

Justiça Racial e Eficiência Operacional: Um Estudo Interdisciplinar sobre o Racismo Sistêmico, Narrativas Corporativas e Riscos de *Compliance*

Laura Dutra de Abreu (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)

laura.abreu@fat.uerj.br

Lilia Brum de Cerqueira Leite Ribeiro (Centro Universitário de Valença)

libruceleri@gmail.com

Thatiana Muylaert (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)

thatiana.muylaert@fat.uerj.br

Matheus Diniz de Jesus (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)

matheus.diniz@discentes.fat.uerj.br

Gabriela Coutinho de Carvalho (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)

gabriela.coutinho@fat.uerj.br

Resumo

Este artigo analisa a relação entre justiça racial e eficiência operacional no contexto organizacional contemporâneo, a partir de uma perspectiva interdisciplinar que articula vieses jurídicos e sociais, atrelados à análise do discurso. Parte-se do entendimento de que o racismo sistêmico não se manifesta apenas por meio de práticas institucionais explícitas, mas também se reproduz nos discursos corporativos que orientam políticas de diversidade, estratégias de governança e mecanismos de gestão de riscos. O problema da pesquisa consiste em compreender de que forma as narrativas empresariais sobre diversidade racial dialogam com as exigências jurídicas e com os sistemas de *compliance*, bem como com a prevenção de riscos legais, reputacionais e organizacionais. O objetivo do estudo é demonstrar que a incorporação da justiça racial como diretriz substantiva, e não meramente simbólica, pode contribuir para o fortalecimento da conformidade normativa e para a eficiência das operações organizacionais. A pesquisa adota metodologia qualitativa, de natureza teórico-bibliográfica, com caráter exploratório e analítico, fundamentada na análise crítica da literatura jurídica e teórica sobre racismo sistêmico, *compliance* e análise do discurso. Sustenta-se que a dissociação entre discurso e prática amplia vulnerabilidades institucionais, enquanto o alinhamento entre narrativas corporativas e compromissos jurídicos efetivos de justiça racial favorece a mitigação de riscos e a coerência organizacional. Conclui-se que a justiça racial constitui elemento estruturante dos sistemas de *compliance* e da sustentabilidade operacional das organizações.

Palavras-Chaves: *justiça racial, racismo sistêmico, compliance, análise do discurso, eficiência operacional.*

Abstract

This article examines the relationship between racial justice and operational efficiency in contemporary organizational contexts from an interdisciplinary perspective that integrates legal and social frameworks with discourse analysis. It builds on the premise that systemic racism is not confined to explicit institutional practices but is also reproduced through corporate discourses that shape diversity policies, governance strategies, and risk management processes. The research problem addresses how corporate narratives on racial diversity interact with legal requirements and compliance systems, as well as with the prevention of legal, reputational, and organizational risks. The study aims to demonstrate that the substantive incorporation of racial justice, rather than symbolic or performative approaches, can strengthen regulatory compliance and enhance organizational operational efficiency. Methodologically, the research adopts a qualitative, bibliographic approach, drawing on a critical review of legal and theoretical literature on systemic racism, compliance, and discourse analysis, complemented by the examination of corporate codes of conduct and internal policies. The analysis suggests that misalignment between discourse and practice increases institutional vulnerabilities, whereas coherence between corporate narratives and effective legal commitments to racial justice contributes to risk mitigation and organizational consistency. The article concludes that racial justice should be understood as a structuring dimension of compliance systems and as a key component of long-term organizational sustainability.

Keywords: *racial justice, systemic racism, compliance; discourse analysis, operational efficiency.*

1. Introdução

No ambiente corporativo brasileiro, a justiça racial atravessa um momento de inflexão, deixando de ser tratada como concessão ética periférica, para se consolidar como um elemento estratégico de governança e conformidade jurídica. O racismo sistêmico não se manifesta apenas em episódios isolados ou falhas pontuais de recrutamento, mas, sim, trata-se de uma força estrutural que molda, de forma muitas vezes silenciosa, os processos decisórios, os mecanismos de governança e a gestão de riscos organizacionais.

