

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPLIANCE ANTIDISCRIMINATÓRIO FRENTE ÀS BARREIRAS RACIAIS NO MERCADO DE TRABALHO**

**Matheus Diniz de Jesus**

matheus.diniz@discentes.fat.uerj.br  
UERJ

**Laura Dutra de Abreu**

laura.abreu@fat.uerj.br  
UERJ

**Thatiana Muylaert**

thatiana.muylaert@fat.uerj.br  
UERJ

**Celso Francisco de Moraes**

celso.moraes@fat.uerj.br  
UERJ

**Resumo:** O presente estudo investiga a persistente desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro, com ênfase nas barreiras enfrentadas pela população negra em sua inserção, permanência e ascensão profissional. Fundamentado em metodologia qualitativa e quantitativa, o trabalho articula referências teóricas sobre diversidade, racismo estrutural e gestão organizacional, correlacionando-as com dados recentes publicados por órgãos oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Os resultados evidenciam que, apesar da maioria populacional brasileira ser não branca, negros permanecem sub-representados em cargos de liderança, enfrentam maior informalidade e recebem salários significativamente inferiores. Mulheres negras, em particular, sofrem duplas penalizações por raça e gênero. O estudo demonstra que a ausência de um modelo efetivo de Compliance antidiscriminatório contribui para a perpetuação de desigualdades, desmentindo o mito da democracia racial e denunciando a insuficiência de ações voluntárias por parte das organizações. Conclui-se que a institucionalização de políticas de inclusão, com metas racialmente orientadas e mecanismos de accountability, é imprescindível para a promoção da equidade. A pesquisa propõe que o Compliance antidiscriminatório seja compreendido como estratégia organizacional central, integrando ética, legislação e responsabilidade social, a fim de transformar estruturas discriminatórias em ambientes corporativos diversos, equitativos e sustentáveis.

**Palavras Chave:** Racismo estrutural - Compliance - Desigualdade racial - Mercado de trabalho - Gestão

## 1. INTRODUÇÃO

Por que, mesmo em um país majoritariamente não branco, as barreiras de acesso, permanência e ascensão da população negra no mercado de trabalho ainda persistem de forma tão expressiva? De que forma a ausência de um modelo efetivo de Compliance antidiscriminatório contribui para a alta rotatividade e informalidade entre trabalhadores negros no Brasil?

A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem étnico-racial, com abordagem qualitativa e quantitativa, respaldada por dados fornecidos a partir de pesquisas bibliográficas e análise de dados fornecidos por pesquisas e cartilhas públicas, investigando a elevada instabilidade atrelada às dificuldades da inserção de funcionários não brancos no mercado de trabalho brasileiro, com ênfase em ambientes corporativos, destacando o impacto social gerado pelo processo racial e pela importância de um sistema de Compliance antidiscriminatório e inclusivo.

Para efeito deste estudo, adota-se a nomenclatura do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2022, que classifica como não brancos os indivíduos que se autodeclararam pretos, pardos e indígenas, confirmando que a concepção de raça é uma categoria socialmente construída.

Segundo os dados do IBGE, através do Censo (2022), destaca-se que, pela primeira vez desde 1991, há predominância não branca no país. Também foram utilizados os dados dos Indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua 2024), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP 2024) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS 2024) para análise do mercado de trabalho brasileiro e ocupações de cargos por pessoas negras, com ênfase em critérios como idade, nível de instrução e remuneração.

O estudo se valeu por meio da correlação entre os bancos de dados públicos do Censo (2022), PNAD Contínua (2024), MGISP (2024), junto com os estudos realizados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e por cartilhas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 2023 e 2024, que são publicadas especialmente em Novembro, mês em que a sociedade, por um momento, reflete sobre os reflexos e sobre as consequências geradas pelo desenvolvimento social, cultural e político do país em um modelo de sistema escravocrata.

Como efeito do cruzamento desses dados, foi realizado um recorte para análises do problema sobre a inserção e a permanência da população negra no mercado de trabalho, validando a hipótese de que, apesar dos avanços, a desigualdade racial de rendimentos e plano de carreira persiste devido à falta de um modelo de gestão inclusivo, evidenciando a dificuldade da entrada e estabilidade dos negros dentro do mercado de trabalho formal, visto que é o grupo com maior presença nos empregos informais e nas profissões com menores salários e piores planos de carreiras, segundo o DIEESE (2023; 2024).

