

Pensata Provocativa

# Por uma Racialização Antirracista: Controvérsias em Torno da Inclusão Racial nas Empresas

For an Anti-racist Racialization: Controversies Surrounding Racial Inclusion in Companies



Pedro Jaime<sup>1, 2, 3</sup>  
Humberto Reis dos Santos-Souza<sup>\*1, 3</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** com esta pensata, apresentamos o conceito de racialização como via analítica para refletir sobre diversidade e inclusão racial nas empresas e assim avançar a agenda antirracista. Tal conceito nos permite defender as ações afirmativas como uma estratégia legítima para a correção das desigualdades raciais no mundo empresarial. **Provocações:** diante das controvérsias e acusações de racismo reverso geradas pelo lançamento de um programa de trainees exclusivo para pessoas negras por parte da Magazine Luiza, trazemos as seguintes indagações: (a) o programa de trainees da Magalu é uma iniciativa racista? (b) trata-se de uma expressão do racismo reverso? **Conclusões:** defendemos a seguinte posição: programas de inclusão racial criados pela Magalu ou por outras empresas não podem ser taxados de racistas. Essa posição se embasa no conceito de racialização. Mobilizamos essa noção para sustentar que se todo racismo remete à racialização, nem toda racialização pode ser imputada como racista simplesmente por fazer uso do léxico racial. Tal alegação assume o desafio de encarar o paradoxo de um antirracismo que se estrutura na lógica da racialização.

**Palavras-chave:** antirracismo; racialização; diversidade; inclusão racial; pragmatismo.

## ABSTRACT

**Objective:** with this pensata, we present the concept of racialization as an analytical way to reflect on diversity and racial inclusion in companies and thus advance the anti-racist agenda. This concept allows us to defend affirmative action as a legitimate strategy to correct racial inequalities in the corporate world. **Provocations:** given the controversies and accusations of reverse racism generated by Magazine Luiza's exclusive trainee program for black people, we pose the following provocations: (a) is the Magalu's trainee program a racist initiative? (b) is this an expression of reverse racism? **Conclusions:** we argue the following position: racial inclusion programs created by Magalu or other companies cannot be labeled as racist. This position is based on the concept of racialization. We mobilize this notion to claim that, if all racism refers to racialization, not all racialization can be considered racist simply because it makes use of the racial lexicon. This argument takes on the challenge of facing the paradox of an anti-racism that is structured on the logic of racialization.

**Keywords:** anti-racism; racialization; diversity; racial inclusion; pragmatism.

\* Autor Correspondente.

1. Centro Universitário FEI, São Paulo, SP, Brasil.
2. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brasil.
3. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, Resende, RJ, Brasil.

**Como citar:** Jaime, P., & Santos-Souza, H. R. (2025). Por uma racialização antirracista: Controvérsias em torno da inclusão racial nas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), e240032. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240032.por>

Classificação JEL: M14

Editora-chefe: Paula Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
Editor associado: Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)

Pareceristas: Os revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 19/02/2024

Última versão recebida em: 01/10/2024

Aceite em: 03/10/2024

Publicado em: 05/03/2025

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1ª rodada			(X)	(X)								

Para combater o racismo é necessário falar de “raça” ou não? A palavra é exagerada ou não? Em nome do universalismo, alguns recusam semelhante categorização, acusando o antirracismo de fazer o jogo do racismo que quer combater (E. Fassin, 2006, p. 106)

## UM PROGRAMA, MÚTIPLAS CONTROVÉRSIAS

No ano de 2020, uma notícia envolvendo uma grande empresa brasileira de varejo causou grande celeuma. Em setembro daquele ano, a Magazine Luiza (Magalu) anunciou o lançamento do seu Programa de Trainee 2021. Nada fora do que é corriqueiro no mundo empresarial, a não ser por uma inovação introduzida naquela edição: as vagas seriam destinadas exclusivamente a candidatos negros. Assim que o programa foi anunciado, controvérsias acirradas eclodiram no debate público. Dentre os argumentos mobilizados nas polémicas, um velho conhecido dos estudos de relações raciais e da luta antirracista: a acusação de racismo reverso. Nas redes sociais, proliferaram questionamentos como: “E se o programa fosse voltado unicamente para jovens brancos?”.

Tal linha argumentativa foi encontrada nas reações de representantes de vários segmentos sociais. A juíza do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais e uma das então coordenadoras do Grupo de Altos Estudos do Trabalho (GAET), do Ministério da Economia, Ana Luiza Fischer Teixeira de Souza Mendonça, perguntou em tom de ironia em seu perfil no Twitter: “E esse racismo, é do bem?”. Respondeu então: “Discriminação na contratação em razão da cor da pele: inadmissível. ... Na minha Constituição, isso ainda é proibido” (Narcizo, 2020).