Este estudo parte do pressuposto de que a justiça racial deve ser integrada como diretriz operacional mensurável aos sistemas de *compliance*, superando abordagens meramente declaratórias ou comunicacionais. A análise justifica-se pela necessidade de enfrentar práticas de *diversity washing*, nas quais discursos corporativos sobre diversidade produzem aparência

de conformidade ética sem promover alterações substantivas nas estruturas organizacionais. Nesse sentido, o objetivo do artigo é analisar a relação entre justiça racial e eficiência operacional no contexto organizacional contemporâneo, a partir de uma abordagem interdisciplinar que articula os campos jurídico, social e discursivo.

De forma específica, busca-se compreender como as narrativas corporativas sobre diversidade racial dialogam com os sistemas de *compliance* e com os processos de mitigação de riscos legais, reputacionais e organizacionais. Para tanto, adota-se uma metodologia qualitativa, de natureza teórico-bibliográfica, com caráter exploratório e analítico, fundamentada na análise crítica da literatura sobre racismo sistêmico, justiça racial, governança corporativa, *compliance* e análise do discurso.

A relevância da temática intensifica-se diante da recente contraofensiva ocidental às políticas de diversidade, materializada na ascensão da agenda denominada *anti-woke*. Conforme observa Frazão (2025), esse movimento tem promovido um escrutínio jurídico crescente sobre iniciativas de inclusão, frequentemente enquadradas como supostas violações ao princípio da igualdade ou como formas de “discriminação reversa”. Tal cenário impõe novos desafios às estruturas de conformidade, que passam a operar sob elevada pressão regulatória, política e reputacional. Nesse contexto, a justiça racial não pode sustentar-se em narrativas aspiracionais, exigindo uma fundamentação técnica capaz de deslocá-la do campo retórico para o núcleo operacional das organizações.

Do ponto de vista da Engenharia de Produção, a principal contribuição deste estudo reside na explicitação de como indicadores de diversidade, equidade e inclusão podem ser incorporados aos sistemas de gestão de desempenho, governança corporativa e *compliance*, não como iniciativas periféricas, mas como componentes estruturais voltados à mitigação de riscos operacionais, reputacionais e regulatórios, bem como ao aprimoramento da eficiência organizacional.

2. Referencial Teórico

O estudo analisa o racismo como estrutura da sociedade brasileira, articulando-o às exigências da governança corporativa, usando a análise do discurso para revelar discrepâncias entre discurso institucional e prática organizacional.

2.1 Racismo Sistêmico e Justiça Racial

O histórico violento da colonização que estrutura a América Latina não constitui um evento encerrado, mas uma lógica de poder contínua. Conforme analisa Quijano (2005), a noção de “raça” emerge como a primeira categoria mental da modernidade, funcionando como instrumento central de classificação social e dominação eurocêntrica. Essa lógica, denominada “colonialidade do poder”, não foi superada com a independência política dos Estados, mas se reorganizou como uma estrutura persistente de controle da distribuição do trabalho e da validação dos saberes. No contexto organizacional, essa herança manifesta-se em arquiteturas institucionais que, sob o discurso da neutralidade técnica e da modernidade, mantêm hierarquias que privilegiam padrões identitários europeus em detrimento de grupos historicamente subalternizados.

Diante disso, o racismo precisa ser compreendido para além de atitudes individuais ou psicológicas. Bonilla-Silva (2023) o define como um “sistema social racializado”, no qual os sujeitos são posicionados em categorias raciais que determinam o acesso desigual a recursos econômicos, políticos e simbólicos. Essa perspectiva estrutural evidencia que a permanência do racismo está vinculada a interesses materiais do grupo racial dominante, que se beneficia da manutenção de seus privilégios.

Nas organizações, essa dinâmica é sustentada pelo que Bento (2022) denomina “pacto da branquitude”, um mecanismo silencioso de proteção mútua no qual a branquitude se estabelece como padrão de competência, confiabilidade e legitimidade. A exclusão racial, nesse contexto, ocorre sem necessidade de violência explícita, operando por meio do silêncio institucional e da naturalização das desigualdades. Assim, iniciativas de diversidade que não confrontam esse pacto tendem a ser assimiladas pela estrutura organizacional, convertendo-se em estratégias simbólicas que reforçam, e não rompem, a colonialidade do poder.

A partir de 2020, com a repercussão global do assassinato de George Floyd, a pressão social levou empresas a adotarem políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Contudo, a rápida incorporação dessa agenda por grandes corporações revelou, em muitos casos, a transformação da justiça racial em ativo reputacional, sem alterações efetivas na distribuição de poder e recompensas.

