

CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS

**DE DIVERSIDADE,
EQUIDADE E INCLUSÃO
(DEI) RACIAL**

NOVEMBRO 2024

PATROCÍNIO



COORDENAÇÃO

RAPHAEL DE LIMA VICENTE

Advogado, Pós-Doutorando pela FGV, Mestre e Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Pesquisador do Núcleo de Estudos de Relações Raciais e do Núcleo de Estudos do Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras. Sócio do Vicente Advogados, com ênfase em Governança, Direito Empresarial e Direito do Trabalho. Idealizador do Índice de Equidade Racial nas Empresas (IERE). Diretor Geral da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial.

EQUIPE

AMENA ALCANTARA FERRAZ

Doutora em Ciências da Saúde. Mestre em Saúde Pública. Especialista em Saúde Coletiva e Gerenciamento dos Serviços de Saúde e Bióloga Sanitarista. Profissional. Apoiadora do Conselho Secretários Municipais de Saúde (COSEMS). Facilitadora no Projeto Educa VE (Educação a Distância). Docente no Curso de Medicina da Unilago e Presidente da Comissão Municipal dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS/2030). Ex-membro nos Conselhos de Direito, como Saúde, Idoso, Criança, Afro e Mulher. Voluntária no Coletivo Mulheres na Política e no Núcleo de Profissionais de Saúde da Associação Comercial de Rio Preto (ACIRP). Consultora da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Consultora Externa da GO Associados.

ANDRÉ DOCA PRADO

Doutorando em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Ciências Econômicas pela UNICAMP. Pesquisador Centro de Desenvolvimento econômico (CEDE/Unicamp), do LabHab da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP (FAU-USP) e do Grupo de Estudos das Transformações Econômicas e Territoriais (GETETE). Consultor da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Consultor Externo da GO Associados.

CECI KUNCEVICIUS BUENO DE CAPRIO

Engenheira Civil, com especialização em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos. Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, e em Gestão Pública no Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper). Consultora em Projetos que envolvem Políticas Públicas Sociais e Ambientais. Consultora da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Consultora Externa da GO Associados.

GESNER OLIVEIRA

Economista pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Mestre em Economia pela UNICAMP, Ph.D. em Economia pela Universidade da Califórnia em Berkeley. Foi Presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) de 1996 a 2000, Presidente da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) de 2007 a 2010. É Professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP-FGV) desde 1990, onde coordena o FGVceisa. Foi Professor Visitante da Universidade de Columbia nos EUA em 2006. É Membro do Comitê do LIDE Equidade Racial. Sócio Executivo da GO Associados.

IVAN RENATO DE LIMA

Engenheiro Mecânico, com especialização em Administração pela USP - Fundação Carlos Vanzolini e Especialista em Docência para o Ensino Superior pelo Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa (IPEP). Presidente do LIDE Equidade Racial e Ex-Secretário de Equidade Racial da Secretaria de Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo. Prefeito Regional e Subprefeito de Pirituba e Jaraguá, na Prefeitura de São Paulo. Presidente do Conselho de Participação e Desenvolvimento da Comunidade Negra da Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo.

NATÁLIA AUGUSTO

Economista pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Tema de Monografia relacionada à Evolução Recente da Desigualdade entre Negros e Brancos no Mercado de Trabalho nas Regiões Metropolitanas do Brasil. Especialização em Processos Didático Pedagógico para Cursos na Modalidade à Distância pela UNIVESP. Consultora da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Consultora Externa da GO Associados.

PEDRO LEVY SAYON

Economista e Mestre em Economia pela FEA-USP. Pesquisador do Núcleo de Economia Regional e Urbana da Universidade de São Paulo (NEREUS) e da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). Consultora da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Consultor Externo da GO Associados.

RAFAEL PEREIRA OLIVEIRA

Economista pela Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP/FGV) e Mestre em Economia pela FEA-USP. Pesquisador do Núcleo de Economia Regional e Urbana da Universidade de São Paulo (NEREUS). Foi Pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). Consultor da Diversity e Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Gerente de Projetos e Macrossetorial da GO Associados.

CONTRIBUIÇÃO E REVISÃO

ACNUR – ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS

COSAN

EMPRESAS COM REFUGIADOS

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT+

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

**IBRAC - INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS DE CONCORRÊNCIA,
CONSUMO E COMÉRCIO INTERNACIONAL**

MULHERES 360

SOMBRERO

FABIO TURCI

JOÃO MANOEL DE LIMA JUNIOR

JORGETE LEMOS

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	14
2. 2. PRINCÍPIOS, NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS E NACIONAIS	16
2.1. Referências Internacionais	17
2.2. Referências Nacionais	26
3. RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	36
3.1. Diagnóstico	38
3.2. Conscientização e Sensibilização	48
3.3. Recrutamento, Seleção e Retenção	58
3.4. Treinamento e Capacitação	68
3.5. Ascensão	78
3.6. Governança	82
3.7. Relação com Cadeia de Valor	92
4. UNIDADES CORPORATIVAS E ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	104
5. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DESTE CÓDIGO	111
REFERÊNCIAS	115



INICIATIVA
EMPRESARIAL
PELA IGUALDADE
RACIAL



A Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial (“Iniciativa”) é o maior movimento corporativo de promoção da Equidade Racial da América Latina. Foi criado em 2015 e formado por empresas e instituições comprometidas com a promoção da equidade racial no seu ambiente, na sua cadeia de valor e no mercado de trabalho como um todo.

A Iniciativa é um movimento pioneiro que apresentou uma nova abordagem quanto à agenda da promoção da diversidade racial no mundo corporativo. Em uma época em que ainda pouco se falava sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI) racial, a Iniciativa propôs que as grandes empresas liderassem o processo de transformação no mercado corporativo brasileiro, buscando uma verdadeira transformação na cultura empresarial até então estabelecida no país.

Nessa nova abordagem, compreendeu-se que o diagnóstico, o enfrentamento e a construção de soluções que mitiguem e, posteriormente, eliminem o racismo, a discriminação e o preconceito no ambiente empresarial, deveriam integrar um processo de cocriação com as empresas, em um espaço aberto ao debate e à construção. As grandes empresas e seus presidentes deveriam assumir seu papel de liderança nessa jornada, bem como um compromisso público com a promoção da diversidade racial, não só internamente, mas também abrangendo toda a sua cadeia de valor. Assim, a Iniciativa foi fundada.

Atualmente, o movimento é composto por mais de 80 das maiores empresas e instituições do Brasil, representando setores como varejo, serviços financeiros, indústria, agro, energia, consultoria, bens de consumo, petróleo e gás, automobilístico, entre outros. O universo da Iniciativa representa mais de R\$ 1,3 trilhão em faturamento, mais de 800 mil pessoas diretas, 4 milhões de pessoas indiretas e alcance global.

O trabalho da Iniciativa baseia-se em pilares estruturais pautados em seus 10 compromissos com a promoção da equidade racial, seu planejamento estratégico, gerenciamento e mensuração, bem como ações de propositivas de amplo impacto. As empresas que aderem à Iniciativa devem atender a esses 10 compromissos, quais sejam:

- 1. Comprometer-se - presidência e executivos - com o respeito à promoção da igualdade racial.**
- 2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo a todas as pessoas.**
- 3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para todas as pessoas.**
- 4. Sensibilizar e educar para o respeito e a promoção da diversidade racial.**
- 5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade sobre diversidade racial.**
- 6. Promover o respeito à diversidade racial na comunicação e marketing.**
- 7. Promover o respeito a todas as pessoas no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes.**
- 8. Promover ações de desenvolvimento profissional para se alcançar a igualdade racial no acesso a oportunidades de trabalho e renda.**
- 9. Promover o desenvolvimento econômico e social na cadeia de valor dos segmentos étnico-raciais em situação**

de vulnerabilidade e exclusão na cadeia de valor.

10. Promover e apoiar ações em prol da igualdade racial no relacionamento com a comunidade.

Desde 2015, a Iniciativa tem sido inspiradora e estimuladora de transformações históricas no ambiente corporativo. Por meio de suas associadas signatárias, iniciaram-se no Brasil os estágios e programas de *trainees* exclusivos para jovens negros, os Comitês de DEI, os grupos de afinidade, a mudança das nomenclaturas no organograma corporativo com os especialistas em Diversidade, Diretores de Diversidade, Diretores de Equidade Racial, compras corporativas empresariais, cláusula contratual antirracista, formação de Conselheiros Negros de Administração e os bônus vinculados às metas de diversidade racial.

Também é realização da Iniciativa o Índice de Equidade Racial Empresarial (IERE)¹, o pioneiro e mais conceituado instrumento de diagnóstico e monitoramento anual das políticas de enfrentamento ao racismo no ambiente corporativo. Criado em 2020, o IERE chegou à sua quinta edição em 2024, contando com a participação das 45 maiores empresas brasileiras.

Outros projetos importantes da Iniciativa que merecem destaque são o Prêmio Melhores Práticas Empresariais de Diversidade e o Fórum Internacional de Equidade Racial Empresarial, o mais importante ambiente de debates, compartilhamentos e sinalizador de tendências dessa agenda das Américas, que ocorre sempre na Semana da Consciência Negra no Brasil.

Nossa finalidade é promover um ambiente de negócios sustentável, através da superação do racismo e de todas as formas de discriminação no ambiente corporativo e em toda a sua cadeia de valor.

Muito foi feito, muito ainda há que se fazer, porém, tudo começa com uma Iniciativa!

1 Disponível em: <https://iniciativaempresarial.com.br/indice-de-equidade-racial-empresarial/>.



1. APRESENTAÇÃO

O Código de Melhores Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) Racial ("Código") tem como objetivo apresentar uma estruturação adequada e fundamentada das melhores práticas e políticas desenvolvidas e aplicadas no Brasil e no mundo quanto à agenda racial.

Os bancos de práticas geralmente buscados pelas empresas são importantes fontes de *insights*, validações e aprendizados. Contudo, são muitas vezes compostos por políticas esparsas, de curto prazo e com difícil replicabilidade, além de não estarem devidamente organizadas, tornando difícil a compreensão pelo mercado dos padrões ou impactos efetivos. Além disso, engajar a cadeia de valor das empresas sem um material para suporte e aplicação prática, dada a variedade de stakeholders em termos de porte, setor de atuação etc., torna a missão ainda mais difícil.

Os desafios que a agenda racial impõe são imensos, exigindo um olhar 360°, diverso e fruto de um processo de cocriação. Daí a importância do engajamento das empresas e instituições dos mais variados setores, uma vez que cada empresa e negócio enfrenta realidades e desafios particulares.

É por isso que este Código não é estático, mas sim um documento orientativo e dinâmico para estimular a ação concreta das empresas, mas sujeito à contínua atualização conforme sejam identificadas novas necessidades e gargalos em relação à pauta racial. Membros da sociedade civil são encorajados a abraçar esses princípios, integrá-los em suas práticas diárias e se empenhar em promover uma cultura de respeito mútuo e colaboração. Só assim será possível eliminar o racismo do mercado de trabalho brasileiro.

Neste Código, delineiam-se diretrizes e ações concretas que visam a promover a DEI racial em todas as facetas de uma corporação, desde recrutamento e seleção até desenvolvimento de carreira, retenção e promoção. Tal processo requer esforço contínuo e compromisso constante, da Iniciativa, as empresas signatárias e de toda a sociedade civil, donde este Código constitui apenas o primeiro passo, apenas uma primeira “iniciativa”, na longa jornada para construir um mercado de trabalho no Brasil que seja mais diverso, equitativo e inclusivo para todas e todos.

Por fim, vale ressaltar que é possível transformar as propostas de políticas e práticas deste Código em ações tangíveis a fim de criar um ambiente corporativo onde todas as pessoas, independentemente de sua cor e origem racial ou étnica, possam prosperar profissionalmente e alcançar seu pleno potencial. E é através da ação coletiva, de um processo colaborativo, que esses compromissos podem moldar um futuro mais justo para todas e todos.



2. PRINCÍPIOS, NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS E NACIONAIS

O objetivo desta seção é apresentar princípios, normas e diretrizes norteadores das pautas de DEI racial, tanto sob uma perspectiva internacional quanto nacional.

2.1.REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

No contexto global atual, a promoção da diversidade racial em ambientes corporativos é reconhecida como uma prioridade essencial para a construção de organizações inclusivas e sustentáveis. Em todo o mundo, empresas têm se mostrado cada vez mais comprometidas em criar culturas organizacionais que valorizem e celebrem a multiplicidade de perspectivas, origens e experiências de seus colaboradores.