Tal posição da magistrada remete ao debate que eclodiu na sociedade brasileira no início deste século por ocasião da adoção do sistema de cotas para acesso de negros e indígenas às universidades públicas. Na ocasião, apesar de as posições relativas à pertinência ou não de tais políticas dividirem a sociedade brasileira e mesmo a comunidade dos cientistas sociais entre favoráveis (Silva & Silvério, 2003) e contrários (Frey et al., 2007) à sua adequação, o julgamento da sua constitucionalidade pelo Supremo Tribunal Federal resultou na decisão pela legitimidade jurídica da sua implementação. Por unanimidade, os ministros da Corte consideraram que a igualdade que consta no artigo quinto da Constituição Brasileira, segundo o qual “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”, é uma igualdade formal que, para se traduzir em uma realidade concreta demanda a adoção de políticas capazes de corrigir desigualdades historicamente produzidas (Silvério, 2012).

Diante da celeuma, a varejista se posicionou. Seu CEO, Frederico Trajano, justificou a iniciativa ressaltando que, embora sejam a maioria no quadro de pessoal da empresa, os negros ainda estão situados na base da hierarquia organizacional, sendo raros nas posições de gerência ou direção e inexistentes no Comitê Executivo e no Conselho de Administração. Admitiu que dos 250 trainees que a Magalu formou nos últimos anos, apenas 10 são negros. Destacou não se tratar de uma ação filantrópica, mas da convicção de que a diversidade tornará a companhia capaz de gerar mais retorno aos acionistas. E asseverou que não havia nenhuma possibilidade de retorno com relação à posição assumida (Trajano, 2020).

O programa de trainee da Magalu é uma iniciativa racista? Trata-se de uma expressão do racismo reverso? Gostaríamos de propor uma resposta para essas indagações, trazendo para esta pensata o conceito de racialização. Ele nos permite defender a seguinte posição: programas de inclusão racial criados por empresas não podem ser taxados de racistas, uma vez que, se todo racismo remete à racialização, nem toda racialização pode ser imputada como racista simplesmente por fazer uso do léxico racial.

## EM TORNO DA NOÇÃO DE RACIALIZAÇÃO

Em *Orfeu negro*, apresentação que escreveu para a antologia poética que representou um marco no movimento da negritude que eclodiu nos anos 1930 na França, capitaneada por intelectuais africanos e caribenhos que estudavam no país (Munanga, 2019), o filósofo Jean-Paul Sartre (Sartre, 1969) propôs uma leitura desse movimento a partir de uma perspectiva dialética. De acordo com essa leitura, no processo de tomada de consciência sobre si mesmo, de construção de sua autoestima, o negro criou um racismo antirracista. Com essa expressão, ele quis afirmar que o negro não tinha nenhum desejo de subjugar o branco e dominar o mundo. Ao contrário, desejava a abolição dos privilégios raciais, não importando de onde viessem.

Todavia, a reivindicação da identidade racial seria um importante momento de negação da opressão que lhe fora imposta. Um momento incontornável, mas passageiro, a ser superado pela síntese formada pela solidariedade dos oprimidos de todas as cores, ou mesmo pela concretização de uma sociedade sem raças. Segundo ele, o racismo antirracista seria o único caminho que poderia levar à abolição das diferenças de raça. De acordo com o filósofo, o negro, inicialmente insultado, se livraria da sujeição num processo que envolveria a apropriação da palavra que lhe foi atribuída com um sentido pejorativo, mas que passaria a ser ressignificada quando ele se afirma orgulhosamente como negro face ao branco (Sartre, 1969).

Chamamos a atenção para a expressão ‘racismo antirracista’ utilizada por Sartre. Ela nos parece portar elementos com potencial para a compreensão da dinâmica das relações raciais no mundo contemporâneo. Porém, dá margem à confusão. Acaso alguma forma de racismo poderia ser positiva? Não teria sido mais apropriado construir o jogo de palavras fazendo uso de outro termo? Respondendo positivamente a esses questionamentos, defendemos que um caminho possível para os estudos raciais e para o ativismo antirracista é recorrer à ideia de racialização, com um sentido complementar ao que, do nosso ponto de vista, foi predominantemente atribuído a essa noção, qual seja: aquele relacionado aos mecanismos de inferiorização e opressão racistas do outro racializado.

O sociólogo Valter Silvério (Silvério, 2023), por exemplo, afirma que o substantivo racialização está relacionado a processos nos quais minorias étnicas experimentam feroz discriminação em uma escala hierárquica, em cujo topo se situa a brancura. Ele também defende que, para Franz Fanon, esse processo se iniciou na Europa e serviu para negar outras culturas. Assim, Silvério (Silvério, 2023, p. 299) aponta que, “na esteira do pensamento de Fanon, a racialização tem sido pensada com base em representações, imagens e discursos do passado colonial que são repostos discursivamente na atualidade contemporânea racializada”. Da mesma forma, em seu livro Sociologia da raça, Brun e Cosquer (2022) argumentam que Fanon descreveu o princípio da racialização como “uma desumanização ..., reduzindo as pessoas negras à sua diferença” (p. 24).