Atualmente, esse modelo enfrenta a ofensiva “*anti-woke*”, impulsionada por discursos conservadores que tentam deslegitimar a equidade ao enquadrá-la como ameaça à produtividade ou “racismo reverso”. Esse movimento evidencia o esforço de reafirmação do critério racial como parâmetro de mérito. Diante disso, a justiça racial no ambiente corporativo

só se sustenta se ultrapassar a retórica aspiracional e se consolidar como métrica objetiva de governança, exigindo do *compliance* um papel técnico na garantia da integridade estrutural.

2.2 *Compliance* e governança como ferramentas de equidade e eficiência

A governança corporativa atua como o elo vital entre os objetivos estratégicos de uma organização e as ações necessárias para a geração e preservação de valor. Conforme os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2025), modelos de governança adequadamente desenhados conectam as expectativas da administração com a realidade cotidiana das corporações, mitigando o risco de falhas operacionais. No contexto brasileiro, a estruturação desses modelos foi impulsionada pela Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), que introduziu a responsabilidade objetiva das empresas por atos ilícitos e demandou o aperfeiçoamento dos programas de integridade. Contudo, o foco inicial dessas estruturas tem se mantido majoritariamente em fraudes financeiras, negligenciando o racismo sistêmico como um componente gerador de ineficiências e vulnerabilidades jurídicas.

O amadurecimento dessa legislação, consolidado pelo Decreto nº 11.129/2022, ampliou o escopo do que se entende por programa de integridade efetivo. Atualmente, a norma exige que o *compliance* vá além do controle contábil, incorporando a promoção de uma cultura ética e a gestão de riscos que abarque a responsabilidade social. Segundo Coimbra e Manzi (2010), em sua obra sobre a preservação da boa governança e da integridade, a efetividade dessa área requer investimentos significativos em treinamentos, recursos tecnológicos e monitoramento de irregularidades. Sem a inclusão da justiça racial nesse escopo técnico, a mensagem de conformidade fica restrita a departamentos isolados, gerando um conflito de comportamento institucional.

O baixo investimento em estruturas de conformidade no Brasil, frequentemente compromete a capacidade da empresa de identificar desvios éticos que nascem de preconceitos estruturais e que podem resultar em sanções administrativas severas. Portanto, a eficiência operacional depende da capacidade da governança em equilibrar exigências regulatórias com as demandas sociais por equidade. Integrar a justiça racial ao núcleo duro do *compliance*, utilizando indicadores de desempenho (KPIs) auditáveis e canais de denúncia robustos, conforme previsto na lei, retira o tema do campo do puro marketing e o insere na dinâmica de negócios.

Ao institucionalizar a transparência e a responsabilidade, a organização deixa de operar sob uma neutralidade técnica fictícia e passa a tratar a integridade como um ativo tangível,

capaz de sustentar o crescimento da companhia perante um mercado e órgãos de controle cada vez mais vigilantes.

2.3. Análise do discurso corporativo e a mitigação do *diversity washing*

A compreensão da justiça racial no ambiente corporativo exige a análise das práticas discursivas como dispositivos centrais de poder, e não como simples instrumentos de comunicação. Conforme Maingueneau (2009), o discurso constitui uma prática social situada, atravessada por condições históricas, institucionais e ideológicas que definem quem pode falar, a partir de qual lugar e com que efeitos de legitimidade. Assim, as narrativas corporativas sobre diversidade racial devem ser entendidas como produções discursivas inseridas em regimes de poder que organizam e naturalizam hierarquias no interior das organizações.

Nessa perspectiva, a análise do discurso evidencia que a linguagem institucional atua como mecanismo de estabilização simbólica das estruturas organizacionais, ao mesmo tempo em que produz uma aparência de neutralidade técnica. Tal neutralidade, contudo, mascara relações assimétricas de poder e contribui para a manutenção de práticas excludentes, sobretudo quando a justiça racial é tratada como valor abstrato ou compromisso aspiracional. Ao mobilizar termos como diversidade, inclusão e equidade sem correspondência estrutural nos processos decisórios, o discurso corporativo constrói uma legitimidade simbólica que preserva o *status quo* sob a aparência de conformidade ética.

