Apenas 12,8% dos magistrados são negros no Brasil; CNJ prevê igualdade só em 2056. *Metrópoles*, 26 Setembro 2021 Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/justica/apenas-128-dos-magistrados-sao-negros-no-brasil-859-sao-brancos> . Acesso em 12 Abr. 2023.

SILVA, C. F. O humanismo perdido e a contribuição da cultura bantu. *Ensaio Filosóficos*, vol. 15, p.8-24, 2017.

SILVA, R.M.C. A constituição de 1988 e a discriminação racial e de gênero no mercado de trabalho no Brasil. *International Law, Revista Colombiana de Derecho Internacional*, vol.200 n.50, p. 235-266, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/ilrdi/n23/n23a08.pdf> . Acesso em: 13 Abr. 2023.

SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil. *Exacta*, v. 14, p. 109-125, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6196/3148> . Acesso em 5 Mar. 2023.

SILVA, J. C. *Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021

SOUZA, B. SILVA, G. MARSSOLA, J. SILVA, R. NABESHIMA, F. Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: um estudo sobre o processo seletivo de trainee para negros do Magazine Luiza 2021. *Liceu on-Line*, vol. 12, n.2, p. 121-145, 2022. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1909 . Acesso em 15 Mai. 2023.

TESSLER, L. R. Ação Afirmativa sem Cotas. In: Maria do Carmo de Lacerda Peixoto; Antônia Vitória Aranha. (Org.). *Universidade Pública e Inclusão Social: Experiência e Imaginação*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, v.1, p. 67-91, 2008.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigma for managing diversity. *Harverd Business Review*, n. 96510. 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 16 jun. 2022.

Trawinski, L. A. (2015). Leveraging the Value of an Age-Diverse Workforce, SHRM Foundation. Recuperado de: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/documents/age-diverse%20workforce%20executive%20briefing.pdf>

ZARUR, C. No congresso só 17,8% dos parlamentares são negros. *O globo*, 21 Novembro 2019. Disponível em <https://oglobo.globo.com/politica/no-congresso-so-178-dos-parlamentares-sao-negros-24091102> . Acesso em 12 Abr. 2023.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

MARTARELLO, Rafael de Almeida; CONCEIÇÃO, Isabela Julia Souza da. Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. **Id on Line Rev. Psic.**, Fevereiro/2024, vol.18, n.70, p. 138-157, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 31/12/2023; Aceito 13/02/2024; Publicado em: 29/02/2024.