No entanto, no *Dicionário de Relações Étnicas e Raciais*, o sociólogo Robert Milles (Milles, 2000) afirma que o termo racialização pode ser utilizado para se referir a qualquer processo ou situação em que a ideia de raça é introduzida para definir e qualificar uma população específica, suas características e suas ações. Sendo assim, essa palavra não possui obrigatoriamente um vínculo com a perspectiva racista. Milles (2000) chama a atenção para isso: “No seu uso estreito, o conteúdo ideológico do processo de racialização fornece descrições como racismo ou, mais especificamente, racismo científico” (pp. 456-458). Porém, “no seu uso mais amplo, referindo-se também à atribuição de significado ... para as variações fenotípicas/genéticas em todas as dimensões da vida social, o conteúdo ideológico do processo identificado não é necessariamente racista”, complementa.

Milles (2000) adverte que se torna necessário levar em consideração os sentidos construídos em torno da ideia de raça e o papel desempenhado pelas populações nesse processo: objeto ou sujeito. Em entrevista concedida a Pedro Jaime e Ari Lima (2001), Didier Fassin chamou a atenção para o fato de que Franz Fanon e, antes dele, W. E. B. Du Bois já haviam sinalizado “o caráter polissêmico da

racialização e a complexidade da interação na qual aquele que é marcado (‘Olha, um negro!’) se reconhece (‘Eu que sou vítima de discriminação enquanto negro’)” (p. 274). Nessa mesma linha de raciocínio, Milles (2000) pondera que grupos sociais que foram historicamente vítimas da racialização são capazes de empregar a ideia de raça sem que esse uso tenha um conteúdo racista. Em outras palavras, o processo de racialização pode tanto estar relacionado ao sistema de opressão racista quanto à luta antirracista. Assim, para ele os conceitos de racismo e racialização devem ser tratados como analiticamente distintos.

É a partir dessa distinção analítica que construímos a nossa argumentação nesta pensata. Advogamos pela sua pertinência, cientes de que os estudos raciais e seus desdobramentos no campo dos estudos organizacionais contêm divergências teóricas inscritas em múltiplas abordagens epistemológicas.

## ELUCIDANDO O CONCEITO DE RACIALIZAÇÃO

A forma como mobilizamos aqui a noção de racialização está em linha de continuidade com a advertência de Milles (2000) e remete especialmente à discussão sobre esse termo feita por D. Fassin (2006, 2010). Cabe informar que Didier Fassin é um renomado antropólogo, sociólogo e médico francês, mundialmente reconhecido por seu trabalho nas áreas de saúde pública, desigualdades sociais e migrações, e especialmente pelos seus estudos sobre racialização e políticas de vida e morte (biopolítica), na perspectiva de uma antropologia moral. Atualmente, é professor de Ciências Sociais no Institute for Advanced Study, da Princeton University, bem como da École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) em Paris e ainda no Collège de France, onde é responsável pela cátedra permanente “*Questions morales et enjeux politiques dans les sociétés contemporaines*” (Diniz, 2016; Jaime & Lima, 2011; Weintraub & Vasconcellos, 2013).

Segundo D. Fassin (2010), frequentemente se considera que a racialização é a expressão do racismo individual/intencional ou coletivo/institucional; porém, ela não se resume a esse contorno. “A racialização pode seguramente ser racista” (p. 159), afirma. Mas certamente não é isso que se passa “quando ela procede da identificação racial de um grupo que se reconhece como ‘negro’ e se mobiliza enquanto tal para se constituir ... como força política ou como realidade cultural”, acrescenta. Didier Fassin sugere que a recusa de segmentos conservadores de aceitar a mobilização da categoria racial por parte de grupos racializados como uma estratégia política legítima é que constitui algo problemático. Isso porque, do seu ponto de vista, se “a racialização é em primeiro lugar e antes de

tudo a imposição de uma categoria explicitamente ou implicitamente racial sobre indivíduos e grupos, geralmente para os dominar e os explorar, para os excluir e os combater”, este fenômeno é, todavia, “mais complexo”, e “existe uma relação dialética entre a discriminação e o reconhecimento” (D. Fassin, 2010, p. 165).

É nesse sentido que Didier Fassin (D. Fassin, 2006, p. 21) argumenta que “ao lado da clássica combinação do racismo racial existe uma racialização não racista, mas também um racismo sem raças”. Dito de outra forma: “Existe um pensamento racial sem racismo e existe um racismo sem suporte racial” (D. Fassin, 2006, p. 30). Com relação ao racismo racial, esse diz respeito à crença e à afirmação da existência de diferenças biologicamente constitutivas das populações implicando pressupostos hierárquicos. No que se refere ao racismo sem raças, ele resulta do fato de que a emergência de uma espécie de higiene moral nas sociedades contemporâneas as protege de discursos abertamente racialistas e racistas. Porém, isso não faz desaparecer o racismo. Práticas racistas, que anteriormente recorriam à ideia de raça passam a se ancorar em noções como a de cultura. Essa mudança semântica está presente, por exemplo, na retórica da extrema direita na França. Essa, por sua vez, se opõe à presença de africanos ou franceses de origem africana no país, justificando sua posição não alegando uma suposta inferioridade racial do negro, mas reivindicando o direito de preservação da ‘cultura francesa’. Por fim, a racialização não racista permite pensar o dilema das instituições que, para lutar contra as discriminações raciais, devem utilizar o léxico da raça, visando implementar ações afirmativas, sob o risco de serem acusadas de praticar o racismo reverso (D. Fassin, 2006).