Nesta subseção, serão explorados princípios e diretrizes internacionais que fundamentam a criação de um código de DEI racial, fornecendo um arcabouço essencial para orientar as políticas, práticas e iniciativas das empresas brasileiras rumo à promoção de um ambiente de trabalho verdadeiramente diverso, equitativo e inclusivo, onde todas as pessoas, independentemente de sua cor, raça ou etnia, possam prosperar profissionalmente e contribuir plenamente para o sucesso das organizações.

Ao abraçar a diversidade racial, as empresas não apenas cumprem com sua responsabilidade social, mas também fortalecem sua resiliência, estimulam a inovação e garantem maior competitividade em um mundo cada vez mais globalizado e diversificado. Para o levantamento de princípios e diretrizes que orientam este Código no ambiente corporativo, foram consultadas e analisadas diversas fontes de organismos internacionais relevantes para a promoção da diversidade racial no ambiente corporativo, tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), seja de seus escritórios temáticos, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e UNESCO, seja de tratados e convenções internacionais resultantes de iniciativas dos Estados membros, seja de Agendas compartilhadas por eles, como a Agenda 2030, ou a Agenda ESG. Além disso, buscaram-se iniciativas de organizações internacionais relevantes como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

Primeiramente, é fundamental apontar que todos os Estados membros da ONU ratificaram a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), de 1948. Tal declaração já traz, em si, relevantes diretrizes para este Código, uma vez que, em seu artigo 7º, a DUDH aponta que todos são iguais perante a lei, sem nenhum tipo de discriminação e que em seu artigo 23º: “[...] 2. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual”.

Nesse sentido, faz-se necessário destacar a interconexão entre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas, em 2015, e a promoção da diversidade racial nas empresas. Os ODS, compreendendo um conjunto de metas ambiciosas para alcançar um futuro mais justo e igualitário até 2030, reconhecem a importância da inclusão e da igualdade racial como pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável.

Os ODS servem como diretrizes diretas para uma agenda de diversidade racial nas empresas. Tais diretrizes estão refletidas em diversos objetivos. É possível citar, por exemplo, o “ODS 10 - Redução das Desigualdades”, que em diversas metas específicas coloca como centralidade a redução das desigualdades, inclusive raciais, e o combate à discriminação. Destacam-se, nesse interim, as metas:

- _ **“10.2 - Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.”**
- _ **“10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.”**
- _ **“10.7 Facilitar a migração e a mobilidade ordenada, segura, regular e responsável das pessoas, inclusive por meio da implementação de políticas de migração planejadas e bem geridas”.**

Em relação a esta última meta, é importante destacar a temática das pessoas refugiadas. Tal temática está intimamente ligada à equidade racial, uma vez que os refugiados frequentemente enfrentam discriminação racial e desigualdade de oportunidades, tanto em seus países de origem quanto nos países onde buscam asilo. Muitos refugiados fogem de conflitos enraizados em tensões étnicas e raciais, e, ao chegarem aos países de acolhimento, ficam sujeitos a enfrentar racismo sistêmico, xenofobia e barreiras no acesso a serviços básicos como moradia, educação e emprego.

Além disso, destaca-se que minorias raciais estão desproporcionalmente representadas entre as populações refugiadas. Daí que a interseccionalidade entre o status de refugiado e a identidade racial pode agravar vulnerabilidades. Indivíduos nessas condições passam a sofrer de uma dupla discriminação: por serem refugiados e por pertencerem a uma minoria racial ou étnica. Isso significa que abordar as questões relacionadas aos refugiados envolve, necessariamente, enfrentar desafios de DEI racial.

Outros objetivos também são dignos de destaque. O “ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico” também se desdobra em metas específicas que promovem maior igualdade racial, mesmo que a expressão não esteja explícita em seu texto. Isso se dá, por exemplo, no âmbito da meta 8.5, que diz que: “[A]té 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor”.

Tendo em vista a interseccionalidade das diferentes identidades, por exemplo, entre pessoas negras e mulheres, é importante destacar que a pauta de DEI racial no ambiente corporativo reflete também o compromisso das organizações com o “ODS 5 – Igualdade de Gênero”. Além disso, a promoção da DEI racial nas empresas contribui diretamente com o “ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, uma vez que as organizações passam a fortalecer a coesão social e a estabilidade.

Oferecendo oportunidades iguais de emprego e desenvolvimento profissional para indivíduos de todas as cores e origens étnicas e raciais, as empresas também passam a promover indiretamente o ODS “1 - Erradicação da Pobreza”, uma vez que, como se sabe, a pobreza

concentra-se nas populações com marcação racial.

Por fim, a DEI racial também pode impulsionar a inovação e a criatividade dentro das organizações, alimentando o progresso em direção ao “ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura”. Assim, ao adotar práticas inclusivas e valorizar a pauta objeto deste Código, as empresas não apenas avançam em direção à maior DEI, como também desempenham um papel fundamental na realização de uma ampla gama de metas e aspirações delineadas nos ODS da ONU.

Embora o ODS 18 ainda não exista oficialmente, está sendo desenvolvido com foco na promoção específica da equidade racial. Este novo objetivo busca abordar as desigualdades raciais sistêmicas que persistem globalmente, promovendo políticas que garantam igualdade de oportunidades, representatividade e justiça social para todas as raças e etnias. A implementação do ODS 18 reforçaria o compromisso internacional em combater o racismo e construir sociedades mais inclusivas e equitativas, alinhando-se aos princípios de dignidade e respeito para todas e todos. Já há apoio formal do Estado brasileiro quanto ao tema.

Ainda que haja diferenças conceituais, fato é que a implementação da Agenda ESG no ambiente privado está intrinsicamente ligada aos ODS estabelecidos pela ONU. A Agenda ESG surgiu em 2004 quando o ex-secretário geral da ONU lançou um desafio aos 50 presidentes das maiores instituições financeiras do mundo: em suas operações, engajar-se em fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais até 2030. Portanto, são conceitos imbricados e que tem o ano de 2030 como horizonte.

A promoção da DEI racial no ambiente corporativo está intimamente relacionada aos eixos “S” e “G” da sigla ESG, uma vez que não apenas promove externamente melhorias para a sociedade, mas internamente está pautada em boas práticas em termos de recrutamento e seleção, capacitação e treinamento, comunicação, políticas de promoção entre outras.

A promoção da DEI racial não é apenas uma questão local, mas também uma preocupação global refletida em tratados e acordos internacionais. Desse modo, é igualmente essencial considerar

a conexão dos esforços de promoção da DEI racial no ambiente corporativo com os tratados internacionais assumidos pelo Brasil. No país, tratados como a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial da ONU e a Convenção concernente à discriminação em matéria de emprego e profissão, nº 111, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) destacam o compromisso do país em combater a discriminação racial e promover a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos.

Tais instrumentos internacionais reforçam a conformidade com obrigações jurídicas internacionais assumidas pelo Brasil, enquanto Estado. A partir da implementação de tais tratados, cria-se um ecossistema legal para implementação de políticas, não apenas públicas, mas também privadas, para o combate à discriminação e promoção da equidade racial. Essa sinergia entre esforços locais e globais é fundamental para impulsionar mudanças significativas e duradouras em direção a uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

A Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, editada em 1965, porém apenas decretada no Brasil em 1969, constitui um compromisso firme do país no combate às diferentes formas de discriminação. No documento, há conceituações importantes para o campo jurídico, como a própria definição de “discriminação racial”, sendo definida da seguinte forma:

[A] expressão “discriminação racial” significará qualquer distinção, exclusão restrição ou preferência baseadas em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tem por objetivo ou efeito anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício num mesmo plano, (em igualdade de condição), de direitos humanos e liberdades fundamentais no domínio político econômico, social, cultural ou em qualquer outro domínio de vida pública.

No documento também são apresentados os compromissos públicos dos Estados que assinaram a convenção, como alterações de leis, formulação e implementações de políticas nacionais para o combate à discriminação, condenação e compromisso de eliminação e proibição

das diversas formas de discriminação presentes no mundo.

A Convenção concernente à discriminação em matéria de emprego e profissão, nº 111, da OIT, de 1964, e promulgada no Brasil em 1968, é mais restrita ao ambiente de trabalho. Da mesma forma que a supracitada convenção de 1965, essa também define o que considera como discriminação, no caso:

- a) Toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;***
- b) Qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Membro Interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.***

Além disso, também implica para os Estados que aderiram à Convenção da OIT ações para formular e aplicar uma política nacional que ambicione promover a igualdade de oportunidade e de tratamento no que diz respeito ao emprego e à profissão, com objetivo de eliminar todo e qualquer tipo de discriminação neste âmbito.

Em 16 de dezembro de 1966, durante a XXI Sessão da Assembleia Geral das Nações Unidas, foram adotados dois marcos significativos na promoção de DEI racial: o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC), que entrou em vigor em 3 de janeiro de 1976, sendo o Brasil um dos signatários, e o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos, incorporado à legislação nacional pelo Decreto nº 592, de 6 de julho de 1992. Ambos os pactos têm como foco primordial o acesso à justiça e a proteção dos direitos humanos, incluindo aspectos culturais, religiosos, econômicos, políticos e sociais.

Já a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica), firmada em 22 de novembro de 1969, entrou em vigor no Brasil por meio do Decreto nº 678, de 6 de novembro de 1992. Este tratado internacional estabelece um conjunto abrangente de garantias fundamentais, englobando direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais. Sua relevância é destacada pela criação de um sistema regional voltado à proteção dos direitos humanos, fomentando o respeito, a justiça e a dignidade para todos os habitantes das Américas. Além disso, o Pacto de San José instituiu diversos mecanismos destinados a assegurar sua efetiva implementação, incluindo a Comissão Interamericana de Direitos Humanos e a Corte Interamericana de Direitos Humanos, ambas desempenhando papéis cruciais na promoção e defesa dos direitos humanos na região. Além de estabelecer uma ampla gama de direitos humanos, também desempenhou um papel fundamental na promoção da igualdade racial, ao reconhecê-la perante a lei e proibir a discriminação, constituindo-se em um importante instrumento legal na luta contra o racismo e a discriminação racial em todas as suas manifestações.

Ainda no que tange às convenções internacionais, é importante destacar a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, da Organização dos Estados Americanos (OEA), que entrou em vigor no Brasil em 2022. Em tal convenção, verificam-se importantes definições de discriminação racial, direta e indireta, bem como a discriminação múltipla ou agravada. É importante destacar que o acordo estabelece que os signatários devem:

“adotar as políticas especiais e ações afirmativas necessárias para assegurar o gozo ou exercício dos direitos e liberdades fundamentais das pessoas ou grupos sujeitos ao racismo, à discriminação racial e formas correlatas de intolerância, com o propósito de promover condições equitativas para a igualdade de oportunidades; inclusão e progresso para essas pessoas ou grupos.”

Para além de pactos e leis, alguns planos de ação formulados internacionalmente também contribuem no combate ao racismo

e todas as formas de discriminação. Destacam-se a Conferência Regional das Américas, que culminou na Declaração da Conferência de Santiago e o Plano de Ação de Durban, de 2001. Ambos desempenharam um papel crucial na elaboração de estratégias para enfrentar o racismo e a discriminação no mundo, representando um compromisso coletivo em combater o racismo, a discriminação racial, a xenofobia e outras formas de intolerância.

A III Conferência Mundial Contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, realizada em Durban, África do Sul, consolidou esses esforços globais, oferecendo aos Estados participantes para o estabelecimento de ações judiciais, recursos, reparações e outras medidas eficazes de combate ao racismo em âmbito nacional e internacional, assegurando que todas as pessoas tenham acesso a instrumentos eficazes contra a discriminação.

Outra agência da ONU, a UNESCO, também tem como um programa relevante para a promoção da diversidade racial e combate à discriminação que merece destaque: o UNESCO ROADMAP AGAINST RACISM AND DISCRIMINATION (Roteiro da UNESCO contra o Racismo e a Discriminação, em tradução livre), que tem como o objetivo a eliminação da discriminação racial, do ódio racial e dos crimes de ódio racial no mundo. Por atuar no campo educacional, a UNESCO desenvolve ações fundamentais, porém, com resultados não para o curto, mas para o longo prazo. O programa é apoiado em quatro pilares, indicando responsáveis pela coordenação, prazos e recursos para a consecução dos objetivos:

- **Pilar Estratégico 1: Aproveitar os quadros e o trabalho normativo da UNESCO para combater o racismo e a discriminação**
- **Pilar Estratégico 2: Fortalecer as capacidades da UNESCO para gerar e mobilizar conhecimentos e evidências para combater o racismo e a discriminação**
- **Pilar Estratégico 3: Melhorar o trabalho da UNESCO para desenvolver capacidades para enfrentar o racismo e a discriminação**

Pilar Estratégico 4: Reforçando a defesa da UNESCO pelo antirracismo e pela antidiscriminação

Da porta para fora, o Banco Mundial é outra importante organização internacional que tem apoiado projetos e desenvolvido pesquisas em algumas comunidades na qual o grupo opera. Em países da América Latina alguns estudos visam a abordar as disparidades raciais no acesso à educação e oportunidades econômicas, reconhecendo que a promoção da diversidade racial não apenas fortalece as economias, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza (CERATTI, 2023). Além disso, o banco tem desenvolvido ações para expandir oportunidades econômicas para negros, indígenas e não-brancos.