Essa dinâmica encontra respaldo nas análises de Foucault (2012), para quem o poder moderno opera por meio do biopoder, articulando saber, norma e gestão da vida. No contexto organizacional, o biopoder manifesta-se na administração seletiva de trajetórias e oportunidades, definindo quais sujeitos são considerados produtivos, confiáveis e aptos à ascensão. Políticas discursivas de diversidade, quando dissociadas das práticas efetivas de governança, passam a integrar esse regime, produzindo inclusão formal e exclusão material.

O aporte de Mbembe (2018) aprofunda essa leitura ao demonstrar que, em contextos marcados por heranças coloniais e raciais, o biopoder se converte em necropolítica. No ambiente corporativo, isso se expressa na segmentação racial do trabalho, na concentração de profissionais negros em posições de menor prestígio e na exclusão dos espaços estratégicos de decisão. O silêncio discursivo sobre essas assimetrias contribui para a naturalização de uma “morte simbólica”, que restringe o acesso ao reconhecimento e ao poder institucional.

Nesse contexto, práticas como o *diversity washing* devem ser compreendidas como efeitos de regimes discursivos de poder. Conforme apontam Andreoli e Rodrigues (2024) e

Velte (2023), o *decoupling* entre compromissos declarados e práticas organizacionais funciona como estratégia de legitimação simbólica diante de pressões sociais. A análise do discurso revela, portanto, que a justiça racial, quando restrita ao plano enunciativo, opera como instrumento de governabilidade. Sua articulação com o *compliance* permite deslocá-la da retórica para o núcleo técnico da governança, promovendo maior coerência, controle e eficiência sistêmica.

2.4. Racismo sistêmico e segmentação: o impacto na engenharia e nas estruturas organizacionais

A análise da desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro evidencia que as disparidades observadas não constituem meras coincidências estatísticas, mas expressões de um racismo sistêmico que estrutura a organização e a gestão do trabalho. Dados do DIEESE (2024) indicam que trabalhadores negros ocupam apenas 27% das profissões mais bem remuneradas, embora representem cerca de 70% das ocupações de menor rendimento. O acesso a posições de comando também é profundamente desigual: entre homens negros, observa-se a proporção de um líder para cada 48 trabalhadores; entre mulheres negras, segundo o DIEESE (2025), a proporção é de uma líder para cada 46 trabalhadoras, enquanto, entre homens brancos, essa relação é de um para 18.

A informalidade aprofunda esse quadro de exclusão estrutural, atingindo 46% das mulheres negras e 45% dos homens negros, em contraste com 34% entre trabalhadores brancos. Essa precarização restringe trajetórias de carreira, amplia a vulnerabilidade econômica e limita o acesso a direitos trabalhistas e proteção social. Essa configuração pode ser compreendida à luz da Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho (Cacciamali, 1978; Lima, 1980), segundo a qual o mercado não é homogêneo, mas estruturado em segmentos hierarquizados. O segmento primário, caracterizado por estabilidade, melhores salários e proteção institucional, permanece amplamente inacessível à população negra. Em contrapartida, o segmento secundário, marcado por alta rotatividade, baixa remuneração e informalidade, concentra majoritariamente trabalhadores negros, reproduzindo padrões históricos de segregação ocupacional.

Essa segmentação ultrapassa a dimensão econômica e se manifesta também em aspectos simbólicos e sociais. A concentração de profissionais negros em ocupações de menor complexidade e prestígio reforça relações assimétricas de poder, redes de sociabilidade homogêneas e limitações de pertencimento e progressão organizacional (Schucman, 2012;