Endossamos a perspectiva apresentada por D. Fassin (2006, 2010), por acreditarmos que ao mobilizar a ideia de raça, pessoas negras articulam uma força política. Da mesma forma, instituições construídas como espaços brancos, tais quais empresas e universidades, ao implementarem programas ou políticas com recorte racial estão respondendo a reivindicações de grupos que foram racializados. Com esse endosso, não queremos sugerir que a adoção de tais programas ou políticas por parte de empresas resulta automaticamente no desaparecimento do racismo e de seus efeitos. Tampouco reafirmar de maneira ingênua as próprias categorias que sustentaram (e sustentam ainda) as hierarquias raciais. No entanto, consideramos que a racialização possui o potencial de se constituir em uma estratégia para confrontos, com níveis diferentes de gradação, ante contextos específicos que exigem enfrentamento ao racismo.

Embora a discussão sobre identidade não seja o foco deste trabalho, destacamos que a argumentação de Didier Fassin remete a uma advertência feita pelo sociólogo Antônio Sérgio Guimarães, em continuidade lógica com

a perspectiva do antropólogo francês. Guimarães (2005) ressaltou que uma posição racista pode estar apoiada em uma lógica não racialista, ao passo que certas estratégias antirracistas se fundamentam na gramática da racialização. E arrematou: “se os negros considerarem que as raças não existem, acabarão também por achar que eles não existem integralmente como pessoas, posto que é assim que são, em parte, percebidos e classificados por outros” (p. 67).

Evitemos mal-entendidos! Frisamos o que já assinalamos anteriormente: D. Fassin (2010) reconhece que a racialização originalmente impôs uma categoria explicitamente ou implicitamente racial sobre certos grupos para explorá-los e excluí-los. No entanto, considera que no mundo contemporâneo, ela diz respeito a um fenômeno bem mais complexo e não imediatamente enredado pelo racismo. É nesse sentido que argumenta que:

Do ponto de vista analítico, como do ponto de vista moral, o racismo não representa um problema, pois sabemos que ele procede de uma inferiorização ou uma negação do outro racializado e geralmente concordamos em considerar que se trata de uma prática a ser condenada, inclusive nos tribunais. Já a racialização é mais problemática, ao mesmo tempo em uma perspectiva analítica (O que ela significa? O que nos permite dizer?) e moral (É ruim utilizar a linguagem racial? Como avaliar particularmente esta linguagem quando é utilizada por aqueles a quem se discrimina?) (Jaime & Lima, 2011, p. 274).

Por isso, D. Fassin (2010) se contrapõe àqueles que, como o sociólogo britânico Paul Gilroy (Gilroy, 2007), afirmam escrever contra a raça e por um universalismo planetário. O antropólogo francês sustenta sua posição apontando que as sociedades não estão no mesmo momento de suas histórias da questão racial e da consciência que seus membros têm sobre ela. Ademais, no interior de uma mesma sociedade e em um dado período, essa história se exprime de maneira diversa segundo as posições ocupadas pelos indivíduos nas relações racializadas. Os grupos não possuem a mesma relação com a questão racial, não têm o mesmo interesse em mobilizá-la. Os dominantes estão mais dispostos a liquidar sua marca nos discursos. Já os dominados lembram-se da permanência de sua realidade nas práticas racistas.

Em síntese, para D. Fassin (2010), a racialização é um instrumento analítico não para certificar a ideia de raça, mas para compreender as disputas em torno da questão racial que se desenrolam nas arenas públicas com múltiplos sentidos e objetivos. É verdade que tal instrumento está envolto em um impasse de todo pensamento e ação que utiliza categorias raciais para combater o racismo. Esse impasse, adverte D. Fassin (2010), precisa ser enfrentado por aqueles que se

inscrevem no campo político progressista e que rejeitam a ideia de raça, mas lutam contra as discriminações raciais fazendo referência a grupos racialmente definidos. Trata-se de advogar por um antirracismo que se estrutura na lógica da racialização. O pensamento e as práticas conservadoras, por sua vez, não parecem presas a esse paradoxo. Isso porque ou elas se colocam deliberadamente como racialistas e racistas ou, ao contrário, negam conjuntamente a realidade das raças e a existência do racismo.

## RACIALIZAÇÃO E INCLUSÃO RACIAL NAS EMPRESAS

Voltemos à controvérsia em torno do Programa de Trainee da Magalu. Ele certamente não é uma iniciativa racista, nem uma expressão do racismo reverso. Trata-se de uma resposta da empresa ao contexto sociopolítico e econômico no qual está imersa. Uma resposta ajustada, ainda que limitada, a uma parcela das reivindicações históricas dos movimentos negros no Brasil pós-abolição, que vêm se avolumando desde o início do século XX e que, por diversas razões, ganharam maior densidade e capilaridade neste século XXI, mesmo que envoltos em uma dinâmica de avanços e retrocessos provocados por reações conservadoras.