Como objetivo geral, procurou-se fomentar discussões acerca dos avanços da sociedade em relação ao aumento da população não branca no país, assim como de que modo as dificuldades, geradas por um racismo histórico, estrutural e cultural, impactam diretamente nas organizações e no mercado de trabalho. E, como objetivos específicos, questionar os reflexos diretos na necessidade de adaptações nos novos modelos de gestões organizacionais; alertar a área das engenharias no tocante a projeções de gestões para esta problemática, a fim de que haja um caminho para um sistema de equidade e estabilidade sem diferenciações por questões de gênero, raça e sexualidade; e justificar que um sistema de Compliance



antidiscriminatório pode contribuir para analisar, detectar e prevenir todo e qualquer episódio que impacte a diversidade racial dentro do ambiente de trabalho.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica constituiu a base teórica do trabalho, permitindo a compreensão aprofundada do fenômeno da desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro, bem como a importância da implementação de modelos de gestão de Compliance antidiscriminatórios. Foram utilizados autores como Cox (1994), Munanga (1996), Soares (2000), Alves e Galeão-Silva (2004), além de estudos contemporâneos de Feijó (2021), que abordam questões relacionadas à diversidade organizacional, democracia racial, desigualdade estrutural e Compliance. Complementarmente, foram analisados dados estatísticos de fontes oficiais com o objetivo de correlacionar os aspectos teóricos com a realidade do mercado de trabalho.

As bases de dados consultadas incluem:

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):** foram utilizados o Censo Demográfico 2022, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), segundo trimestre de 2024, e Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP). Estas fontes forneceram indicadores sobre a composição racial da população brasileira, taxas de desocupação, rendimentos médios e ocupação de cargos de liderança;

**Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS):** foram utilizados os relatórios de 2023 e 2024, com dados específicos sobre inserção da população negra no mercado de trabalho, grau de informalidade, diferenças salariais e ocupação de posições hierárquicas.

O cruzamento das bases de dados do Censo (2022), DIEESE (2023; 2024) e ETHOS (2024) permitiu evidenciar as disparidades salariais e estabilidade existentes nos planos de carreiras da população negra, confirmando a persistência de barreiras estruturais na inserção e na progressão da população negra no mercado formal de trabalho brasileiro.

Esta metodologia busca, portanto, aliar a fundamentação teórica à comprovação empírica, validando a hipótese de que a ausência de um modelo de gestão organizacional antidiscriminatório aprofunda a instabilidade ocupacional dos trabalhadores não brancos, com fortes impactos sociais e econômicos.

A delimitação temporal dos bancos de dados de 2022 a 2024 foi escolhido estrategicamente para assegurar que a análise do presente estudo esteja ancorada em dados atuais, confiáveis e socialmente relevantes, capazes de refletir com precisão o estado contemporâneo das desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro, e avaliar com rigor a eficácia (ou ausência) de modelos organizacionais de gestão antidiscriminatória nesse contexto. Essa escolha fortalece a validade analítica do estudo e seu potencial de contribuição prática e acadêmica.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresentar-se-á o referencial teórico utilizado para embasar os resultados e a discussão apresentada a seguir



### 3.1. INSERÇÃO E ESTABILIDADE DA POPULAÇÃO NEGRA DENTRO DO MERCADO DE TRABALHO

Considerando os avanços na diversidade racial presente no nosso país, questiona-se se o ambiente corporativo e o sistema de Compliance encontram-se preparados, treinados e estruturados para políticas inclusivas e antidiscriminatórias. Ainda, questiona-se como a gestão vem lidando com o plano de carreira e de desenvolvimento à população negra, visto que, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2023; 2024), 46,1% da população negra trabalhava informalmente, fora da proteção das leis trabalhistas previstas na constituição brasileira.