Ademais, o Banco Mundial tem desempenhado um papel importante na promoção da diversidade racial e no combate à discriminação por meio de diversas iniciativas e programas internos. Da porta para dentro, em seu compromisso com a equidade e inclusão, o banco tem trabalhado para aumentar a representatividade de grupos raciais minoritários em sua própria força de trabalho, implementando políticas de recrutamento e promoção que visam à diversificação de sua equipe. Além disso, instituiu uma Força-Tarefa Antirracismo, após o lamentável assassinato de George Floyd, nos EUA.

Tal força-tarefa possui mais de 80 recomendações para melhoramento das condições no local de trabalho, incluindo temas como resolução de conflitos, cultura, treinamento, responsabilidade gerencial, gestão de carreira e recrutamento. As recomendações foram resumidas em uma carta antirracismo do Grupo Banco Mundial, publicada em setembro de 2021, com seis princípios que orientam as ações do grupo.

O FMI é outra grande instituição internacional que tem colocado em prática ações de promoção de diversidade e inclusão, com especial atenção para a temática racial, após o assassinato de George Floyd. Em 2021, a instituição lançou seu relatório de Diversidade e Inclusão, no qual esclarece para o público suas ações relacionadas a recrutamento, promoção e afastamento de seus quadros, sempre embasando, a nível mundial, as tendências em cada um destes

eixos. Mais do que isso, no documento são detalhadas as ações de inclusão para equidade racial, além de outras interseccionalidades, como pessoas com deficiência e uso de pronomes. Por fim, são previstas medidas a serem realizadas nos próximos anos, planos departamentais de diversidade e inclusão, além de questionários que buscam medir a diversidade e inclusão na organização.

No cenário internacional vale destacar ainda que grandes empresas têm desempenhado um papel crucial na promoção da diversidade, equidade e inclusão em seus ambientes corporativos, implementando uma variedade de boas práticas que visam a criar culturas organizacionais mais inclusivas, representativas e proporcionais. Tais empresas frequentemente adotam políticas de recrutamento e seleção que buscam ativamente atrair talentos de diversos *backgrounds* étnicos, raciais, de gênero, de nacionalidades e socioeconômicos, garantindo a representação de diferentes perspectivas em todos os níveis da organização.

Além disso, muitas empresas têm investido em programas de capacitação e desenvolvimento profissional para grupos historicamente subrepresentados, promovendo o avanço e a retenção desses talentos dentro da empresa. Práticas de transparência e prestação de contas também têm sido cada vez mais comuns, com as empresas estabelecendo metas concretas de diversidade para o médio e longo prazo, e monitorando regularmente seu progresso em direção a esses objetivos. Ao adotar essas e outras boas práticas, as grandes empresas internacionais não apenas têm fortalecido sua vantagem competitiva e sua resiliência, mas também têm contribuído para o avanço de uma sociedade mais justa e inclusiva em escala global.

2.2. REFERÊNCIAS NACIONAIS

Esta subseção reúne as principais referências nacionais acerca de DEI racial, (independentemente de serem vinculantes ou não a leis, portarias, normativos etc.), bem como exemplos de boas práticas de organizações brasileiras, públicas ou privadas. Após mais de 130 anos de abolição da escravidão no Brasil, os indivíduos negros e pardos, apesar de constituírem mais da metade da população, ainda se concentram na base da pirâmide social brasileira, constituindo,

assim, uma massa de trabalhadores mal remunerados. Portanto, conforme mostra a literatura acadêmica que estuda o tema, a abolição definitivamente não significou o início da desconstrução dos valores associados às desigualdades de cor no Brasil (JACCOUD, 2008, p. 47).

Recentemente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou os resultados do Censo 2022, que evidenciam tal conclusão. Cerca de 92,1 milhões de pessoas se declaram parda (45,3%), sendo a primeira vez que a população de pardos supera a população de brancos. Já 55,5% da população brasileira se declara negra, isto é, pretos e pardos, ou 112,7 milhões. Verifica-se que este é o retrato de um país que sofreu um processo de miscigenação, processo que foi composto primordialmente pelos povos originários, processos migratórios promovidos e pela escravização dos povos africanos.

A construção da sociedade brasileira e maior compreensão sobre a diversidade exigiu uma legislação que garantisse direitos a diferentes grupos. Conforme já abordado, o Brasil, por meio do Decreto nº 65.810, de dezembro de 1969, promulgou a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial. A partir de então é que novas legislações surgiram, reforçando-a e complementando-a de diferentes formas. A começar pela Carta Magna brasileira, cujos princípios fundamentais do art.1º, inciso III e IV, do art. 3º, incisos I, III e IV, e do art. 7º, inciso XXX merecem destaque:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

[...]

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

[...]

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

[...]

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XXX – proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (BRASIL, 1988)

Ainda na Constituição Federal (CF) de 1988, houve o reconhecimento dos direitos e deveres individuais e coletivos que previu a igualdade entre homens e mulheres:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes

O próprio Código Penal brasileiro, em seu Capítulo V dos crimes contra a honra, trata da questão da injúria em seu art. 140º. Além disso, no capítulo VI, o qual trata dos crimes contra a liberdade individual, tem-se o tratamento dos crimes análogos à escravidão, estabelecendo que a pena será aumentada se o crime for cometido por motivo de

preconceito de raça, cor, etnia, religião ou origem. Em complemento ao Código Penal, vale mencionar o Código de Processo Penal, que, em seu art. 323, inciso I, informa que em caso de crime de racismo não será concedida fiança.

Outro grande avanço que decorre da CF é a Lei nº 7.716 de 5 de janeiro de 1989, a qual define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor: injúria, negar ou obstar emprego em empresa privada, recusar ou impedir acesso a estabelecimento comercial, entre outros.

O Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288 de 20 de julho de 2010) veio com o objetivo de garantir à população negra o que estava expresso na CF de 1988, ou seja, a igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos e o combate da discriminação. A referida lei trata também sobre políticas de incentivo à igualdade de oportunidade por meio de políticas e programas tanto de formação profissional e de emprego, quanto de geração de renda, com enfoque na população negra brasileira:

Art. 39. O poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.

[...]

§ 4º As ações de que trata o caput deste artigo assegurarão o princípio da proporcionalidade de gênero entre os beneficiários. (BRASIL, 2010)

A Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial (PNPIR, Decreto nº 4.886, de 20 de novembro de 2003) teve como objetivo a diminuição das desigualdades raciais no Brasil, com enfoque na população negra. Esta política apresentou ações de curto, médio e longo prazo, além de informar as áreas de atuação prioritárias. Assim como o Estatuto, este normativo em seus objetivos específicos trata

sobre a articulação temática de gênero e raça, mostrando a importância de se analisar a interseccionalidade nas políticas e programas que visam à promoção da DEI.

Para colocar em prática as ações de curto, médio e longo prazo estabelecidos na PNPIR, vale destacar o Plano Nacional de Promoção da Igualdade Racial (PLANAPIR, Decreto 6.872 de 4 de junho de 2009), que trouxe metas, estratégias e diretrizes. O plano está dividido em 12 eixos: Trabalho e Desenvolvimento Econômico, Educação, Saúde, Diversidade Cultural, Direitos Humanos e Segurança Pública, Comunidades Remanescentes de Quilombos, Povos Indígenas, Comunidades Tradicionais de Terreiro, Política Internacional, Desenvolvimento Social e Segurança Alimentar, Infraestrutura e Juventude. Isto mostra a preocupação com todos os desafios que perpassam a população negra no Brasil.

Um dos eixos de maior importância para o governo brasileiro é o da Educação e, por meio da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, foi instituída a Lei de Cotas nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico e médio. Além disso, com intuito de aumentar o acesso dos negro(as) no mercado de trabalho formal, foi proposta a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, conforme a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014.

A Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, por sua vez, representou um marco histórico na luta pela igualdade racial no Brasil ao incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira”. Essa legislação visa a combater o racismo estrutural e promover a valorização da contribuição dos afrodescendentes para a formação da sociedade brasileira. Ao incorporar o estudo da história e cultura afro-brasileira nas escolas, a lei busca promover a conscientização, o respeito à diversidade e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Essa medida é fundamental para garantir a representatividade e o reconhecimento da pluralidade étnico-cultural do Brasil, contribuindo para o fortalecimento da identidade e autoestima da população negra.

Vale destacar que, recentemente, o governo brasileiro revogou o Decreto 4.228 de 13 de maio de 2002, que tratava sobre o Programa Nacional de Ações Afirmativas. Em seu lugar, foi instituído o Decreto 11.785 de 20 de novembro de 2023, o qual institui o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) com o objetivo geral de “promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às pessoas negras, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e mulheres”². Os principais objetivos do PFAA são, conforme art. 4 do decreto:

- _ Promover igualdade de oportunidades por meio de ações afirmativas;
- _ Promover equidade nas políticas públicas de forma transversal, interseccional e intersetorial com ações afirmativas;
- _ Promover a inclusão por meio de políticas de reparação, valorização e acessibilidade;
- _ Ampliar a conscientização sobre desigualdades de raça, etnia, deficiência e gênero; e
- _ Valorizar a contribuição de pessoas negras, quilombolas, com deficiência, indígenas e mulheres na formação da sociedade brasileira.

Dentre as ações previstas no decreto, vale destacar:

Art.2 [..]

I - políticas de cotas ou reservas de vagas;

2 Disponível em: <https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/acoes-afirmativas>. Acesso em: 04/11/2024.

II - bonificações ou critérios diferenciados de pontuação em processos seletivos;

III - estabelecimento de metas destinadas a ampliar a participação e a inclusão dos referidos grupos;

IV - critérios de desempate em processos competitivos, com vistas a ampliar a participação dos referidos grupos;

V - cursos preparatórios voltados para processos seletivos;

VI - programas de assistência financeira, incluída a concessão de bolsas e auxílios para garantir o acesso e a permanência em instituições de ensino ou de qualificação profissional;

VII - políticas de acessibilidade arquitetônica, atitudinal, metodológica, instrumental, comunicacional ou programática; e

VIII - destinação de parcela de recursos e fundos existentes para ações afirmativas ou criação de fundos específicos para ações afirmativas.

§ 2º Os órgãos da administração pública federal poderão implementar outras modalidades de ações afirmativas em favor dos grupos indicados no art. 1º, no âmbito de suas competências e observado o disposto na legislação. (BRASIL, 2023)

Dentre os princípios do PFAA, vale destacar também a transversalidade e interseccionalidade nas políticas públicas sob a ótica de raça, gênero, etnia e de pessoa com deficiência. Além disso, são objetivos do referido programa, conforme seu art. 4:

Houve também a previsão de criação de um Comitê Gestor que será responsável pela gestão, avaliação e monitoramento do programa. O

comitê é formado por representantes de sete órgãos e uma entidade³:

- Ministério da Igualdade Racial (MIR - coordenador);
- Casa Civil da Presidência da República;
- Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania;
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;
- Ministério das Mulheres;
- Ministério do Planejamento e Orçamento;
- Ministério dos Povos Indígenas; e
- Escola Nacional de Administração Pública.

A primeira tarefa do Comitê Gestor foi a publicação do “Modelo de Plano de Ação para implementação do PFAA”, lançado em 22 de janeiro de 2024⁴. Este documento servirá como base para que os órgãos da administração pública federal possam implementar o Programa em suas respectivas estruturas. A partir de então o comitê vem atuando, sob a coordenação do MIR, no sentido de apoiar e auxiliar todos os órgãos da administração pública federal a construir seus planos para implementar ações afirmativas e monitorá-las.

No âmbito estadual, em março de 2021, a Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo apresentou ao governo do estado propostas para um Plano Estadual de Promoção da

3 Disponível em: <https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/acoes-afirmativas/comite-gestor/comite-gestor>. Acesso em: 04/11/2024.