É importante destacar que não temos uma visão paroquialista sobre essa iniciativa da Magalu. Isso porque, para além dos aspectos históricos e morais que ela envolve, vale lembrar que a população negra brasileira compõe um mercado trilionário, formado por cerca de 120 milhões de indivíduos (Instituto Locomotiva, 2022). E, graças às diferentes expressões do ativismo antirracista, as pessoas que configuram esse mercado estão cada vez mais conscientes de sua identidade racial. Consequentemente, com a iniciativa de formar pessoas negras para posições gerenciais, a empresa pretende também estar mais próxima e responder às demandas dessa parcela dos consumidores, como seu próprio CEO reconheceu ao justificar a decisão de implementar tal programa (Trajano, 2020). Ademais, a organização busca também se aproximar dos requisitos que têm sido requeridos por fundos de investimento e outros stakeholders no que tange à atenção das companhias relativas a questões ambientais, sociais e de governança, nominadas de princípios ESG. Nesse sentido, as empresas têm sido cobradas a incluir critérios de diversidade em suas práticas de gestão de pessoas, operações e relações com fornecedores, marketing e comunicação etc. (Jaime & Santos-Souza, 2024).

Contudo, não nos enganemos! Iniciativas dessa natureza só terão consistência se estiverem enraizadas nas políticas e estratégias organizacionais, por meio do engajamento da alta liderança e dos quadros executivos e gerenciais das empresas. Isso significa, antes de tudo, que

essas lideranças assumam um compromisso público com a construção de uma sociedade antirracista, deixando isso evidente para o conjunto da sociedade, bem como para os seus profissionais implantando, inclusive, medidas voltadas à não aceitação de práticas racistas (Jaime & Santos-Souza, 2024). Do contrário, elas representarão, como ainda vemos nos casos de muitas companhias, exemplos do que o sociólogo Paul Gilroy (Gilroy, 2007) definiu acidamente como um multiculturalismo empresarial e uma negritude comercial. Com essas expressões quis dizer que o glamour da diferença vende bem, mas representa uma diferença essencializada, petrificada, domesticada, amansada, constituindo-se uma pseudotolerância. A acidez irônica de sua crítica fica evidente na seguinte passagem:

Os sucessores do homem nativo saltitante de Fanon [imagem que remete à maneira como o colonialismo bestializou o negro] são visíveis em todo lugar no mundo imagético da multicultura empresarial. A sua [do corpo negro] excepcional destreza física empresta as suas qualidades mágicas à venda de mercadorias como cosméticos, sapatos esportivos e roupas, sendo que todos eles promovem formas complexas de mímica, intimidade, e talvez mesmo de solidariedade através da linha de cor. Você 'vai acreditar' que um homem pode voar (Gilroy, 2007, p. 303).

Escapar dessa inclusão racial cosmética passa por uma atenção constante dos movimentos negros para que os programas de diversidade das companhias ultrapassem os interesses de mercado. Para que as empresas assumam sua responsabilidade na construção de uma sociedade antirracista (Jaime & Santos-Souza, 2024). É dessa perspectiva que sustentamos nossa posição nesta pensata: o programa de trainee da Magalu não é uma iniciativa racista, nem muito menos uma expressão do racismo reverso. A fim de justificá-la, recorreremos a uma comparação.

Segundo um levantamento realizado pelo Instituto Ethos no ano de 2016 sobre as 500 maiores empresas brasileiras, os negros, que correspondiam naquele momento à 52,8% da população economicamente ativa do Brasil, ocupavam 4,7% dos cargos do quadro executivo (CEOs, vice-presidentes e diretores) e 6,3% dos postos de gerência nessas empresas. Esse percentual sofre alguma elevação nas posições de supervisão e nos cargos operacionais (quadro funcional), com 25,9% e 35,7%, respectivamente, ainda assim configurando uma sub-representação levando-se em conta a participação desse segmento no conjunto da população brasileira. Ao relacionar raça e gênero, o levantamento constatou uma desigualdade ainda mais chocante, com as mulheres negras correspondendo a 1,6% dos cargos de gerência e 0,4% dos postos de direção. Ou seja, existiam apenas duas mulheres negras entre os 548 diretores, brancos e não brancos e de ambos os sexos, que

atuam nas 500 maiores empresas que operam no Brasil (Instituto Ethos, 2016, Jaime & Santos-Souza, 2024).

Já os *African Americans*, que constituem cerca de 13% da população estadunidense, ocupavam, por volta do mesmo período da pesquisa do Instituto Ethos, 9,4% dos cargos de direção nas 100 maiores companhias listadas na Fortune, segundo o *The Executive Leadership Council*. Assim, para alcançarmos uma proporção de negros em postos de direção comparável àquela dos Estados Unidos, já por si desigual (72,3% do que seria uma representação equitativa à participação na população), deveríamos contar com 38% de afrodescendentes em cargos diretivos. Esse percentual é oito vezes o que temos hoje, 4,7% (Jaime & Santos-Souza, 2024).

A comparação deixa clara uma realidade que se contrapõe à ideia de um Brasil imaginado como uma democracia racial, em que brancos e negros viveriam lado a lado e em que a sombra do racismo não existiria. A análise dos dados explicita que a desigualdade racial no Brasil supera aquela encontrada no país que, junto à África do Sul, representaria o modelo mais bem-acabado de sociedade racista. Uma verdade desconcertante para nós, brasileiros!