A persistente desigualdade, na inserção e retenção de trabalhadores não brancos, reflete um problema de racismo estrutural no mercado de trabalho (DIEESE, 2024). Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, validam que, no segundo trimestre de 2024, a população não branca correspondia a 56,7% da população brasileira. O Boletim Especial do DIEESE (2023; 2024) destaca que, apesar dos avanços nas políticas de inclusão dentro das organizações, a desigualdade racial, nos rendimentos e plano de desenvolvimento de carreira, persiste, elevando o número de profissionais negros que escolhe a informalidade no sistema do mercado de trabalho brasileiro. A taxa de desocupação da população de não brancos, no segundo trimestre de 2024, foi de 8,0%, enquanto a dos trabalhadores brancos registrou 5,5%.

Além disso, o relatório aponta que, ao longo de suas trajetórias profissionais, trabalhadores não brancos recebem, em média, R\$ 899 mil a menos que seus pares brancos, diferença que se amplia para R\$ 1,1 milhão entre aqueles com diploma de ensino superior. As disparidades também refletem na ocupação dos 10 cargos mais bem remunerados, nos quais negros representam apenas 27%, enquanto compõem 70% das ocupações de menor rendimento, de acordo com o gráfico 5 e 6 listados abaixo.

De acordo com o DIEESE (2023; 2024), a análise mostra que os dados apresentados não são meras coincidências estatísticas, mas refletem padrões estruturais persistentes no mercado de trabalho brasileiro. A população negra, de forma desproporcional, ainda se concentra em ocupações de menor prestígio social e com menores remunerações. Essa distribuição desigual está diretamente relacionada às disparidades de renda entre pessoas negras e não negras. No segundo trimestre de 2024, por exemplo, o rendimento médio dos trabalhadores negros foi de R\$ 2.392, valor aproximadamente 40% inferior ao dos trabalhadores não negros, cujo rendimento médio alcançou R\$ 4.008.

O cenário é ainda mais crítico quando se observa a situação das mulheres negras, que enfrentam uma sobreposição de discriminações de ordem racial e de gênero. Com um rendimento médio de R\$ 2.079, essas mulheres recebem menos da metade do que ganham, em média, os homens não negros (R\$ 4.492). Além da desigualdade salarial, há barreiras evidentes no acesso da população negra a cargos de chefia e liderança. Apenas 2,1% dos homens negros ocupavam posições de direção ou gerência, frente a 5,6% dos trabalhadores não negros.

Em termos proporcionais, isso significa que apenas 1 em cada 48 homens negros empregados está em posição de liderança, enquanto entre os não negros essa razão é de 1 para cada 18. Entre as mulheres, a disparidade se mantém: apenas 2,0% das mulheres negras ocupam cargos de liderança, contra 4,6% das não negras.

No total, pessoas negras representam apenas um terço (33%) dos profissionais em funções de chefia no país. Essa sub-representação em posições de poder e decisão tem impactos diretos na trajetória profissional da população negra. A dificuldade de ascensão na carreira perpetua a desigualdade de rendimentos ao longo de todo o ciclo laboral. Embora as



disparidades raciais já sejam perceptíveis entre os jovens trabalhadores, elas se aprofundam à medida que os anos de experiência se acumulam. Ou seja, é justamente quando o rendimento tende a crescer, com o avanço da carreira, que a distância entre os rendimentos de negros e não negros se amplia de forma mais acentuada.

A informalidade também se apresenta como um fator preocupante, afetando 46% das mulheres negras e 45% dos homens negros, contra 34% dos trabalhadores brancos. O Boletim Especial do DIEESE (2024) estima que, caso os trabalhadores não brancos tivessem os mesmos salários e taxas de emprego dos trabalhadores brancos, teriam recebido aproximadamente R\$ 103 bilhões adicionais em 2024.

Segundo uma pesquisa da McKinsey & Company (2023), a resposta para a instabilidade da população negra dentro do mercado formal de trabalho é a aplicação correta do Compliance Antidiscriminatório, que se trata de uma abordagem fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos e para a consolidação de uma cultura corporativa comprometida com os direitos humanos e a justiça social, reforçando que, empresas com diversidade étnica e racial possuem 35% mais chances de ter rendimentos acima da média do seu setor.