4 Disponível em: https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2_of_noticias/ModelodePlanodeAoPFAA.pdf.

Igualdade Racial. Tal Plano apresenta metas de curto, médio e longo prazo com ações para as áreas de: trabalho e renda, desenvolvimento econômico, tecnologia e inovação vinculados à população negra, aos povos originários e às comunidades tradicionais; desenvolvimento de educação nas relações étnicas raciais; política estadual integral de saúde da população negra, dos povos originários e das comunidades tradicionais; promoção de instrumentos de enfrentamento ao racismo; proteção à cultura da comunidade negra e aos povos originários e comunidades tradicionais; defesa dos povos originários e comunidades tradicionais; processo de empoderamento das mulheres negras;

políticas públicas para a juventude negra e pertencentes aos povos originários e comunidades tradicionais; proteção dos povos originários e comunidades tradicionais de matriz africana e religiões afro-brasileiras e; política habitacional; direito à terra e desenvolvimento sustentável dos povos originários e comunidades tradicionais.

Também merece destaque que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda responsável por disciplinar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil, demonstrou firmeza diante do debate sobre transparência na composição dos quadros executivos de empresas de capital aberto. A Resolução CVM nº 59, de 22 de dezembro de 2021 (Resolução CVM 59), representou um marco nesse sentido ao alterar a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. As alterações determinam que as companhias abertas brasileiras devem aumentar a transparência em relação aos objetivos, metas e composição da diretoria e dos Conselhos de Administração e Fiscal. Em particular, a Resolução CVM 59 estabelece que atributos relacionados à diversidade dos colaboradores, como raça e gênero, devem ser explicitados por nível hierárquico.

Nesse sentido, em 2023, a Lei Federal nº 14.553 de 20 de abril de 2023, alterou dois artigos do Estatuto da Igualdade Racial para estabelecer que os registros administrativos direcionados a órgãos e entidades da Administração Pública, a empregadores privados e a trabalhadores que lhes sejam subordinados passarão a ter campos

destinados a identificar o segmento étnico e racial a que pertence ao trabalhador, com utilização do critério da autotclassificação em grupos previamente delimitados.

Além das referências normativas é importante destacar as boas práticas fomentadas pela própria sociedade que podem ser pensadas a partir da tendência de leis que estão sendo instituídas, mas que em muitos momentos são maneiras de resistência e busca por mudanças na estrutura da sociedade. Como exemplo, vale citar o Comitê Permanente para as Questões de Gênero, Raça e Diversidade do Ministério de Minas e Energia (MME), criado em 2004, que visa a estimular o debate e, a partir das diretrizes das legislações nacionais, propor projetos e ações que estimulem a diversidade nas indústrias do setor.

Todas os princípios, diretrizes, normas e convenções abordadas nesta seção, nacionais e internacionais, juntamente com experiências recentes e bem-sucedidas de empresas signatárias da Iniciativa serviram de referência para a estruturação da Matriz de Responsabilidades a ser apresentada a seguir.

A close-up, profile view of a woman with dark skin and short hair, looking towards the right. She is wearing an orange top with white polka dots. In the background, a laptop screen is visible, showing a blue interface. The scene is set in an office or workspace with a wooden desk and some papers.

3. RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Nesta seção, apresentam-se recomendações de políticas e ações afirmativas para empresas comprometidas com a promoção de DEI racial. As recomendações são categorizadas em sete temas distintos, refletindo as diversas dimensões em ambientes corporativos nas quais o racismo estrutural se manifesta e precisa ser enfrentado:

- 1. Diagnóstico;**
- 2. Conscientização e Sensibilização;**
- 3. Recrutamento, Seleção e Retenção;**
- 4. Treinamento e Capacitação;**
- 5. Ascensão;**
- 6. Governança; e**
- 7. Relação com Cadeia de Valor**

É notável o paralelismo com os seis pilares do supracitado IERE, a saber:

- I. Recenseamento Empresarial;**
- II. Conscientização;**
- III. Recrutamento;**
- IV. Capacitação;**
- V. Ascensão; e**
- VI. Publicidade e Engajamento**

Embora haja semelhanças importantes entre os cinco primeiros pilares do IERE e as dimensões de políticas deste Código, surge uma importante distinção na forma de separação do sexto pilar, “Publicidade e Engajamento”, nas áreas de governança e relação com a cadeia de valor. Tal divisão foi proposta devido à natureza das políticas recomendadas em cada uma dessas dimensões, que são distintas e, portanto, requerem tratamento específico em cada caso.

Ao final de cada subseção a seguir será apresentado um quadro-resumo das políticas e melhores práticas corporativas recomendadas neste Código. Em tais quadros, serão apresentados o eixo, as dimensões medidas e a política corporativa em si. A partir de então, serão descritos, em linhas gerais – ainda que diferentes empresas e organizações possuam suas particularidades na estrutura – as respectivas: unidades organizacionais comumente envolvidas na formulação e implementação daquela política; o público-alvo, ou seja, o objeto da política corporativa; os recursos críticos para sua implementação (organizacionais, cognitivos,

financeiros e políticos); a frequência de avaliação da política, e o produto e os potenciais resultados esperados pela implementação da política.

Além disso, serão apresentados, para fins de exemplificação, metas relacionadas a cada uma das políticas, acompanhadas de seus respectivos potenciais indicadores de implementação. Neste sentido, é importante frisar que, os exemplos deste Código não são os únicos possíveis. Mais do que isso, para estabelecimento das metas de qualquer assunto, não apenas metas de DEI racial, há diversas metodologias disponíveis no mercado. Assim, é importante que o gestor representante de cada empresa se atente às recomendações deste Código, mas tenha a compreensão profunda do estágio atual da sua empresa, de seu mercado e da realidade social brasileira, estabelecendo metas factíveis⁵ e mensuráveis, bem como acompanhando-as periodicamente, comunicando-as para os atores-chave da organização

3.1. DIAGNÓSTICO

Este primeiro tema aborda a importância de se realizar uma avaliação de diagnóstico abrangente das práticas, políticas e cultura organizacional relacionadas à DEI racial dentro da empresa. Isso pode incluir análises de dados demográficos, pesquisas de clima organizacional e avaliações periódica de políticas existentes para identificar áreas com possíveis quadros de desigualdade racial e com oportunidades de melhoria. Este tema contempla cinco recomendações de boas práticas.

A primeira política é fundamental a ser adotada por empresas engajadas com a promoção de DEI racial no ambiente corporativo é a implementação de um recenseamento empresarial periódico e transparente, de modo

-
- 5 Uma dica importante para a definição de uma meta é estabelecer que o indicador da empresa deve, de alguma forma, buscar representar a realidade. Por exemplo: na região nordeste, a proporção de negros na população é de 72,6% (IBGE, 2022), portanto, ter essa meta como referência de longo prazo para a proporção de negros na sua organização que atua na região é um indicador importante para a busca da equidade no estado. Na região Sul, tal proporção é de 26,7%, o que pode implicar metas menos agressivas.

a ser capaz de mapear a representatividade da população negra nos diferentes níveis hierárquicos da empresa e orientar as demais ações recomendadas neste Código. Embora mais custosas, periodicidades mais frequentes são preferíveis de modo a manter as informações atualizadas com regularidade, permitindo uma tomada de decisão estratégica mais assertiva e eficaz. Há, inclusive, exemplos de organizações que realizam seus recenseamentos de maneira contínua, deixando que os colaboradores realizem autodeclarações de cor ou raça em plataformas digitais que se atualizam em tempo real. Ressalta-se que o recenseamento empresarial é uma responsabilidade da equipe de Gestão de Pessoas, mas também deve ser apoiada pelas áreas de formulação e implementação de estratégia, como a Alta Direção, bem como pelo Comitê de Equidade Racial e / ou a Diretoria ou Coordenação de DEI da organização.

Além de integrar um dos pilares do IERE e de pertencer ao rol de características analisadas pelo IBGE, o recenseamento se tornou uma obrigação legal no ano passado, quando a Lei nº 14.553/2023, que alterou dois artigos do Estatuto da Igualdade Racial, determinou inclusão de dados sobre raça em documentos trabalhistas. Além disso, um ano antes, a Resolução CVM 59 já havia determinado que companhias abertas brasileiras deveriam aumentar a transparência ao divulgar objetivos, metas e composição da Diretoria, dos Conselhos de Administração e Fiscal, também obrigando a explicitação dos atributos relacionados à diversidade dos colaboradores, como raça e gênero, por nível hierárquico.

A segunda política recomendada neste tema é a realização periódica de pesquisas de clima organizacional com foco em DEI racial. Trata-se de uma ferramenta de gestão atualmente utilizada por empresas para avaliar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores, e, conseqüentemente, identificar pontos de atenção e oportunidades de melhoria no âmbito corporativo. Tal pesquisa pode ser realizada por meio de questionários ou entrevistas, nas quais os colaboradores têm a oportunidade de expressar opiniões, sentimentos e percepções sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, como comunicação, liderança, cultura organizacional, relacionamento interpessoal, inclusão, reconhecimento de talentos, oportunidades de desenvolvimento, entre outros.

Da mesma forma que o recenseamento, é desejável que a pesquisa de clima organizacional seja realizada de forma mais frequentemente

possível, com a participação e engajamento de todos os colaboradores e com recortes mínimos que permitam uma análise da mesma pergunta sendo respondida por diferentes grupos étnico-raciais: pessoas brancas, pretas, pardas, amarelas e indígenas.

Mais do que o percentual de respostas positivas ou negativas, pesquisas como a de clima organizacional permitem a observação sobre como um grupo pequeno ou uma minoria percebe a questão de DEI, o que pode trazer resultados muito mais negativos ou muito mais positivos que simplesmente o total de respondentes. Essa leitura focada em diferentes segmentos da população de colaboradores permite aprimorar práticas que beneficiam quem mais precisa, a depender do tema pesquisado. Há pesquisas genéricas, por exemplo, que apenas mostram como as pessoas expressam seu pertencimento étnico-racial e depois apresentam respostas às questões essenciais para entender o clima da organização, mas sem identificar tal pertencimento por grupo populacional, o que reduz sobremaneira a utilidade da pesquisa para a definição de ações de promoção da equidade racial no ambiente de trabalho.

A realização das pesquisas de clima também deve ser uma atribuição da equipe de Gestão de Pessoas, que deve propô-las, organizá-las, executá-las e compilar as suas respostas, salvaguardando o anonimato de respondentes se assim desejarem. Também é desejável o apoio da Alta Direção para o engajamento no tema, além dos apoios estratégicos do Comitê de Equidade Racial e apoios táticos e operacionais da Diretoria / Coordenação DEI da organização. Ainda, os resultados devem ser analisados e compartilhados com as lideranças da empresa para identificar tendências, padrões e áreas de preocupação. Com base nessas informações, passa a ser possível desenvolver estratégias e ações para promover melhorias no ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e impulsionar o desempenho da empresa como um todo. Uma pesquisa de clima bem conduzida e com ações efetivas resultantes pode contribuir significativamente para o engajamento e retenção dos colaboradores negro(as), além do aumento da produtividade e o sucesso geral da organização.

A próxima política a ser destacada é a elaboração de métricas e relatórios de DEI. Tal política se assemelha e pode ser complementar às duas anteriores, e visa a estabelecer um procedimento robusto e dinâmico para medir e reportar a representação e a inclusão de diferentes grupos

populacionais dentro da organização. Além da raça, isso geralmente inclui categorias como gênero, etnia, idade, orientação sexual e deficiência, entre outros. Para implementar essa política, é necessário primeiro identificar as métricas relevantes para acompanhar a diversidade, como a composição demográfica da força de trabalho, taxas de contratação, promoção, posição hierárquica e rotatividade, além de dados de engajamento e satisfação dos colaboradores e fornecedores.

A área responsável por implementar essa política, normalmente, é a diretoria de Gestão de Pessoas, em colaboração com equipes de DEI ou unidades semelhantes. Essas equipes são encarregadas de desenvolver e implementar estratégias para garantir que a DEI seja valorizada e promovida em toda a organização. É desejável à Alta Direção apoiar a política, estabelecendo metas de implementação e assegurando-se de que as métricas e relatórios sejam publicados, ao menos, trimestralmente para fins internos e anualmente para fins externos. Ao acompanhar de perto as métricas de diversidade e produzir relatórios regulares, as empresas podem identificar lacunas, definir metas e implementar iniciativas específicas para melhorar a DEI e aumentar a participação de grupos tipicamente subrepresentados.

Os benefícios dessa política são diversos. Além de fornecer uma visão clara da diversidade dentro da organização, os relatórios de métricas de diversidade podem ajudar a promover uma cultura de transparência e prestação de contas. Ao demonstrar um compromisso genuíno com a diversidade, as empresas podem atrair e reter talentos diversos, melhorar a tomada de decisões, impulsionar a inovação e aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, ao avaliar regularmente o progresso em direção a metas de diversidade, as organizações podem fortalecer sua reputação externa e demonstrar liderança em questões sociais e éticas.