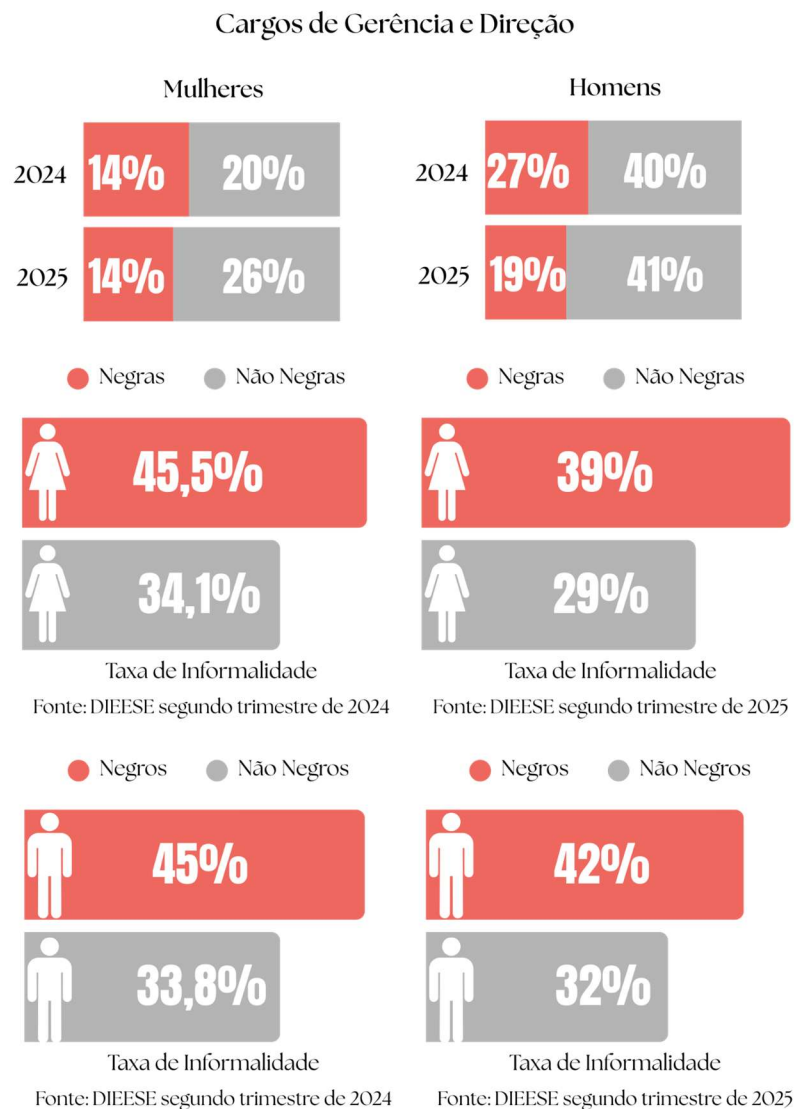


Marcolino; Lima, 2022). Mesmo no segmento primário, observa-se diferenciação interna: funções que demandam autonomia, criatividade e decisão estratégica apresentam baixa presença negra, enquanto cargos rotineiros e burocráticos concentram maior rotatividade e menores perspectivas de ascensão.

No setor de engenharia e nas áreas tecnológicas (STEM), essa lógica persiste. Apesar da elevada qualificação técnica, profissionais negros permanecem concentrados em funções operacionais, com acesso restrito a cargos estratégicos. De acordo com Gil (2021), em 2018, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicavam que negros já constituíam a maioria dos matriculados nas universidades públicas; entretanto, sua participação nos cursos de engenharia não ultrapassava 40%, conforme levantamento baseado no Censo da Educação Superior. Segundo o DIEESE (2024; 2025), o rendimento médio (R\$ 4.798) de um profissional negro é cerca de 32% inferior ao de um profissional branco com a mesma titulação (R\$ 7.030).

Esse cenário é agravado pelo Mito da Democracia Racial, que, conforme Munanga (1996), dificulta o reconhecimento do racismo estrutural e a implementação de políticas efetivas de inclusão. Diante disso, a superação das desigualdades exige que as organizações abandonem práticas de *diversity washing* e incorporem o *Compliance* Antidiscriminatório como estratégia de governança e eficiência. A institucionalização da justiça racial, por meio de metas, comitês internos e políticas de enfrentamento à precarização, constitui não apenas um imperativo ético, mas também uma vantagem competitiva frente a um mercado que, sem intervenção, tende a reproduzir lógicas de exclusão e invisibilização social, como se confirma na figura que segue.

Figura 1 – Cargos de Gerência e Direção, 2º trimestre de 2024 a 2º trimestre de 2025



Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2024; 2025)

3. Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórico-bibliográfica, com caráter exploratório e analítico, alinhada aos métodos empregados em pesquisas em Engenharia de Produção voltadas à análise de sistemas organizacionais, governança e gestão de riscos. A opção metodológica decorre da necessidade de compreender fenômenos complexos e interdependentes, como justiça racial, discurso corporativo e *compliance*, enquanto variáveis que influenciam o desempenho organizacional e a eficiência operacional.