### 3.2. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O diagnóstico apresentado pelo Instituto Ethos (2024) revela, de forma contundente, a negligência sistemática das grandes corporações brasileiras em relação à promoção da equidade racial no ambiente organizacional. A pesquisa evidencia que apenas 21,4% das empresas investigadas possuem políticas institucionais dotadas de metas e ações estruturadas que visam fomentar a ascensão de profissionais negros a cargos de direção. 45,3%, admite a total ausência de qualquer política voltada à inclusão racial em posições de liderança.

O cenário não se altera significativamente nem mesmo nos programas de estágio, em que homens negros representam 20,5% e mulheres negras representam 26,5% do quadro de estagiários negros. Quando é analisado os cargos de Gestão e Liderança, os números são mais impactantes. Apenas 4,3% dos homens negros e 1,8% das mulheres negras ocupavam o cargo de Conselho de Administração, em contrapartida, 77% dos homens brancos e 16,8% das mulheres brancas ocupavam o mesmo cargo.

No cargo de Executivos o cenário não se altera, 10% dos homens negros e 3,4% das mulheres negras ocupavam o cargo enquanto 60,8% dos homens brancos e 23,5% das mulheres brancas estavam na mesma posição, os números são mais impactantes. Os números aumentam, mas não em valores significativos, quando analisamos o cenário dos cargos de Gerência, no qual 16,7% dos homens negros e 9,2% das mulheres negras ocupavam o cargo enquanto 43,8% dos homens brancos e 27,7% das mulheres brancas ocupavam o mesmo cargo.

Neste contexto, torna-se imprescindível a formulação e a implementação de políticas corporativas antirracistas que atuem desde as etapas iniciais da trajetória profissional, como nos programas de estágio e trainee, com o objetivo de romper os ciclos de exclusão e favorecer a construção de trajetórias profissionais sólidas e diversas. Trata-se de uma ação estratégica para reconfigurar os padrões hegemônicos de ocupação dos espaços de poder e decisão.

Ainda que não haja, até o momento, normativas legais que obriguem o setor privado a adotar políticas específicas de inclusão racial, é esperado que as empresas assumam um posicionamento ético, proativo e institucionalmente comprometido com a promoção da justiça racial. A valorização da diversidade e o enfrentamento das desigualdades raciais devem





constituir elementos centrais da estratégia organizacional, não apenas como resposta às demandas da sociedade civil, mas também como fator de fortalecimento institucional. A criação de comitês internos de diversidade, com participação efetiva de pessoas negras e interlocução com os grupos de afinidade, é essencial para garantir a sustentabilidade das ações. Da mesma forma, o direcionamento de recursos de investimento social privado para iniciativas da sociedade civil voltadas à promoção da equidade racial amplia o impacto institucional e contribui para o fortalecimento de um ecossistema comprometido com a transformação social. A incorporação desses eixos à gestão estratégica das empresas representa um avanço significativo na construção de ambientes organizacionais plurais, justos e comprometidos com a superação das desigualdades raciais estruturais.

### 3.3. GESTÃO E MITO DA DEMOCRACIA RACIAL

A literatura sobre gestão da diversidade, de acordo com Cox (1994), Munanga (1996) e Soares (2000), mostra que a promoção da diversidade nas empresas proporciona benefícios como a redução de custos com turnover e absenteísmo, porém tais benefícios, destacados na teoria, se chocam com um dos principais desafios na hora de colocar em prática a gestão da diversidade: o mito da democracia racial. De acordo com o Censo (2022), cerca de 92,1 milhões de pessoas se declararam pardas (45,3% da população brasileira), superando a população branca, que chegou a 88,2 milhões (43,5% da população brasileira). 20,6 milhões se declaram pretas (10,2% da população brasileira), enquanto 1,7 milhões se declararam indígenas (0,8% da população brasileira) e 850,1 mil se declaram amarelas (0,4% da população brasileira), revelando o protagonismo não branco dentro da sociedade brasileira.