Ainda na temática do diagnóstico, destaca-se a política de análise periódica de equidade salarial. Tal política é fundamental dentro da estratégia de DEI de uma organização, pois visa a garantir que não haja disparidades injustas nos salários entre colaboradores que desempenham funções semelhantes ou equivalentes. Para implementá-la, a organização deve conduzir regularmente análises detalhadas dos salários de seus colaboradores, considerando fatores como experiência, habilidades, responsabilidades e desempenho. Além disso, é crucial

realizar comparações entre grupos demográficos para identificar possíveis disparidades salariais que estejam possivelmente influenciadas indevidamente por raça e suas interseccionalidades, como gênero. Neste sentido, a Lei nº 14.611/23, sobre igualdade salarial de gênero, pode ser um ponto de partida sobre como fazer a análise salarial em função das distintas ocupações da empresa. A meta deve ser a não identificação de diferença salarial injustificada para as mesmas posições.

Sua implementação eficaz traz uma série de benefícios para a organização. Em primeiro lugar, promove um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, o que pode aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, ao corrigir discrepâncias salariais injustas, a empresa fortalece sua reputação como empregadora comprometida com a igualdade de oportunidades. Isso pode atrair talentos diversos e reter colaboradores de alto desempenho, contribuindo para a construção de uma força de trabalho mais resiliente e inovadora.

A área da organização responsável por implementar e monitorar essa política é, geralmente, a área de Gestão de Pessoas, em colaboração com líderes de equipe e gestores de folha de pagamento. Eles são encarregados de realizar as análises salariais periódicas, identificar quaisquer disparidades e tomar medidas corretivas, como ajustes salariais ou revisões de políticas de remuneração. Além disso, tais equipes são responsáveis por comunicar de forma transparente as descobertas da análise de equidade salarial aos colaboradores e garantir que as políticas e práticas relacionadas a salários sejam consistentemente aplicadas em toda a organização.

Para finalizar a dimensão de diagnóstico, por fim, destaca-se a política de análise de impacto racial das demais políticas da corporação. Trata-se de uma abordagem essencial para garantir que as políticas e práticas de uma organização não perpetuem ou ampliem as desigualdades raciais. Essa política envolve a avaliação sistemática de como as decisões organizacionais podem afetar diferentes grupos raciais, identificando potenciais disparidades, os efeitos das decisões corporativas e desenvolvendo estratégias para mitigá-las. Para implementar essa política, a organização deve dispor de metodologias para avaliar como suas políticas internas podem impactar negativamente certos grupos e quais medidas podem ser adotadas para promover a equidade. O

intercâmbio de problemas e criação de espaços para discussão são exemplos de instrumentos que podem ser utilizados para a avaliação. Ouvir as populações potencialmente afetadas é fundamental.

A análise de impacto racial das políticas corporativas oferece uma série de benefícios significativos para as organizações. Em primeiro lugar, ela ajuda a garantir que as decisões organizacionais sejam justas e equitativas, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Além disso, ao identificar e abordar as disparidades raciais, as organizações podem melhorar sua reputação, atrair talentos diversos e fortalecer o engajamento dos colaboradores. Essa abordagem também pode levar a uma tomada de decisão mais assertiva e sensível às questões raciais, resultando em políticas mais eficazes e impactantes.

A área da organização responsável por implementar e supervisionar a análise de impacto racial das políticas corporativas pode variar, mas geralmente inclui equipes de Gestão de Pessoas, Comitês e Diretorias de DEI, grupos de afinidade e áreas específicas relacionadas às políticas que estão sendo analisadas. Essas equipes são encarregadas de liderar o processo de coleta e análise de dados, envolver partes interessadas relevantes, como grupos de afinidade ou representantes da comunidade, e garantir que as conclusões sejam usadas para informar a tomada de decisões e o desenvolvimento de políticas futuras.

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Diagnóstico interno	Recenseamento	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores da organização Fornecedores	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas à formulação do censo, sua implementação e processamento das respostas)) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (caso necessite de apoio, será necessária a contratação de consultoria especializada para a formulação do censo, sua implementação e processamento das respostas. Além disso, é necessária uma infraestrutura que comporte a resposta dos colaboradores, em geral, fornecida por outra empresa)
	Pesquisa de clima	Gestão de Pessoas Áreas de formulação e implementação da estratégia Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação da pesquisa de clima, sua implementação e processamento das respostas) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (caso necessite de apoio, será necessária a contratação de consultoria especializada para a formulação da pesquisa de clima, sua implementação e processamento das respostas. Além disso, é necessária uma infraestrutura que comporte a resposta dos funcionários, em geral, fornecida por outra empresa)
	Remuneração	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores da organização Fornecedores	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a elaboração das métricas e relatórios de diversidade) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (caso necessite de apoio, será necessária a contratação de consultoria especializada para a realização da atividade. Além disso, pode haver custos de fornecedores para edição, diagramação, entre outros)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Periódica: Realizar o recenseamento a cada 1 ano Público: Recensear 100% da empresa em 2025 Público: Recensear 100% dos escritórios de advocacia que fornecem serviços para a nossa empresa	Recenseamento realizado neste ano: S/N 85% dos funcionários recenseados no ano 2025 60% dos escritórios de advocacia recenseados	Contagem Simples: N° de recenseamentos feito no ano Porcentagens: (Número de funcionários recenseados/n° total de funcionários) *100 Porcentagens: (Número de escritórios recenseados/n° de total de escritórios que prestam serviços) *100	No mínimo anual	Colaboradores recenseados Fornecedores recenseados	Alimentação da estratégia de DEI Formulação de políticas de recursos humanos baseada em evidências
Periódica: Realizar a pesquisa de clima a cada 1 ano Público: 100% dos colaboradores responderem a pesquisa de clima em 2025	Pesquisa de clima realizada neste ano? S/N 85% dos colaboradores respondentes no ano 2025	Contagem Simples: N° de recenseamentos feito no ano Porcentagens: (Número de funcionários respondentes da pesquisa de clima/n° total de funcionários) *100	No mínimo anual	Percepção sobre o clima da organização segundo os colaboradores	Alimentação da estratégia de DEI Formulação de políticas de recursos humanos baseada em evidências
Periódica: formular relatórios de diversidade a cada 1 ano Indicadores: 10 indicadores elaborados e analisados dos temas X, Y e Z	Relatório de diversidade publicado este ano? Sim/Não 100% dos indicadores calculados e analisados no ano 2025	Contagem Simples: N° de relatórios publicados no ano Porcentagens: (Número de indicadores calculados e implementados/ n° total indicadores programados) *100	Trimestralmente para fins internos Anualmente para fins externos	Relatório publicado e indicadores calculados e analisados	Alimentação da estratégia de DEI Formulação de políticas de recursos humanos baseada em evidências Transparência e posicionamento de mercado

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Políticas internas	Análise periódica de equidade salarial	Gestão de Pessoas Lideranças Diretoria Financeira Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a análise) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)

	Análise de impacto racial das políticas corporativas	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Grupos de Afinidade Áreas específicas relacionadas às políticas que estão sendo adotadas	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a análise) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
--	--	--	-------------------------------------	---

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Diferença: a diferença salarial entre negros e brancos da mesma função deve ser de no máximo, em média, de 0%	Análise de equidade salarial realizada neste ano? S/N Na hierarquia X, Y e Z a análise de equidade racial foi feita, porém ainda faltam as hierarquias W e V X% dos funcionários integraram a análise de equidade salarial	Contagem Simples: Nº de análises de equidade salarial realizadas no ano Análise de equidade salarial por hierarquia = (número de hierarquias cuja análise foi feita/nº de hierarquias da empresa total) *100 Análise de equidade salarial por funcionários = (nº de colaboradores da empresa considerado na análise de equidade salarial/nº de colaboradores total)	Anual/ Semestral	Equidade salarial	Maior bem-estar entre os trabalhadores Promoção da equidade racial
Impacto positivo em 80% dos colaboradores negros e negras após a implementação de programa de fretados Implementação da licença paternidade de 1 mês impactará 20% dos colaboradores negros e negras Implementar política de subsídio imobiliário impactará 5% dos colaboradores negros e negras	Porcentagem: % de pessoas negras impactadas pela política X em relação ao total de pessoas negras da empresa Porcentagem: % de pessoas negras impactadas pela política X em relação ao total de pessoas da empresa	Porcentagem: nº de pessoas negras impactadas pela política X / número total de pessoas negras da empresa Porcentagem: nº de pessoas negras impactadas pela política Y / número total de pessoas da empresa	A cada mudança/ lançamento de política corporativa	Análise de impacto racial feita para a política X, Y e Z	Maior bem-estar das pessoas negras em função das políticas corporativas adotadas

3.2. CONSCIENTIZAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

Neste tema, destaca-se a necessidade de promover a conscientização sobre questões de raça, racismo, preconceito e discriminação de qualquer natureza, vieses inconscientes e DEI racial entre os colaboradores. Isso pode envolver a realização de treinamentos, workshops, letramentos e / ou demais eventos educacionais para aumentar a compreensão e a empatia em relação às experiências de profissionais vulnerabilizados.

A primeira política que merece destaque nesta dimensão é a conscientização sobre a temática da equidade racial, por exemplo, mas não limitada, aos princípios e valores da organização. Trata-se uma forma de oficializar publicamente o compromisso da empresa com a pauta racial e comunicá-lo de forma bastante assertiva a todos os colaboradores.

A incorporação da equidade racial nos valores de uma organização traz diversos benefícios, tanto internos quanto externos. Internamente, promove um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso, onde todos os colaboradores, independentemente de sua raça, se sentem respeitados e valorizados. Isso pode aumentar a motivação, melhorar a retenção de talentos e fortalecer o sentimento de pertencimento dentro da equipe. Externamente, uma organização que se compromete publicamente com a equidade racial pode melhorar sua reputação e atratividade no mercado, sendo reconhecida por suas práticas justas e éticas, além de conquistar uma clientela mais diversa e consciente.

A responsabilidade pela implementação da equidade racial nos valores da organização deve ser compartilhada entre diversos atores. A liderança executiva tem um papel fundamental, pois deve atuar como exemplo e patrocinador desse compromisso, garantindo que a agenda seja devidamente priorizada. Além disso, os departamentos de Recursos Humanos e Diversidade e Inclusão devem estar à frente do desenvolvimento e aplicação de políticas que fomentem a equidade racial, tornando o compromisso assumido concreto. A conscientização deve ser uma responsabilidade de todos os colaboradores, que devem ser capacitados para identificar e combater práticas discriminatórias no dia a dia organizacional.

Outra possibilidade de conscientização sobre DEI racial passa pelas datas comemorativas associadas à pauta – ainda que as empresas, naturalmente, não devam se limitar a essas datas para demonstrar seu compromisso e defesa à DEI racial –. Tal política tem sido adotada por empresas comprometidas com DEI, que envolve reconhecer e celebrar uma ampla variedade de datas comemorativas que refletem a diversidade cultural, étnica, religiosa relacionada à temática racial. Para implementar essa política, as empresas podem realizar atividades como palestras, workshops, eventos culturais, campanhas de sensibilização e divulgação de informações relevantes na imprensa e nas suas mídias oficiais sobre as diferentes datas comemorativas.

Ao adotar uma política de conscientização em datas comemorativas, as empresas podem colher uma série de benefícios significativos. Primeiramente, demonstram publicamente seu compromisso com a inclusão e o respeito à DEI, o que pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, promovem um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, independentemente de sua origem, crenças ou identidade.

A implementação e coordenação dessa política geralmente ficam a cargo do Comitê de Equidade Racial, apoiado pela Coordenadoria DEI e grupos de afinidade. Tais áreas e departamentos são fundamentais para a garantia de que os compromissos assumidos pela empresa sejam concretizados e, portanto, devem não só ter voz nas empresas como recursos humanos e financeiros para implementar as políticas e iniciativas necessárias. São essas as equipes responsáveis por planejar, organizar e promover atividades e iniciativas que promovam a conscientização e a celebração das diversas datas comemorativas ao longo do ano, garantindo que a política esteja alinhada aos valores e objetivos da organização em relação à DEI. É possível estabelecer metas de frequência de conscientização, por exemplo, nas seis datas históricas relacionadas à luta pela equidade racial:

- _ **21/03:** Dia Internacional de Luta pela Eliminação da Discriminação Racial
- _ **13/05:** Dia da Abolição da Escravatura
- _ **25/05:** Dia Mundial da África
- _ **25/07:** Dia Internacional da Mulher Negra Latino-Americana e Caribenha
- _ **23/08:** Dia Internacional da Lembrança do Tráfico de Escravos e sua Abolição
- _ **20/11:** Dia Nacional de Zumbi e da Consciência Negra

Na mesma lógica, insere-se a política de celebração ativa de tradições e feriados relacionados à equidade racial. Esta política visa a garantir que todos os colaboradores, independentemente de sua raça ou origem cultural, se sintam representados, incluídos e valorizados. Como parte desta política, a empresa pode promover eventos e atividades que celebrem diferentes festividades e tradições, fornecendo uma oportunidade para a educação e a consciência sobre as diversas culturas que compõem a comunidade de trabalho.