O desenho metodológico foi estruturado a partir de um modelo analítico sistêmico, organizado em três eixos complementares. O primeiro eixo consistiu em revisão bibliográfica estruturada, de governança corporativa, *compliance*, gestão de riscos, diversidade organizacional e racismo sistêmico, com foco em estudos que relacionam práticas institucionais, desempenho organizacional e mitigação de riscos. O segundo eixo compreendeu a análise de documentos normativos e institucionais, incluindo legislações brasileiras aplicáveis (Lei nº 12.846/2013 e Decreto nº 11.129/2022), diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e códigos de conduta corporativos de acesso público, tratados como insumos organizacionais para avaliação da coerência entre normatividade, discurso e prática.

Em seguida, o terceiro eixo incorporou literatura empírica sobre diversidade, governança e desempenho, utilizados como parâmetros comparativos para a discussão dos impactos operacionais associados às práticas analisadas. Como técnica principal de tratamento dos dados qualitativos, utilizou-se a Análise do Discurso, aplicada de forma instrumental à Engenharia de Produção, permitindo identificar desalinhamentos entre políticas declaradas, processos organizacionais e mecanismos de controle. Essa técnica possibilitou mapear riscos operacionais, jurídicos e reputacionais decorrentes do *diversity washing*, bem como analisar como a justiça racial é integrada, ou negligenciada, nos sistemas de *compliance* e governança. A análise discursiva foi articulada à lógica de gestão de riscos, considerando o discurso institucional como variável organizacional capaz de gerar ineficiências, falhas de controle e perdas de desempenho.

A etapa de interpretação ocorreu de forma indutiva, orientada por critérios de consistência sistêmica, coerência organizacional e impacto operacional. Não se buscou generalização estatística, mas sim a construção de um modelo analítico aplicável à compreensão de como a incorporação estruturada da justiça racial nos sistemas de *compliance* pode contribuir para a mitigação de riscos, a melhoria da eficiência operacional e o fortalecimento da sustentabilidade organizacional, em consonância com os objetivos da Engenharia de Produção e da gestão estratégica.

4. Resultados e Discussão

As práticas de *diversity washing* usualmente são utilizadas para se converterem em benefícios valiosos para empresas e instituições. Os ganhos almejados por este tipo de manipulação do discurso visam melhorar a imagem da marca, atraindo consumidores que se preocupam com valores éticos e de justiça social e, conseqüentemente, este interesse se

converte também em mais investidores que financiam este tipo de iniciativa. A manipulação da imagem e da mensagem passada ainda serve aos propósitos de manter as avaliações positivas por parte dos empregados, a desviar o foco de outras controvérsias e aparentar conformidade com normas regulatórias, sem que se altere efetivamente o *status quo*.

Por outro lado, quando a propaganda institucional superestima a prática organizacional, os efeitos negativos tornam-se evidentes. Observa-se a perda de confiança por parte de investidores e consumidores, além do aumento da desmotivação interna, da evasão de talentos e da alta rotatividade de funcionários. Soma-se a isso o risco de inconformidade com normas e procedimentos legais, o que pode resultar na aplicação de multas, abertura de processos e outras penalidades. Além do desperdício de investimentos em iniciativas superficiais, ampliam-se os riscos de escândalos e de prejuízos à imagem institucional, entre outras consequências.

A tecnologia representa uma valiosa ferramenta para a verificação da legitimidade entre discurso e prática de uma instituição. As imagens a seguir ilustram a falsa sensação de diversidade e de inclusão que se apregoa através do pacto da branquitude.

Figura 2 - O futuro da diversidade, equidade e inclusão: tendências para o 2026 e o futuro



Fonte: Traduzido e adaptado de *Best Practices to Avoid Diversity Washing*, disponível em: <https://www.assesscandidates.com/how-to-avoid-diversity-washing/> Acesso em: 05 fev. 2026.

Figura 3 - Boas práticas organizacionais para prevenir o *diversity washing* e promover políticas orientadas pela diversidade.



Fonte: Traduzido e adaptado de *Best Practices to Avoid Diversity Washing*, disponível em: <https://www.assesscandidates.com/how-to-avoid-diversity-washing/> Acesso em: 05 fev. 2026.