Segundo Marta Antunes, na reportagem postada no boletim do Censo (2022), coordenadora do Censo de Povos e Comunidades Tradicionais "O censo demográfico é a única pesquisa que nos permite olhar todas as categorias de cor ou raça e a sua evolução ao longo das décadas. O censo mostra a diversidade da nossa população". Ainda nessa perspectiva, o Analista Leonardo Mathias reforça que "Desde o Censo Demográfico de 1991, percebe-se mudanças na distribuição percentual por cor ou raça da população, com o aumento de declaração por cor ou raça parda, preta e indígena, decréscimo para a população branca".

Os dados estatísticos, fornecidos pelo Censo (2022) evidenciam a redução da população branca de 51,6% para 43,5% entre o período de 1991 a 2022. Já a população preta, de acordo com o Censo (2022), teve um aumento significativo de 42,3% entre 2010 e 2022, sua proporção, no total da população, subiu de 7,6% para 10,2%; enquanto a população parda, no período de 2010 a 2022, cresceu 11,9% e sua proporção na população do país subiu de 43,1% para 45,3%. Vale destacar o aumento de 89% da população indígena, com sua participação subindo de 0,5% para 0,8%.

Com o aumento da população não branca, torna-se aberto o espaço para debates, no qual, de acordo Cox (1994), há justificativa para que a promoção da diversidade nas empresas proporcione benefícios, como a redução de custos com turnover e absenteísmo, a atração de talentos, a ampliação da criatividade e da inovação, e o fortalecimento da flexibilidade organizacional. Alves e Galeão-Silva (2004) reforçam essa perspectiva, sublinhando a importância da diversidade para a competitividade empresarial.

No contexto brasileiro, Munanga (1996) e Soares (2000) apontam que um dos principais desafios na gestão da diversidade é o mito da democracia racial, segundo o qual haveria uma convivência harmoniosa entre diferentes grupos étnico-raciais no país. Esse mito mascara desigualdades estruturais e dificulta a implementação de políticas eficazes para a equidade racial no mercado de trabalho. De acordo com Feijó (2021), a disputa por uma colocação no mercado formal de trabalho é desfavorável entre gênero e raça.

### 3.4. COMPLIANCE ANTIDISCRIMATÓRIO

O termo Compliance Antidiscriminatório emana da necessidade de transmutações que as empresas, de forma a atingir e a incorporar a sua função social, seja pela sua reputabilidade, seja pela própria ideia de adequação social, ou qualquer que seja(m) o(s) motivo(s) relevante(s) por detrás dessas adequações, na senda da contratação de grupos minoritários, mudanças do código de ética institucional e, até mesmo, na missão, visão e valores. Segundo o portal Redação LEC (2022), com apoio de Cynthia Marinovic (2022), o Compliance tem se consolidado como um pilar central da governança corporativa, atuando na aplicação efetiva dos valores e princípios expressos nos Códigos de Ética organizacionais.

Seu basilar objetivo é assegurar que as condutas dos colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, estejam em conformidade com as normativas internas e a legislação vigente.

A título de exemplos normativos em vigor, podemos aqui citar a Lei 12.483, de 2013, sendo a tão suscitada Lei Anticorrupção. Além disso, gize-se o Estatuto da Igualdade Racial, Lei n. 12.288/10, bem como o Decreto n. 11.772, de 09 de novembro de 2023, que instituiu um grupo de trabalho interministerial para a elaboração de proposta da Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas, incumbindo as organizações de combater a discriminação, promover a diversidade e inclusão, além de identificar riscos aos direitos humanos.

Resta evidente, no entanto, que o Compliance não é somente conformação à norma legal, indo muito além disso. Está atrelado à princípios éticos, norteados pela igualdade, diversidade e a própria pluralidade.

Nesse sentido, o Compliance transcende a função meramente normativa, assumindo, literalmente, a conformidade no papel de instrumento estratégico para garantir a integridade institucional, transcendendo o viés puramente legalista, “sendo elemento que aspira um ambiente empresarial em que também estejam sendo observados preceitos morais de honestidade e transparência, não somente na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas que convivem no ambiente corporativo” (Camargo, 2019, p. 08).

Todos os caminhos que possam garantir um enfrentamento claro das condutas antidiscriminatórias devem ser consagrados e incitados.