Para implementar esta política, a empresa deve começar por identificar as principais festividades e tradições de todas as raças e culturas representadas em seu corpo de colaboradores. Isso pode incluir, mas não se limitar, naturalmente, a feriados nacionais, festas culturais e datas históricas significativas. A empresa pode planejar eventos e atividades que celebrem essas datas, garantindo que todos os colaboradores sejam convidados a participar e aprender sobre as diferentes culturas existentes na organização. Trata-se de uma ação que vai além da conscientização, uma vez que os colaboradores, em muitas ocasiões, não terão sua rotina normal, para celebrar, de fato, determinada data, ritual ou tradição. Tal política também ajuda a construir uma cultura de aceitação e respeito, promovendo uma equipe mais unida e produtiva. Da mesma forma que a conscientização, é possível estabelecer metas de frequência de celebração.

A área da organização responsável pela implementação dessa política pode ser a área de Gestão de Pessoas, o departamento de DEI ou um grupo de trabalho, ou afinidade, dedicado a promover a diversidade cultural. Esse time deve trabalhar em conjunto com os departamentos de marketing e comunicação interna da empresa para garantir que os eventos sejam bem planejados, bem comunicados e alcancem o máximo de colaboradores. Além disso, é importante que essa área tenha apoio financeiro e compromisso dos líderes em todos os níveis, pois esses são os exemplos a serem seguidos pelos colaboradores.

Outra boa prática que deve ser levada em conta é a disponibilização e reserva de orçamento específico para ações de conscientização.

Tais eventos podem ser internos, como os já supracitados, mas também externos, como palestras, workshops e outros tipos de ações que visem a promover a DEI racial. Tal política garante que, de fato, a política de DEI seja implementada, com efetividade dentro e fora da corporação junto a todos os stakeholders.

A partir da implementação de tal política é possível elaborar e acompanhar indicadores de efetividade como reais por número de participante dos eventos. A política de orçamento específico para ações de conscientização pode ajudar a garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentos relacionados a DEI, além de promover um ambiente mais inclusivo e ético. Além da área de Gestão de Pessoas, o departamento financeiro, o marketing e a comunicação interna são áreas indispensáveis para a formulação da política, sua implementação e avaliação, buscando a participação de todos na empresa. As metas podem envolver, conforme a capacidade financeira da empresa, uma reserva de orçamento para a operacionalização da política.

Para finalizar esta dimensão, uma política que não envolve recursos financeiros, porém, pode ter alto impacto no bem-estar dos colaboradores, bem como em seu sentimento de inclusão, é a política de vestimentas, cabelos e acessórios. Tal política envolve um conjunto de regras e diretrizes que definem o que é aceitável ou não em termos de vestimentas, cortes de cabelos e utilização de acessórios dentro de uma empresa. Esta política visa a garantir um ambiente de trabalho profissional, mas acima de tudo, respeitoso e inclusivo, que considere a diversidade dentro da empresa.

É sabido que determinadas religiões determinam a utilização de determinado vestuário, cortes de cabelos e acessórios e, muitas vezes, não fará diferença para a empresa, mas fará para o colaborador, seguir tal preceito ou não. Dessa forma, para implementar esta política, a empresa deve começar por ouvir seus colaboradores e, assim, definir claramente os padrões de vestimentas, cortes de cabelos e utilização de acessórios para cada contexto de trabalho. Isso pode incluir, mas não se limitar a padrões para o dia a dia, eventos de negócios e eventos sociais. A empresa deve comunicar claramente tais padrões (ou inexistência deles) aos colaboradores, garantindo que todos entendam o que é esperado pelas lideranças e que está sendo considerada a diversidade em seu ecossistema.

Os benefícios de uma política como esta incluem a promoção de um ambiente diverso em que todos e todas sintam-se confortáveis, o que beneficia a autoestima e o bem-estar de cada colaborador, com efeitos positivos sobre sua produtividade. Além disso, essa política ajuda a manter a imagem da empresa, mostrando que é profissional, ao mesmo tempo que justa e inclusiva. É possível estabelecer metas de acompanhamento da política na empresa, ou mesmo, número de incidentes atrelados a algum tipo de discriminação com vestimentas, cortes de cabelos e utilização de acessórios. Trata-se de política que pode ser avaliada com menor frequência.

A área da organização responsável pela implementação dessa política pode ser o departamento de Gestão de Pessoas, em conjunto com o Comitê de Equidade Racial, a área de DEI e grupos de afinidade. Esse time deve trabalhar em conjunto com a área de compliance, bem como os departamentos de marketing e comunicação interna para garantir que os padrões de vestimentas, cabelo e acessórios sejam bem comunicados e alcancem todos os colaboradores. Além disso, é importante que essa área tenha apoio e compromisso dos líderes e gerentes superiores, pois esses são os exemplos a serem seguidos pela equipe.



Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Ações de Conscientização	Compromisso com DEI racial nos Valores da Organização	Lideranças Coordenação / Diretoria DEI	Público em geral	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas elaboração e enunciação dos valores) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
	Conscientização em Datas Comemorativas	Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Grupos de Afinidade	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas às atividades de conscientização em datas comemorativas) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
	Celebração ativa de Tradições e Feriados com Recorte Racial	Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Grupos de Afinidade	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas às atividades de celebração ativa de tradições e feriados) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Para organizar eventos, elaborar matérias extras etc.)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Cooperativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Enunciar a Equidade Racial enquanto valor até 2025	Enunciou ou não enunciou	N/A	A cada ciclo de revisão estratégica	Equidade Racial comunicada enquanto valor da organização	Maior bem-estar das pessoas negras a partir da maior representatividade da cultura negra no ambiente de trabalho Maior reputação organizacional
Implementar calendário de conscientização em 100% das datas comemorativas com eventos e/ou ações promovidos internas/externas Ações alcançarem 95% dos colaboradores da organização	Porcentagem: % de eventos de conscientização das datas comemorativas Porcentagem: % de colaboradores que foi alcançada pelas atividades de conscientização, como palestras, campanhas ou eventos.	Nº de conscientizações/ nº de datas comemorativas Porcentagem: nº de pessoas impactadas pela atividade x/ número total de pessoas da empresa	Em todas as datas comemorativas que a organização julgar como prioritária	Colaboradores conscientizados sobre as datas comemorativas da cultura negra	Maior bem-estar das pessoas negras a partir da maior representatividade da cultura negra no ambiente de trabalho
Implementar calendário de celebração em 100% das datas comemorativas com eventos e/ou ações promovidos internas/externas Ações alcançarem 95% dos colaboradores da organização	Porcentagem: % de eventos de celebração das datas comemorativas Porcentagem: % de colaboradores que foi alcançada pelas atividades de conscientização, como palestras, campanhas ou eventos.	Nº de celebrações/ Nº de datas comemorativas Porcentagem: Nº de pessoas impactadas pela atividade x/ número total de pessoas da empresa	Em todos os feriados e datas tradicionais que a organização julgar como prioritária	Tradições e feriados importantes para a cultura negra celebrados ativamente	Maior bem-estar das pessoas negras a partir da maior representatividade da cultura negra no ambiente de trabalho

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Ações de Conscientização	Orçamento Específico para Ações de Conscientização	Diretoria Financeira Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Grupos de Afinidade	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a destinação de orçamento para ações de conscientização) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros
Políticas internas	Política Inclusiva de Vestimentas, Corte de Cabelo e Acessórios	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Grupos de Afinidade Marketing e comunicação interna Compliance	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação de políticas de vestimentas) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
R\$ 10.000,00 do orçamento destinado para ações de conscientização 5% do orçamento destinado para ações de conscientização 100% de execução do orçamento previsto para ações de conscientização	Montante R\$: X destinado para a política Porcentagem: % do orçamento da área destinado para a política Porcentagem: % de execução do orçamento previsto para a política	Somatório de R\$ destinados a política R\$ para a política/ R\$ orçamento total R\$ executados com a política/ R\$ previsto para a política	Anual	Orçamento utilizado para ações de conscientização	Maior efetividade das ações de conscientização Maior bem-estar das pessoas negras a partir da maior representatividade da cultura negra no ambiente de trabalho
Cumprimento da política de vestimentas, cortes de cabelos e acessórios ser seguida por 100% dos colaboradores	Porcentagem: % de seguimento da política de vestimentas, cortes de cabelo e acessórios Porcentagem: % de colaboradores que sentem que a política de vestimenta, corte de cabelo e acessórios é inclusiva	Nº de colaboradores que seguem a política de vestimenta, corte de cabelo e acessórios/nº de colaboradores total Nº de colaboradores que concordam que a política de vestimenta, corte de cabelo e acessórios é inclusiva/Nº total de colaboradores pesquisados	Por exemplo, a cada 5 anos	Vestimentas, cortes de cabelo e acessórios relacionados a cultura negra integradas à política da empresa	Maior bem-estar das pessoas negras a partir da maior representatividade da cultura negra no ambiente de trabalho

3.3. RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E RETENÇÃO

Nesta subseção, apresentam-se estratégias para assegurar que os processos de recrutamento e seleção sejam justos e equitativos, promovendo a DEI racial na contratação de novos colaboradores e implementando medidas para reter talentos afro-étnicos na empresa. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na transmissão da cultura, dos valores e dos objetivos organizacionais discutidos na seção anterior. Portanto, o gerenciamento eficaz do capital humano deve ser considerado uma estratégia organizacional prioritária.

O tema de recrutamento, seleção e retenção aborda tanto a admissão de novos colaboradores quanto sua permanência na organização. Para alcançar maior diversidade, é essencial examinar cuidadosamente os processos conduzidos pela área responsável, muitas vezes a equipe de Gestão de Pessoas, pois processos seletivos podem tender a favorecer grupos historicamente privilegiados, perpetuando discriminações em outros grupos, ainda que devido a vieses inconscientes. Além da análise dos processos internos para mitigar tais vieses, é fundamental que sejam implementadas políticas e ações que facilitem a inserção de pessoas negras em diversos níveis hierárquicos da instituição, a fim de “subir a diversidade” aos cargos de liderança. Para tanto, sugerem-se algumas políticas e ações ativas que contribuem para o aumento da diversidade racial e a manutenção do(a) profissional negro(a) na organização em diferentes cargos e funções.

A primeira política a ser adotada por empresas comprometidas com a promoção de DEI racial é a implementação de um recrutamento ativo de profissionais negro(as), incluindo políticas e processos específicos para a inserção inicial desses profissionais nas organizações. Isso pode envolver a flexibilização de regras ou consideração da raça como um diferencial nos processos de seleção, se necessário. É importante destacar que, além do viés racial, mulheres negras enfrentam também o viés de gênero, resultando em uma representação ainda menor nas organizações (e nos próprios processos seletivos) do que homens negros e mulheres brancas (lógica similar se aplica a pessoas refugiadas negras.). Logo, recomenda-se que, caso seja identificada essa disparidade, também sejam implementadas políticas e processos específicos para o recrutamento e seleção de mulheres negras. Essas políticas devem ser conduzidas pelo setor responsável pelo recrutamento e seleção, frequentemente liderado pela equipe de Gestão de Pessoas, em parceria com a área demandante, visando a auxiliar na redução

de viés ao longo de todo o processo. O processo também pode ser apoiado pelo Comitê de Equidade Racial, e Diretoria ou Coordenação de DEI.

Uma meta interessante a ser perseguida é uma proporção de 55% de negros e negras na organização, uma vez que a população negra é, segundo o Censo 2022 do IBGE, de aproximadamente este percentual, no Brasil. Para tanto, é necessário que a contratação de profissionais negros seja mais acelerada que a contratação de não-negros. Naturalmente, a região de atuação da empresa poderá observar representatividade distinta da população negra. Assim, é recomendável que a política ativa de recrutamento e seleção busque, de maneira particular para cada empresa, mimetizar a representatividade de cada grupo populacional da respectiva região de atuação.

Essas recomendações estão alinhadas com o “Pilar III – Recrutamento” do IERE e têm sido adotadas como política estratégica por algumas empresas do setor privado, que implementaram programas de recrutamento com vagas afirmativas, visando a facilitar o ingresso da população negra no mercado de trabalho e reduzir as disparidades existentes. Além disso, estão em conformidade com diversas legislações que abordam o tema e propõem ações e políticas ativas do setor privado para combater ou reduzir a discriminação, como o Estatuto da Igualdade Racial, que promove a igualdade de oportunidades e incentiva a participação da população negra no mercado de trabalho formal.