Estatísticas como essas têm alicerçado a adoção de ações afirmativas em diferentes países do mundo. Não poderia ser diferente no Brasil, país em que o racismo se entranhou estruturalmente desde a sua origem colonial escravista e tem se reproduzido com permanências e mutações. Poderíamos falar em racismo reverso se a nossa formação histórica tivesse sido outra; se houvesse cabido aos negros o controle dos aparatos político-militares e socioculturais que os levassem a produzir uma economia baseada no trabalho não remunerado de pessoas brancas comercializadas como mercadorias no tráfico transatlântico. E, além de toda a brutalidade física, tivessem impetrado aos brancos, por meio de um sistema ideológico, uma violência simbólica equivalente àquela do racismo antinegro, que intentou, com graves abalos psíquicos, mas felizmente sem pleno sucesso, inculcar na população negra um sentimento de inferioridade intelectual e estética.

Há outro velho argumento que se articula à acusação de racismo reverso nesse imbróglcio. A alegação de que não existem raças entre os seres humanos e que, portanto, programas dessa natureza não se justificam. Ora, que a ideia de raça não possui fundamento científico é algo que já se sabe desde meados do século XX, quando a Biologia Molecular e a Genética das Populações desmontaram as bases da Raciologia, pseudociência das raças (Munanga, 2004). Mas, as descobertas da ciência não alteram necessária e imediatamente o imaginário social. Não, a raça não existe. Sim, a raça existe. Certamente ela não é o que dizem que ela é, mas ela é, contudo, a mais tangível, real, brutal das

realidades, afirmou certa vez a socióloga francesa Colette Guillaumin (Guillaumin, 1986).

Como já assinalamos nesta pensata, no mundo contemporâneo os discursos e práticas racistas não se baseiam apenas, e nem mesmo preferencialmente, na suposição da existência de raças. O racismo moderno se esconde por detrás de noções como etnia, cultura e identidade. No entanto, como afirmou o antropólogo Kabengele Munanga (Munanga, 2004), as raças de ontem são as etnias e culturas de hoje. É por essa razão que Didier Fassin (D. Fassin, 2006) sustenta que, ao lado da clássica combinação do racismo racial, existe uma racialização não racista, mas também um racismo sem raças.

O conceito de racialização tal como apresentado aqui permite colocar a seguinte questão: toda vez que a ideia de raça é mobilizada, o racismo está presente? Ela se desdobra no paradoxo apresentado pelo sociólogo Eric Fassin (E. Fassin, 2006) na citação posta em epígrafe: é adequado combater o racismo recorrendo à ideia de raça? Responder a essas questões exige o recurso ao pensamento complexo. Com base nele, sustentamos nesta pensata o argumento de que, se todo racismo é uma forma de racialização, uma vez que recorre ao vocabulário racial, nem toda racialização pode ser taxada de racista meramente por lançar mão deste léxico.

A Magazine Luiza não foi a única companhia a criar um programa de trainee voltado para jovens negros. No mesmo dia de 2020 em que o anunciou para o ano de 2021, a Bayer divulgou o lançamento de uma ação muito semelhante. E ambas as empresas reeditaram essas iniciativas no ano de 2022. Trata-se de um movimento que remonta ao início dos anos 2000, quando os principais bancos que operavam no Brasil, em razão de um complexo jogo político, iniciaram esse processo de inclusão racial (P. Jaime, 2017, 2022). Desde então, tal prática se disseminou para outros segmentos econômicos, como o da publicidade e o dos grandes escritórios de advocacia. Dentre outros fatores, isso se deveu ao ativismo antirracista e aos Termos de Ajustamento de Conduta que vêm sendo pactuados entre empresas e o Ministério Público do Trabalho. Gestores e lideranças empresariais não podem mais ignorar essa agenda. Ela não tem a abrangência das políticas públicas na promoção da igualdade racial, mas é um avanço.

Entretanto, mesmo diante desse avanço, não subscrevemos uma visão irenista de que essas medidas sejam suficientes, uma vez que há um longo caminho à frente. Nós não podemos esperar tanto tempo para alcançarmos transformações significativas no mercado de trabalho e nas empresas. Já lutamos longos 136 anos por isso, desde o fim do regime colonial escravocrata e, mesmo assim, as desigualdades raciais e a reprodução de práticas racistas na educação e no emprego ainda bloqueiam a ascensão de profissionais negros. Desse modo, mesmo nos permitindo

imaginar novos tempos, mais prósperos e justos, os avanços que vemos devem nos colocar alertas e em movimento. Em nosso caso em particular, está em curso uma pesquisa que visa analisar as controvérsias que eclodiram no debate público brasileiro quando a Magalu lançou o programa de trainees que abordamos aqui. Nela estamos repertoriando, por meio de publicações da mídia, essas controvérsias e os argumentos que diferentes atores deram para justificar suas posições a favor ou contra o programa.