Neste contexto, destaca-se a relevância deste estudo e tema para o desempenho organizacional, considerando que uma empresa, indústria e/ou organização depende totalmente de um sistema inclusivo de gestão de pessoas para funcionar, também deve acompanhar os avanços e as mudanças nos contextos sociais.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados analisados, obtidos a partir da PNAD Contínua (2024), do Boletim Especial do DIEESE (2023; 2024), de relatórios institucionais da ETHOS (2024), Censo (2022) e MGISP (2024), demonstram a persistência de desigualdades estruturais entre a população negra e a branca no mercado de trabalho brasileiro. A taxa de desocupação atinge 8,0% entre trabalhadores negros, contrastando com 5,5 % entre os brancos, configurando uma diferença estatística significativa que indica vulnerabilidade crônica no acesso ao emprego formal. Essa disparidade se acentua quando observamos a informalidade: 45 % a 46 % da população negra está inserida nesse setor, frente a apenas 34 % dos trabalhadores brancos.

As diferenças salariais são igualmente expressivas: enquanto o rendimento médio mensal dos brancos é de R\$ 4.008, os trabalhadores negros recebem, em média, R\$ 2.392. O cenário se agrava para as mulheres negras, cuja média salarial é de R\$ 2.079, menos da metade do rendimento de homens brancos (R\$ 4.492).

Do ponto de vista da hierarquia ocupacional, pessoas negras representam cerca de 70 % das ocupações de menor remuneração, mas apenas 27 % dos cargos mais bem pagos do país. A proporção de negros em funções de comando também é extremamente limitada: somente 2,1 % dos homens negros e 2,0 % das mulheres negras estão alocados em funções de direção ou gerência, frente a 5,6 % e 4,6 %, respectivamente, entre brancos. A cada 48 trabalhadores negros empregados, apenas 1 ocupa um posto de gestão; no caso da população branca, a razão é de 1 para cada 18.

Essa concentração de desvantagens é corroborada através dos dados institucionais. Segundo o Instituto Ethos, apenas 21,4 % das grandes empresas brasileiras afirmam possuir políticas voltadas à ascensão de pessoas negras a posições de liderança. Outras 45,3 % reconhecem abertamente não adotar nenhuma diretriz de inclusão, enquanto o restante implementa ações pontuais, sem estruturação estratégica. No âmbito dos conselhos administrativos, negros representam apenas 6 %, em contraste com os 93,8 % ocupados por pessoas brancas.

Os dados fornecidos pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2024), reforça o estudo do presente artigo ao detalhar a distribuição racial nos cargos comissionados de nível 1 a 12 (39.8% são ocupados por negros) e de 13 a 17 (30.5% são ocupados por negros), após a promulgação do Decreto n.º 11 443/2023, que estabelece o mínimo de 30 % de pessoas negras em Cargo Comissionado Executivo e Função Comissionada Executiva. Os próprios relatórios, analisados individualmente por órgão/comissão, revelam o descumprimento sistemático da meta estabelecida, como, por exemplo, o caso da Comissão Nacional de Energia Nuclear em que apenas 25.7% no nível 1 há 12 e 23.7% no nível de 12 a 17 são negros. Em casos extremos, como da Fundação Osório, a inexistência de pessoas negras no nível de 13 a 17, ou do Ministério da Igualdade Racial onde apenas 9% dos cargos do nível 13 a 17 são ocupados por pessoas negras e 19% no nível de 1 a 12.

Esses dados evidenciam falhas críticas na implementação do decreto, sugerindo baixa institucionalização do compromisso antidiscriminatório. Tal cenário reforça a hipótese de que normas jurídicas, isoladas de instrumentos de monitoramento, responsabilização e incentivo, são insuficientes para reverter padrões de exclusão consolidados.