Os dados, apresentados pelo DIEESE (2024–2025) e coletados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do IBGE, indicam que a desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro não se configura como um fenômeno isolado ou conjuntural, mas como parte de uma estrutura histórica que se reproduz de forma contínua. Apesar de a população negra constituir a maioria demográfica do país, observa-se sua concentração nas posições mais vulneráveis da hierarquia ocupacional, enquanto os espaços de maior poder, prestígio e tomada de decisão permanecem majoritariamente ocupados pela população não negra. Essa assimetria se expressa de maneira evidente no fato de que apenas cerca de um terço dos cargos de gerência e direção é ocupado por pessoas negras, revelando uma exclusão persistente dos postos estratégicos no interior das organizações.

As desigualdades tornam-se ainda mais expressivas quando se analisa a distribuição dos rendimentos. Os dados apontam para a existência de uma evidente hierarquização racial dos salários, na qual homens brancos concentram os maiores rendimentos médios, enquanto mulheres negras ocupam a base da estrutura salarial. As diferenças são amplas e atravessam todo o mercado de trabalho: homens negros recebem, em média, cerca de 40% menos do que homens brancos, ao passo que mulheres negras chegam a receber mais de 50% a menos que homens brancos e aproximadamente 40% a menos que mulheres brancas. Esses indicadores

evidenciam que a dimensão racial contínua, operando como um fator central na definição da renda, independentemente do desempenho individual ou do nível de inserção profissional.

Um aspecto particularmente significativo é a permanência dessas desigualdades mesmo entre trabalhadores com elevado nível de escolaridade. Os dados mostram que pessoas negras, com ensino superior completo, recebem, em média, entre 25% e 30% menos do que pessoas brancas com a mesma formação. Esse resultado questiona diretamente a ideia de que a educação, por si só, seria capaz de garantir igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, indicando que os efeitos da discriminação racial não são neutralizados pelo capital educacional.

Além disso, observa-se que a população negra se encontra mais frequentemente inserida em ocupações marcadas pela informalidade, instabilidade e menor proteção social, enquanto permanece sub-representada nos postos mais valorizados, estáveis e bem remunerados. Essa distribuição desigual revela que a desigualdade racial não se limita à dimensão salarial, mas envolve também o tipo de ocupação acessível a diferentes grupos sociais, reforçando padrões estruturais de segmentação do trabalho.

Em síntese, os resultados sugerem que o mercado de trabalho brasileiro ainda opera segundo uma lógica profundamente racializada, na qual a cor da pele segue influenciando de maneira decisiva as possibilidades de acesso ao poder, à renda e à estabilidade profissional. Trata-se de um padrão que não pode ser explicado apenas por diferenças individuais de qualificação, mas que expressa desigualdades históricas e institucionais profundamente enraizadas nas dinâmicas organizacionais e nas estruturas sociais do país.

5. Considerações Finais

Este estudo analisou a relação entre justiça racial e eficiência operacional no contexto organizacional, evidenciando que o racismo sistêmico se manifesta tanto em práticas institucionais quanto em narrativas corporativas que orientam a governança, os processos decisórios e a gestão de riscos. A partir de uma abordagem interdisciplinar, demonstrou-se que discursos organizacionais sobre diversidade racial, quando não acompanhados de mecanismos efetivos de controle, operam como instrumentos simbólicos de legitimação, preservando assimetrias estruturais sob a aparência de conformidade ética e técnica. Dessa forma, o objetivo proposto pelo estudo, qual seja, o de analisar a relação entre justiça racial, discurso corporativo, *compliance* e eficiência operacional, foi plenamente atendido.

Os resultados indicam que práticas de *diversity washing* ampliam vulnerabilidades jurídicas, reputacionais e operacionais, comprometendo a coerência sistêmica das organizações.



O desacoplamento entre discurso institucional e processos reais de governança eleva o risco de inconformidade normativa, fragiliza a confiança de *stakeholders* e contribui para ineficiências operacionais, incluindo riscos legais, reputacionais e organizacionais associados à inconformidade discursiva e estrutural. Assim, a justiça racial, quando tratada apenas como elemento comunicacional, não interrompe os mecanismos de exclusão, mas tende a reproduzi-los de forma institucionalmente controlada.