## PALAVRAS FINAIS

Finalizamos com um elogio à pluralidade teórico-epistemológica. Temos consciência de que a trilha analítica que seguimos aqui não é a única possível, nem queremos sugerir que seja a melhor, para a compreensão do fenômeno do racismo e do antirracismo nas organizações. Ela se inspira no pragmatismo filosófico (Cometti, 2010; James, 2022) e na virada pragmatista que tem marcado as ciências sociais francesas desde o final da década de 1970 e início dos anos 1980 (Dosse, 2013). Reflete também o desdobramento desse movimento nos estudos organizacionais no Brasil. Sendo assim, pretende-se uma abordagem crítica, voltada para a transformação social, a radicalização da democracia e da justiça (Serva, 2023).

Ainda que Didier Fassin não se reivindique como um autor pragmatista (Jaime & Lima, 2011), ao propor o conceito de racialização como ferramenta analítica para dar conta do que está em jogo quando se mobiliza a ideia de raça, ancora-se no princípio pragmatista segundo o qual as ideias não valem em si, mas em razão dos usos que se faz delas e dos efeitos desses usos.

É dessa perspectiva pragmatista que Eric Fassin (E. Fassin, 2006, p. 106) interroga: “se cegar voluntariamente à raça, não é também se condenar a permanecer cego ao racismo?”. E argumenta que as ideias não devem ser apreendidas independentemente das situações históricas

em que elas se fazem ouvir, mas, ao contrário, em função dos contextos sociais nos quais são mobilizadas. Dito de outra forma, elas não podem ser tomadas como expressão de posições teóricas abstratas, mas como a formulação de estratégias políticas, que ganham todo seu sentido não em função de lógicas internas, mas segundo as circunstâncias históricas em que se inscrevem. Assim, ele indaga: “É racista falar de ‘raças?’”, para responder: “Depende”. E prossegue interrogando: “E não falar?”, para replicar da mesma forma: “Tudo depende”. Isto porque “em conjunturas políticas diferentes, a mesma posição assume significações potencialmente opostas” (E. Fassin, 2006, pp. 118-119).

Outras abordagens epistemológicas certamente são adequadas para a análise da dinâmica racial nas empresas: do positivismo e sua operacionalização em pesquisas voltadas para medir a discriminação racial, às abordagens decoloniais e feministas negras, com suas reconstruções/desconstruções da genealogia da ideia de raça, suas imbricações com as origens do colonialismo e do capitalismo e suas atualizações no presente. Seja como for, acreditamos que a abordagem teórico-epistemológica que embasa a provocação que lançamos nessa pensata ao debate sobre a questão racial possui os seus méritos. Ela escapa de visões essencialistas, maniqueístas, deterministas ou niilistas dos problemas sociais; e nos leva a pensar a ideia de raça como algo continuamente produzido, disputado, negociado e ressignificado em contextos histórico-sociais atravessados pelas relações de poder. No que se refere aos desdobramentos dessa abordagem no campo dos estudos organizacionais, consideramos que o tipo de análise que ela enseja permite a compreensão das dinâmicas de racialização nas organizações contemporâneas não só como reflexo das desigualdades raciais ou do racismo estrutural. Ela sugere que essas dinâmicas podem ser entendidas também como expressões de ações levadas a cabo por representantes de grupos que foram racializados como objetos para se tornarem sujeitos. Ações empreendidas por meio de estratégias individuais ou da mobilização coletiva (Jaime & Santos-Souza, 2024).

## REFERÊNCIAS

- Brun, S. & Cosquer, C. (2022). *Sociologie de la race*. Armand Colin.
- Cometti, J-P. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme?* Folio.
- Diniz, D. (2016). *Didier Fassin*. Faperj-Eduerj.
- Dosse, F. (2013). *L'empire du sens: l'humanisation des sciences humaines*. La Découverte.
- Fassin, D. (2006). Nommer, interpréter. Le sens commun et la question raciale. In D. Fassin, & E. Fassin. *De la question sociale à la question raciale? Représenter la société française* (pp. 17-36). La Découverte.
- Fassin, D. (2010). Ni race, ni racisme. Ce que racialiser veut dire. In D. Fassin. *Les nouvelles frontières de la société française* (pp. 147-172). La Découverte.
- Fassin, E. (2006). Aveugles à la race ou au racisme? Une approche stratégique. In D. Fassin, & E. Fassin. *De la question sociale à la question raciale? Représenter la société française* (pp. 106-130). La Découverte.
- Frey, P., Maggie, Y., Maio, M. C., Monteiro, S. & Ventura, R. S. (Org.) (2007). *Divisões perigosas: Políticas raciais no Brasil contemporâneo*. Civilização Brasileira.