A justificativa recorrente utilizada por setores empresariais, a qual atribui a sub-representação de pessoas negras em cargos estratégicos à alegada escassez de profissionais qualificados, vem sendo amplamente refutada por pesquisadores, movimentos sociais e entidades representativas da sociedade civil, que denunciam a existência de barreiras estruturais raciais nos processos seletivos e nos mecanismos de progressão funcional. A exclusão racial, portanto, não se dá em virtude de uma suposta ausência de talentos, mas sim pela persistência de mecanismos excludentes que operam no interior das organizações e são historicamente reproduzidos. Com base nesse conjunto de evidências empíricas, é possível formular três inferências analíticas:

**Desigualdade racial multidimensional e interseccional:** O cruzamento dos dados de emprego, remuneração, posição hierárquica e gênero evidencia um sistema de hierarquização racial que opera de forma contínua e cumulativa, reforçando ciclos de exclusão que penalizam de forma mais severa mulheres negras.

**Incapacidade de soluções voluntárias e ausência de enforcement estatal:** A baixa adesão das empresas privadas a metas vinculativas e o não cumprimento de determinações legais por instituições públicas, como a Fundação Osório ou Ministério de Igualdade Racial, demonstram que, sem mecanismos de enforcement, monitoramento e sanção, as políticas de inclusão tendem a permanecer marginais ou simbólicas.





**Necessidade de fortalecimento dos sistemas de Compliance antidiscriminatório:** É imprescindível a institucionalização de métricas raciais nos indicadores de desempenho organizacional, vinculadas à remuneração de lideranças, à promoção funcional e ao planejamento estratégico, de modo a garantir que a diversidade não seja apenas valor declarado, mas prática consolidada.

Em síntese, os dados demonstram que a desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro é uma realidade estrutural, reproduzida por dinâmicas institucionais tanto no setor público quanto privado. Enfrentá-la exige mais do que declarações de compromisso, requer a construção de um arcabouço normativo, técnico e gerencial que articule políticas públicas, ação empresarial e mecanismos de accountability. Um modelo de gestão de Compliance antidiscriminatório robusto, que incorpore metas raciais, ferramentas de controle interno e incentivos à inclusão, constitui passo essencial rumo à efetivação do direito ao trabalho digno em condições de igualdade racial.

## 5. CONCLUSÃO

Em uma sociedade marcada por crescente vigilância ética e social, torna-se cada vez mais inaceitável que os representantes de uma organização adotem condutas incoerentes com os valores que defendem institucionalmente. A ética, nesse contexto, deve ser compreendida como um valor contínuo e transversal, cuja observância não pode se restringir ao espaço corporativo. A atuação dos colaboradores no ambiente externo também impacta diretamente a imagem e a credibilidade da organização, tornando imprescindível uma postura ética coerente em todos os âmbitos da vida social.

A efetividade do Compliance, especialmente em sua dimensão antidiscriminatória, depende de ações educativas sistemáticas. Investir na formação ética dos profissionais é essencial para que compreendam os dilemas morais do cotidiano e atuem de forma alinhada aos princípios institucionais. A capacitação contínua contribui para o fortalecimento da tomada de decisão ética, promovendo comportamentos mais assertivos e comprometidos com os valores organizacionais. Todavia, a formação ética não deve ocorrer de maneira isolada.

É necessário que essas ações sejam acompanhadas por políticas claras, revisão constante de processos e procedimentos, além da formalização de condutas por meio de normas internas e cláusulas contratuais. Tais medidas estruturantes são fundamentais para garantir a integridade do comportamento organizacional e assegurar que todos os indivíduos que se relacionam com a instituição, direta ou indiretamente, estejam comprometidos com uma cultura de integridade. Portanto, a consolidação do Compliance Antidiscriminatório como prática estruturante dentro das organizações representa um avanço significativo não apenas na gestão ética, mas também no compromisso social das instituições.

Ao integrar normas, educação e cultura organizacional, o Compliance deixa de ser apenas um mecanismo regulador para se tornar um agente ativo na promoção da equidade e da diversidade no ambiente de trabalho. Empresas que adotam estratégias eficazes de valorização da diversidade não apenas promovem o bem-estar e a retenção de talentos, mas também fortalecem sua competitividade e inovação. Assim, este trabalho visa contribuir para a formulação de políticas organizacionais que favoreçam a equidade racial e a inclusão social no ambiente corporativo.