Outras regulamentações nacionais que amparam as propostas e destacam a necessidade de políticas e processos de seleção específicos incluem o PNPIR e o PLANAPIR, além de ambas as leis de cotas, amplamente institucionalizadas no país. Internacionalmente, é importante mencionar que a política sugerida está alinhada com os principais instrumentos internacionais, como a DUDH, os ODS e a Agenda ESG da ONU, e os principais tratados e pactos dos quais o Brasil é signatário.

Além de garantir a entrada de pessoas negras nas instituições, é fundamental assegurar seu acesso a cargos de liderança para promover gradualmente a diversidade em todos os níveis hierárquicos da organização. Por isso, recomenda-se a realização de processos seletivos específicos para cargos de liderança, com foco em profissionais negro(as). Se análises censitárias identificarem baixa representatividade de mulheres negras em cargos de liderança, a mesma política deve ser

aplicada com um enfoque interseccional, ou seja, recrutamento ativo de mulheres negras para essas posições de liderança.

É importante ressaltar que essas populações enfrentam simultaneamente preconceitos raciais e de gênero, como evidenciado pelos resultados do IERE 2023, que mostram que apenas 0,5% dos cargos em Conselhos de Administração ou quadros executivos são ocupados por mulheres negras. É crucial destacar que essas políticas não se referem unicamente a programas de ascensão interna na empresa, mas, sim, ao recrutamento e seleção externo de profissionais negros para ocupar cargos de liderança.

Assim como no caso anterior, sugere-se que essas políticas sejam implementadas pelo setor responsável por recrutamento e seleção dentro das empresas, comumente a Gestão de Pessoas, em conjunto com a área demandante para auxiliar no aprendizado e diminuição de viés ao longo de todo o processo. O Comitê de Equidade Racial, e Diretoria ou Coordenação DEI também podem apoiar o processo.

Para que se atinja o objetivo esperado, é possível estabelecer metas de proporção de negros e negras em cargos de liderança, bem como cargos elevados da organização. Metas como 30% de negros e negras em lugares de liderança, bem como 20% de mulheres negras no Conselho de Administração, por exemplo, vem sendo perseguidas por algumas empresas referência em equidade racial, até 2026. Novamente, a meta de longo prazo deve ser, minimamente, mimetizar na empresa a representatividade de cada grupo populacional na região de atuação da empresa ou no país.

Para o auxílio na obtenção dos resultados esperados em relação às políticas e ações mencionadas, é necessário que, nos processos seletivos, mais pessoas negras sejam recrutadas. Com esse objetivo, sugerem-se três ações: recrutamento em comunidades de notável marcador racial negro; parceria com instituições de ensino para recrutamento de candidatos negro(as) e; ampliar e fortalecer políticas internas para reinserção social e econômica de adolescentes e jovens egressos, respectivamente, da internação em instituições socioeducativas ou do sistema prisional. Tais ações devem ser implementadas pela equipe de Gestão de Pessoas, podendo ser apoiadas pelo Comitê de Equidade Racial, bem como Diretoria/Coordenação DEI. É possível estabelecer

metas de número de jovens contratados, bem como de proporção desses jovens trabalhando na empresa.

Conforme delineado pelo PLANAPIR, é imperativo direcionar atenção à população carcerária brasileira, considerando que a maioria de seus integrantes são pessoas negras. De acordo com dados do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, 61% dos indivíduos nessa população são negros. Para que uma organização alcance níveis elevados de diversidade, é essencial expandir o olhar empresarial e direcionar políticas internas de recrutamento e seleção para a reintegração socioeconômica de adolescentes e jovens que saíram do sistema prisional ou de instituições socioeducativas. Isso implica tanto em facilitar a inserção desses indivíduos na própria organização quanto em fornecer incentivos para empresas que adotam essa política de inclusão.

Finalmente, como última recomendação dentro deste tema, sugere-se a criação de uma política de retenção e redução de rotatividade de colaboradores negro(as). A rotatividade (ou “turnover”) é uma estatística que quantifica o número de colaboradores que deixam a organização dentro de um período específico. Ao analisá-la conjuntamente aos dados dos colaboradores recenseados, pode-se inferir se a saída de colaboradores negros(as) é maior do que a de brancos(as). Caso essa discrepância seja confirmada, é essencial agir para compreender as razões por trás dessa situação e trabalhar em políticas de retenção.

Por exemplo, conduzir pesquisas de clima entre esses colaboradores, tais como abordadas anteriormente, pode ajudar a entender se o ambiente de trabalho contribui para a exclusão dessa população. Além disso, avaliações de desempenho específicas para colaboradores negros podem auxiliar em sua retenção e no seu desenvolvimento profissional. O protagonismo da implementação de tal política é da área de Gestão de Pessoas, Comitê de Equidade Racial e Diretoria ou Coordenadoria de DEI. É possível alcançar este objetivo estabelecendo metas de tempo médio a ser atingido na organização, bem como proporção de negros a (não) serem desligados.

É importante ressaltar que essas políticas estão firmemente respaldadas pelas legislações nacionais e internacionais, que, embora não façam menção direta ao termo “rotatividade”, demonstram ativamente preocupação com a representatividade e a proporcionalidade de negros nas organizações no longo prazo.

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Recrutamento e seleção	Recrutamento Ativo de Profissionais Negro(as)	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Potenciais candidatos a colaboradores da organização Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de profissionais negros) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Recrutamento Ativo de Profissionais Mulheres Negras	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Potenciais candidatas a colaboradoras da organização Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de profissionais negras) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Recrutamento / Seleção ativo de Profissionais Negro(as) para Cargos de Liderança	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Lideranças	Potenciais candidatos a colaboradores da organização Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de profissionais negros para cargos de liderança) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
27,5% de colaboradores negros na organização até 2026 35% dos últimos contratados serem negros	Porcentagem: % de colaboradores negros na organização; Porcentagem: % de profissionais negros contratados	Nº de colaboradores negros da organização/ Nº total de colaboradores Nº de profissionais negros contratados/ Nº de total de contratados	A cada rodada de contratação	Profissionais negros recrutados	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização
27,5% de colaboradoras negros na organização até 2026 35% dos últimos contratados serem negras	Porcentagem: % de colaboradoras negras na organização; Porcentagem: % de profissionais negras contratados	Nº de colaboradoras negras da organização/ Nº total de colaboradores Nº de profissionais negras contratadas/ Nº de total de contratados	A cada rodada de contratação	Profissionais negras recrutados	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização
30% de negros e negras em posições de liderança até 2026	Porcentagem: % de colaboradores negros por nível hierárquico na organização com recorte de raça e gênero;	Nº de colaboradores negros no cargo hierárquico X/ Nº total de colaboradores no cargo hierárquico X	A cada rodada de contratação	Profissionais negros recrutados para posições de liderança	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Recrutamento e seleção	Recrutamento / Seleção Ativo de Profissionais Mulheres Negras para Cargos de Liderança	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Lideranças	Potenciais candidatas a colaboradoras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de profissionais negras para cargos de liderança)
			Atuais colaboradores da organização	Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
				Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Reinserção Social e Econômica de Jovens Advindo do Sistema Prisional	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Jovens do sistema prisional	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo e reinserção social e econômica de jovens advindo do sistema prisional)
				Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
				Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Recrutamento Ativo de Candidatos Negros e Negras em Comunidades com Marcador Racial	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Pessoas negras de comunidades com relevante marcador negro	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de candidatos negros e negras em comunidades com marcador negro)
				Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
				Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
20% de mulheres negras em cargos da Alta Direção (Diretorias, Vice-presidência, Conselho Administrativo, Presidência etc.) até 2026	Porcentagem: % de colaboradores negros por nível hierárquico na organização com recorte de raça e gênero;	Nº de colaboradores negros no cargo hierárquico X/ Nº total de colaboradores no cargo hierárquico X	A cada rodada de contratação	Profissionais negros recrutados para posições de liderança	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização
Reinserir 5 jovens advindos do sistema prisional 10% dos jovens aprendizes serem oriundos do sistema prisional	Contagem: nº de jovens aprendizes oriundos do sistema prisional Porcentagem: % de jovens aprendizes oriundos do sistema prisional	Somatório de jovens advindos do sistema prisional contratados no período Nº de jovens aprendizes oriundos do sistema prisional como jovens aprendizes/ nº total de jovens aprendizes	A cada rodada de contratação de jovens	Jovens advindos do sistema prisional reinseridos	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização
Contratar 5 candidatos negros oriundos de comunidades com marcador negro	Nº de candidatos negros contratados oriundos de comunidades com marcador negro Participação (%) de negros e negras	Somatório de candidatos negros oriundos de comunidades com marcador negro contratados Somatório de negros e negras de comunidades com marcador negro/ total de colaboradores (repetir por nível hierárquico)	A cada rodada de contratação	Candidatos negros de comunidades com marcador negro recrutados	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Recrutamento e seleção	Recrutamento Ativo de Candidatos Negros e Negras em Instituições de Ensino	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Pessoas negras em instituições de ensino	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao recrutamento ativo de candidatos negros e negras em instituições de ensino) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
Política de turnover	Retenção e Diminuição de Rotatividade de Profissionais Negro(as)	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a diminuição do turnover de profissionais negros) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
20% dos candidatos negros contratados serem de determinada instituição de ensino 60% dos eventos de recrutamento serem em instituições de ensino focados na diversidade racial	Porcentagem: Taxa de conversão de candidatos negros e negras recrutados para contratados Porcentagem: Participação em eventos de recrutamento em instituições de ensino focados na diversidade racial	Nº de candidatos negros e negras contratados em instituições de ensino/ Nº de candidatos negros e negras recrutados Nº de eventos de recrutamento focados na diversidade racial/ Nº total de eventos de recrutamento em instituições de ensino	A cada rodada de contratação	Candidatos negros de determinadas instituições de ensino recrutados	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização
20% dos colaboradores desligados serem negros Tempo médio dos negros na organização é de 3,5 anos e meio	Porcentagem: % de colaboradores negros desligados Tempo médio dos negros na organização	Nº de colaboradores negros desligados Somatório do tempo de serviço de negros e negras na organização/ nº total de negros	A cada rodada de demissão	Diminuição da demissão de profissionais negros	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização Maior bem-estar dos colaboradores negros na organização

3.4. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Este tema aborda o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação que promovam a equidade de oportunidades e combatam o racismo no local de trabalho. Isso pode incluir treinamentos sobre preconceito inconsciente, competências interculturais e liderança inclusiva, além de programas de mentoria. Entende-se que há pelo menos dois grandes grupos de boas práticas no âmbito do tema desta seção: políticas focadas nos profissionais negros e negras e outras políticas que são oferecidas para toda a empresa.

Entre as políticas do primeiro grupo, destacam-se políticas de treinamento e capacitação ativos e periódicos para profissionais negros e negras. A política envolve um programa de educação e formação que visa a aumentar as capacidades técnicas dos profissionais afrodescendentes, a fim de promover a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades no ambiente de trabalho. Esse tipo de programa de educação e formação é especialmente importante para ajudar os profissionais negros e negras a desenvolverem habilidades e conhecimentos específicos – por vezes não endereçados em sua formação – que podem ajudá-los a se manter nas empresas, crescer profissionalmente e serem promovidos. Em segundo lugar, tal política pode avançar para o oferecimento, além de treinamento e capacitação, de mentorias para profissionais negros e negras.

Para implementar esta política, a empresa deve identificar as lacunas de conhecimento e habilidades de seus profissionais negros e negras, algumas possivelmente flexibilizadas na ocasião do processo de recrutamento e seleção ativo, para que seja possível formatar um programa de treinamento e capacitação específico. Metas interessantes podem estar associadas à frequência de treinamentos ou mesmo à proporção de colaboradores treinados e capacitados, devendo sua avaliação ser semestral ou anual.

Os benefícios de uma política como esta incluem a promoção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, onde os profissionais negros e negras passam a ter, a partir de uma postura ativa da empresa, a mesma oportunidade de crescer profissionalmente. Além disso, essa política ajuda a reduzir as desigualdades oriundas da fase escolar e as exclusões nos ambientes de trabalho,

aumentando a satisfação e a retenção dos profissionais. Por fim, o treinamento e a capacitação ativos de profissionais negros e negras aumenta a produtividade de profissionais e, conseqüentemente, o desempenho da empresa como um todo.