- Gilroy, P. (2007). *Entre campos: Nações, cultura e o fascínio da raça*. Anablume.
- Guillaumin, C. (1986) Je sais bien mais quand même ou les avatars de la notion de “race”. In C. Guillaumin, et al. (dir.). *Le genre humain. La science face au racisme* (pp. 185-190). Fayard.
- Guimarães, A. S. (2005). *Racismo e anti-racismo no Brasil*. Editora 34.
- Instituto Ethos. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Instituto Ethos.
- Instituto Locomotiva. (2022). *Qual o impacto do racismo na economia. Locomotiva: Pesquisa & Estratégia*. <https://ilocomotiva.com.br/wp-content/uploads/2022/01/impacto-do-racismo-na-economia.pdf>
- James, W. (2022). *Le pragmatisme: Un nouveau nom pour d'anciennes manières de penser*. Flammarion.
- Jaime, P. (2017). Recycling the idea of race: socio-political agenda, transnational business culture, and diversity management in Brazil. *Social Identities: Journal for the study of race, nation and culture*, 24(5), 1-19. <https://doi.org/10.1080/13504630.2017.1386356>
- Jaime, P. (2022). *Executivos negros: Racismo e diversidade no mundo empresarial*. Edusp-Fapesp.
- Jaime, P., & Lima, A. (2011). Uma trajetória antropológica: Entrevista com Didier Fassin. *Horizontes Antropológicos*, 17(36), 257-279. <https://doi.org/10.1590/S0104-71832011000200011>
- Jaime, P. & Santos-Souza, H. S. (2024). Papel das empresas na construção de uma sociedade antirracista. *GV Executivo*, 23(2), 1-8. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n2.2024.91227>
- Jaime, P., Santos-Souza, H. S., & Hein, A. S. (2024). Da estratégia individual à mobilização coletiva: Construção do sujeito nas trajetórias profissionais de executivos negros. *Novos Estudos Cebrap*, 43(2), 230-259. <http://doi.org/10.25091/S01013300202400020004>
- Milles, R. (2000). Racialização. In E. Cashmore. *Dicionário de relações étnicas e raciais*. Selo Negro.
- Munanga, K. (2004). Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In A. Brandão (Org.). *Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira*. EDUFF.
- Munanga, K. (2019). *Negritude: Usos e sentidos*. Autêntica.
- Narcizo, B. (2020). Juíza do Trabalho diz que trainee para negros é discriminação inadmissível. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/juiza-do-trabalho-diz-que-trainee-para-negros-e-inadmissivel.shtml>
- Sartre, J. (1969). *Anthologie de la nouvelle poésie nègre et malgache de la langue française*. Presses Universitaires de France.
- Serva, M. (2023). Análise pragmatista de organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-22. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230101>
- Silva, P. B. G. & Silvério, V. (Org.) (2003). *Educação e ações afirmativas: Entre a injustiça simbólica e a injustiça econômica*. INEP.
- Silvério, V. (Org.) (2012). *As cotas para negro no tribunal: A audiência pública do STF*. EdUfscar.
- Silvério, V. (2023). Racialização. In F. Rios, M. A. Santos, & A. Ratts (Orgs.). *Dicionário das relações étnico-raciais contemporâneas*. Perspectiva.
- Trajano, F. (2020, 19 de setembro). Porque criamos um programa de liderança só para negros. *Brazil Journal*. <https://braziljournal.com/por-que-criamos-um-programa-de-lideranca-so-para-negros/>
- Weintraub, A. C. A. M., & Vasconcellos, M. P. C. (2013). Contribuições do pensamento de Didier Fassin para uma análise crítica das políticas de saúde dirigidas a populações vulneráveis. *História, Ciências, Saúde-manguinhos*, 20(3), 1041-1055. <https://doi.org/10.1590/S0104-597020130003000016>

## Autoria

### Pedro Jaime


Centro Universitário FEI  
Rua Tamandaré, n. 866, Liberdade, CEP 01525-001, São Paulo, SP, Brasil

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
Rua Dr. Álvaro Alvim, n. 123, Vila Mariana, CEP 04018-010, São Paulo, SP, Brasil  
E-mail: pedrojaime@uol.com.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9292-220X>

### Humberto Reis dos Santos-Souza\*

Centro Universitário FEI  
Rua Tamandaré, n. 866, Liberdade, CEP 01525-001, São Paulo, SP, Brasil

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro  
Av. Prefeito Botafogo, s/n, Bairro Comercial, CEP 27542-000, Resende, RJ, Brasil  
E-mail: humberto.souza@ifrj.edu.br  
 <https://orcid.org/0000-0002-7005-7585>

\* Autor Correspondente

## Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concederam à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Financiamento

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo suporte financeiro para a realização deste trabalho. Processo número: 88887.907018/2023-00

## Contribuições dos Autores

**1º autor:** análise formal (líder), conceitualização (líder), curadoria de dados (líder), redação - rascunho original (líder), redação - revisão e edição (líder), validação (líder), visualização (líder).

**2º autor:** análise formal (suporte), redação - rascunho original (líder), redação - revisão e edição (líder), visualização (suporte).

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (*Peer Review Report*) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

## Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.



**Disponível em:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84083063004>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,  
Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no  
âmbito da iniciativa acesso aberto

Pedro Jaime, Humberto Reis dos Santos-Souza  
**For an Anti-racist Racialization: Controversies  
Surrounding Racial Inclusion in Companies  
Por uma Racialização Antirracista: Controvérsias em  
Torno da Inclusão Racial nas Empresas**

*Revista de Administração Contemporânea*  
vol. 29, núm. 1, e240032, 2025  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração,  
**ISSN:** 1415-6555  
**ISSN-E:** 1982-7849

**DOI:** <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240032.en>