Sob a perspectiva da Engenharia de Produção, os achados do estudo indicam que a integração estruturada da justiça racial aos sistemas de *compliance*, gestão de riscos e governança corporativa não apenas responde a demandas normativas e éticas, mas também atua como vetor de eficiência operacional e sustentabilidade organizacional. O alinhamento entre discurso, normatividade e prática fortalece os sistemas de controle interno, reduz falhas de processo, mitiga riscos legais e reputacionais e contribui para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a análise do discurso revela-se uma ferramenta aplicável à auditoria organizacional, ao permitir a identificação de inconsistências entre políticas declaradas e práticas efetivamente adotadas.

Conclui-se que a justiça racial deve ser tratada como variável estrutural dos sistemas organizacionais, integrada à gestão de riscos e aos processos decisórios e não como iniciativa periférica ou meramente simbólica. Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos voltados à operacionalização de indicadores de justiça racial integrados aos programas de integridade, bem como a aplicação de auditorias discursivas em diferentes setores produtivos, ampliando a capacidade analítica da Engenharia de Produção na avaliação da integridade, do desempenho e da eficiência organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Taís Pasquotto; RODRIGUES, Geovana da Silva. Diversity washing: apreciação crítica da produção acadêmica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 24, n. 3, p. 351–374, 2025. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3966/1229>. Acesso em: 02 fev. 2026.

ASSES CANDIDATES. **How to avoid diversity washing**. [S.l.], 2025. Disponível em: <https://www.assesscandidates.com/how-to-avoid-diversity-washing/>. Acesso em: 05 fev. 2026.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BONILLA-SILVA, Eduardo. **Racism without racists: color-blind racism and the persistence of racial inequality in America**. 6. ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 31 jan. 2026.



BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e dispõe sobre o Programa de Integridade. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11129.htm. Acesso em: 31 jan. 2026.

CACCIAMALI, Maria Cristina. **Mercado de trabalho:** abordagens teóricas. São Paulo: IPE-USP, 1978.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance:** preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A inserção da população negra no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2024/conscienciaNegraInfo.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2026.

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro.** São Paulo: DIEESE, 2025. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2025/relatorioDesigualdades.html>. Acesso em: 03 fev. 2026.

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **As dificuldades da população negra no mercado de trabalho- Especial 20 de novembro - Dia da Consciência Negra.** São Paulo: DIEESE, 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/conscienciaNegra2023.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2026.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: a vontade de saber.** 22. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012.

GIL, Rosângela Ribeiro. **Racismo estrutural brasileiro exclui negros da engenharia.** São Paulo: SEESP, 2021. Disponível em: <https://www.seesp.org.br/site/index.php/comunicacao/noticias/item/20717-o-brasil-a-engenharia-e-os-negros-e-pardos>. Acesso em: 08 fev. 2026.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança para cooperativas:** fundamentos legais e recomendações práticas. São Paulo: IBGC, 2025. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br>. Acesso em: 31 jan. 2026.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua).** Rio de Janeiro: IBGE, 2024–2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 fev. 2026.

LIMA, Ricardo Paes de Barros. **Segmentação do mercado de trabalho no Brasil.** Rio de Janeiro: IPEA, 1980.

MAINGUENEAU, Dominique. **Gênese dos discursos.** São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MARCOLINO, Ana Lúcia; LIMA, Márcia. **Desigualdades raciais e mercado de trabalho no Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2022.

MBEMBE, Achille. **Necropolítica:** biopoder, soberania, estado de exceção e política da morte. São Paulo: N-1 Edições, 2018.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil:** identidade nacional versus identidade negra. Petrópolis: Vozes, 1996.

QUIJANO, Aníbal. **Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina.** In: LANDER, Edgardo (org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais.* Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 227–278. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>. Acesso em: 03 fev. 2026.

SCHUCMAN, Lia Vainer. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo:** raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulista. São Paulo: Annablume, 2012.

VELTE, Patrick. Determinants and consequences of corporate social responsibility decoupling: status quo and limitations of recent empirical quantitative research. **Corporate Social Responsibility and Environmental**



XIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

“Sistemas Sustentáveis na Gestão Ambiental: Inovação e Governança de Dados como Foco Estratégico.”

João Pessoa, Paraíba, Brasil – 27 a 29 de maio de 2026.

Management, v. 30, n. 6, p. 2695–2717, 2023. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.2538>. Acesso em: 01 fev. 2026.