Adicionalmente, o estudo evidencia como as barreiras históricas e estruturais dificultam não apenas a inserção, mas também a permanência da população negra no mercado formal de trabalho. A ausência de oportunidades de ascensão profissional, associada à



desigualdade de rendimentos e à concentração em cargos de baixa remuneração, acaba por impulsionar a alta rotatividade dessa força de trabalho. Esse cenário também favorece a migração de muitos trabalhadores negros para o setor informal, no qual predominam menores garantias trabalhistas e instabilidade financeira, agravando ainda mais o ciclo de exclusão e vulnerabilidade socioeconômica. Assim, torna-se imprescindível que modelos de Compliance antidiscriminatório atuem não só na prevenção de práticas discriminatórias, mas também na promoção ativa de inclusão, permanência e desenvolvimento de carreira da população negra nas organizações.

A partir do problema de pesquisa, porque as barreiras à ascensão e estabilidade da população negra no mercado de trabalho persistem mesmo em um país majoritariamente não branco, o presente estudo buscou compreender os fatores que perpetuam a desigualdade racial nas organizações e propor caminhos concretos por meio de modelos de gestão inclusivos. Os objetivos gerais e específicos foram plenamente atendidos ao evidenciar, por meio de dados empíricos e análise teórica-estatística, como o racismo estrutural impacta as decisões organizacionais, estabilidade e inserção da população negra no mercado de trabalho.

A metodologia híbrida, fundamentada na análise qualitativa e quantitativa, permitiu uma abordagem abrangente e consistente, e o referencial teórico adotado foi essencial para ancorar o debate em autores que tratam da diversidade, democracia racial e Compliance.

Conclui-se, assim, que a combinação entre teoria crítica e dados oficiais confere robustez e relevância à pesquisa, indicando que a implementação de sistemas de Compliance antidiscriminatórios é não apenas urgente, mas estratégica para o enfrentamento das desigualdades raciais no Brasil contemporâneo.

## 6. REFERÊNCIAS

**ALVES, Galeão-Silva.** A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

**BRASIL. Lei n. 12.288**, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm). Acesso em: 20 mai. 2025.

**BRASIL. Lei n. 12.483**, de 8 de setembro de 2011. Institui o Dia Nacional de Zumbi e da Consciência Negra. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/L12483.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/L12483.htm). Acesso em: 20 mai. 2025.

**CAMARGO, Rodrigo Oliveira de.** Compliance empresarial e investigação preliminar. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2019.

**CENSO.** Pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. Agência de Notícias, 22 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 20 mai. 2025.

**COX, Taylor.** Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

**DIEESE.** A inserção da população negra no mercado de trabalho. 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2023/populacaoNegra.html>. Acesso em: 20 mai. 2025.

**DIEESE.** Apesar dos avanços, desigualdade racial de rendimentos persiste. 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/conscienciaNegra.html>. Acesso em: 20 mai. 2025.

**ETHOS.** Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2023-2024. Instituto Ethos, 2024. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO-EXECUTIVO\\_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO-EXECUTIVO_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf). Acesso em: 20 mai. 2025.



**FEIJÓ, Janaína.** A mulher negra no mercado de trabalho. 2021. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/mulher-negra-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 20 mai. 2025.

**LEC – Legal, Ethics & Compliance.** Qual o papel da diversidade e inclusão em compliance? [s.d.]. Disponível em: <https://lec.com.br/qual-o-papel-da-diversidade-e-inclusao-em-compliance/>. Acesso em: 20 mai. 2025.

**MCKINSEY & Company.** Diversidade étnico-racial: quais as práticas das empresas? Blog EPI-USE, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.epiuse.com.br/artigo/diversidade-etnica-racial>. Acesso em: 30 mai. 2025.

**MGISP – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** Infográfico: percentual de pessoas negras (pretas/pardas) em cargos comissionados. Observatório de Pessoal GOV.BR, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-pessoas-negras-pretas-pardas-em-cargos-comissionados>. Acesso em: 27 jun. 2025.

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

**PNAD CONTÍNUA.** Indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: segundo trimestre de 2024. Publicado em 15 ago. 2024, às 9h. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2024/pnadc\\_202402\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202402_trimestre_caderno.pdf). Acesso em: 20 mai. 2025.