Fundamentalmente é a Gestão de Pessoas a unidade organizacional responsável pela implementação de tal política, desenvolvendo ou adquirindo o programa de treinamento e capacitação de fontes confiáveis, e experientes na área. Mas também é possível ser apoiada pelo Comitê de Equidade Racial e Coordenação ou Diretoria de DEI. O ideal é que todos os profissionais negros e negras da empresa, de diferentes áreas, tenham a possibilidade de ingressar nos treinamentos e capacitações, possivelmente específicos para cada área de atuação, promovendo uma abordagem inclusiva e participativa.

Outra política neste sentido a ser destacada é um programa de mentoria para profissionais negros e negras. Tal tipo de programa visa a desenvolver lideranças nas empresas com recorte racial, e pode ser uma estratégia eficaz para promover a inclusão e subir a diversidade na estrutura hierárquica da empresa. Esse tipo de programa visa a ajudar os profissionais afrodescendentes a desenvolverem habilidades e conhecimentos específicos, por exemplo associados a “*soft skills*”, que podem ajudá-los a serem mais produtivos, crescerem profissionalmente e serem promovidos.

Programas como esse podem envolver profissionais negro(as) como mentores, mas não necessariamente. A participação de mentores não-negro(as) é também uma forma de conscientização e engajamento de lideranças na temática racial. Por outro lado, o envolvimento de negro(as) como mentores também traz benefícios, tendo em vista o compartilhamento de experiências similares e possibilidade de identificação. Há ganhos importantes também em termos de união da população subrepresentada, que por vezes em determinadas empresas acaba desunida em razão da escassez de espaços e oportunidades. A colaboração entre negros e negras pode representar um símbolo potente de combate do racismo institucional.

Para desenvolver tal política é necessário que a empresa identifique mentores e mentoras, negro(as) ou não-negro(as), capacitados e

com disponibilidade de tempo para engajar no processo. Uma vez estabelecida a política, é importante que as lideranças a tratem com a devida importância, entendendo que os resultados desejados são de médio e longo prazo e que o objetivo maior é concretizar compromissos publicamente assumidos de elevar a DEI racial em toda a organização. Juntamente com o desenho do programa é importante que sejam definidas questões como periodicidade (podendo ser semestral ou anual) e metas de curto, médio e longo prazo, podendo estar associadas à proporção de colaboradores mentorados e retenção de colaboradores negro(as) na empresa.

Os benefícios de tal programa apoiam-se no aumento da performance da pessoa mentorada, mas também no sentimento de inclusão, aumento da autoconfiança e autoestima, melhora da tomada de decisão, desenvolvimento e aprendizado contínuo, entre outras. A área responsável pela implementação de tal política é a Gestão de Pessoas, além do Comitê de Equidade Racial e Coordenação ou Diretoria DEI.

No segundo grupo de políticas, voltados à toda empresa, destaca-se a política de letramento sobre a temática negra. Esta política envolve um programa de educação e formação que visa a aumentar a conscientização e o entendimento sobre as questões relacionadas às experiências e desafios dos afrodescendentes no ambiente corporativo. Esta política visa a fornecer aos colaboradores, negro(as) e não-negro(as), uma compreensão mais profunda dos impactos da história, da cultura e das experiências dos afrodescendentes no contexto corporativo e global.

Neste sentido, é fundamental realizar palestras, workshops, rodas de conversa ou outros eventos específicos de letramento que sejam dirigidos a todo o quadro funcional. Trata-se de uma forma de envolver, principalmente, os não-negros, que, muitas vezes, possuem o entendimento que o debate sobre questões raciais não lhes diz respeito. Pode-se fomentar o uso do termo “aliado” dentro das empresas para caracterizar a população não-negra engajada na temática. Isso contribui para trazer o não-negro para o debate, a envolvê-lo e a mostrar suas responsabilidades no processo, com amplos benefícios em termos de convivência, retenção de talentos e aumento da produtividade.

Para implementar esta política, a empresa deve começar definindo um programa de treinamento que inclua conteúdos sobre história, cultura, experiências e desafios dos afrodescendentes, assim como o conceito da branquitude e as formas comumente observadas de perpetuação das desigualdades de oportunidades entre negros e não-negros. Esse programa deve ser desenvolvido ou adquirido de fontes confiáveis e experientes na área, internas ou externas, garantindo que o conteúdo seja relevante, atual e eficaz. A empresa deve garantir que o treinamento seja obrigatório para todos os colaboradores e que haja uma abordagem inclusiva e participativa, promovendo a discussão e a troca de ideias. As metas podem ser relacionadas à proporção de colaboradores que receberam o treinamento, bem como a satisfação dos colaboradores quanto a ele.

Os benefícios de uma política como esta incluem a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e sensível às questões de DEI racial. Essa política pode ajudar a reduzir as barreiras e as desigualdades que os afrodescendentes enfrentam no mercado de trabalho, aumentando a satisfação e a retenção dos colaboradores. Por fim, o treinamento sobre a temática negra pode ajudar a garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentos relacionados à DEI, reduzindo o risco de litígios e problemas legais. A Gestão de Pessoas, em conjunto com as áreas de equidade racial, bem como a Diretoria ou Coordenadoria de DEI, são os responsáveis pela formulação e implementação de tal política, mesmo que tenha apoio das equipes de marketing e comunicação interna.

Dentre outros treinamentos possíveis para a empresa, é desejável que se implemente, periodicamente, treinamento para reconhecer e mitigar o viés inconsciente e possíveis situações de discriminação entre os colaboradores da empresa. Tal treinamento pode afetar positivamente as tomadas de decisão e interações nos ambientes corporativos, em particular nos processos de recrutamento e seleção. O viés inconsciente refere-se a preconceitos ou preferências inconscientes que podem influenciar as nossas decisões e comportamentos, potencialmente promovendo ou perpetuando desigualdades de oportunidades ou exclusões nos ambientes de trabalho.

Assim, é necessário definir um programa de treinamento que inclua conteúdos sobre o conceito de viés inconsciente, como ele pode se

manifestar de forma prática em ambientes corporativos, bem como técnicas para reconhecer individual e coletivamente tais vieses e eliminá-los. Da mesma forma que os demais treinamentos as fontes devem ser confiáveis e experientes, garantindo treinamento assertivo e robusto para toda organização, com especial participação das lideranças. Também devem ser conduzidos pela área de gestão de pessoas, Comitê de Equidade Racial e Diretoria ou Coordenadoria de DEI.

Por fim, da mesma forma que a dimensão de conscientização e sensibilização, é muito importante que seja separado e executado orçamento específico para treinamentos e capacitação sobre a temática racial. Tal prática garante que os treinamentos e capacitações previstos aconteçam, sendo possível ver a mudança real na performance da empresa e colaboradores. Indicadores específicos também são possíveis de serem elaborados e acompanhados para avaliação da efetividade dos treinamentos e workshops. Além da Gestão de Pessoas e Comitê de Equidade Racial, o departamento financeiro é uma área indispensável para a formulação da política, sua implementação e avaliação, buscando a participação de todos na empresa. Metas podem estar relacionadas à porcentagem do orçamento disponibilizado, por exemplo.





Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Treinamento e Capacitações para Promoção da DEI racial	Treinamento e Capacitação Ativos e Periódicos para Profissionais Negro(as)	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao treinamento e capacitação ativos periódicos para profissionais negros e negras) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Programa de Mentoria para Profissionais Negro(as)	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Lideranças	Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao programa de mentoria para profissionais negros) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias/mentores de apoio)
	Letramento sobre a Temática Negra para a Empresa	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI Lideranças	Atuais colaboradores e colaboradoras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao letramento sobre a temática negra para a empresa) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
6 treinamentos por semestre 70% dos colaboradores negros treinados e capacitados em determinadas habilidades 100% colaboradores negros e negras satisfeitos com o treinamento e capacitação oferecido	Frequência de Treinamento e capacitação ativos periódicos para profissionais negros e negras Porcentagem de colaboradores que completaram treinamentos sobre a temática negra Satisfação dos colaboradores com os programas de letramento sobre a temática negra	Nº de eventos no semestre Nº de colaboradores que completaram treinamentos para profissionais negros/Nº total de colaboradores negros Nº de colaboradores satisfeitos com os programas de letramento/Nº total de colaboradores que participaram dos programas	Anual/ Semestral	Profissionais negros e negras treinados e capacitados	Aumento da produtividade e qualidade do trabalho realizado por colaboradores negros Diminuição do gap entre colaboradores Ampliação das habilidades dos colaboradores negros Melhora do bem-estar dos colaboradores negros
20% dos profissionais negros mentoreados 100% de satisfação do programa de mentoria	Porcentagem de profissionais negros participantes no programa de mentoria Satisfação dos mentoreados com o programa de mentoria	Nº de profissionais negros participantes no programa de mentoria/Nº total de profissionais negros na empresa Nº de profissionais negros satisfeitos com o programa de mentoria/Nº total de profissionais negros participantes no programa	Anual/ Semestral	Profissionais negros e negras mentoreados	Aumento da produtividade e qualidade do trabalho realizado por colaboradores negros Diminuição do gap entre colaboradores Carreiras mais bem estruturadas dos colaboradores negros
1 evento de letramento racial por semestre 70% dos colaboradores da empresa tendo cursado o letramento racial 95% de satisfação quanto ao programa	Frequência de treinamentos e workshops realizados sobre a temática negra Porcentagem de colaboradores que completaram treinamentos sobre a temática negra Satisfação dos colaboradores com os programas de letramento sobre a temática negra	Nº de eventos no semestre Nº de colaboradores que completaram treinamentos sobre a temática negra/Nº total de colaboradores Nº de colaboradores satisfeitos com os programas de letramento/Nº total de colaboradores que participaram dos programas	Anual/ Semestral	Colaboradores letrados sobre a temática negra	Nivelamento entre os colaboradores da empresa sobre a temática racial Melhora da comunicação da empresa sobre a temática

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Treinamento e Capacitações para Promoção da DEI racial	Treinamento para Reconhecer e Eliminar os Vieses Inconscientes para toda a Empresa	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Lideranças	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao treinamento para reconhecer e mitigar o viés inconsciente para a empresa) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Em algumas ocasiões é necessário contratar consultorias de apoio)
	Destinação de Orçamento Específico para Treinamentos e Capacitação sobre a Temática Racial	Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Departamento Financeiro	Atuais colaboradores da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas destinação de orçamento específico para treinamentos e capacitação sobre a temática racial) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
1 treinamento por semestre 90% dos colaboradores da empresa terem cursado o treinamento para reconhecer e mitigar o viés inconsciente para a empresa 100% dos colaboradores satisfeitos com o treinamento	Frequência de treinamentos e workshops realizados sobre a temática negra Porcentagem de colaboradores que completaram treinamentos sobre a temática negra Satisfação dos colaboradores com os programas de letramento sobre a temática negra	Nº de eventos no semestre Nº de colaboradores que completaram treinamentos sobre a temática negra/ Nº total de colaboradores Nº de profissionais negros satisfeitos com o treinamento para reconhecer e mitigar o viés inconsciente para a empresa/ Nº total de profissionais participantes no treinamento	Anual	Colaboradores da empresa treinados em reconhecimento e mitigação de viés inconsciente	Mitigação da reprodução do racismo estrutural Melhora do bem-estar dos colaboradores negros
R\$ 10.000,00 do orçamento destinado para treinamentos e capacitação sobre a temática racial 5% do orçamento destinado para treinamentos e capacitação sobre a temática racial 100% de execução do orçamento previsto para treinamentos e capacitação sobre a temática racial	Montante R\$: X destinado para a política Porcentagem: % do orçamento da área destinado para a política Porcentagem: % de execução do orçamento previsto para a política	Somatório de R\$ destinados a política R\$ para a política/ R\$ orçamento total R\$ executados com a política/ R\$ previsto para a política	Anual	Orçamento destinado para treinamento e capacitação sobre a temática racial	Maior efetividade dos treinamentos e capacitações Maior bem-estar das pessoas negras

3.5. ASCENSÃO

Neste tema, exploram-se estratégias para garantir que as oportunidades de promoção e avanço na carreira sejam acessíveis a todos os colaboradores, independentemente de sua cor, raça ou origem étnica. Tais estratégias envolvem a implementação de políticas de desenvolvimento profissional, aliadas a metas de aumento da representatividade negra em cargos de alta liderança vinculadas a políticas de remuneração variável para diferentes cargos e funções de liderança.

Ressalta-se que, a despeito deste tema contemplar somente duas políticas recomendadas neste Código, trata-se de um dos mais relevantes na temática de DEI racial por ser uma das dimensões de mais difícil superação, conforme evidenciado nas quatro edições do IERE. Em particular na última, em 2023, evidenciou-se que apenas 0,5% dos cargos nos Conselhos de Administração ou de Quadros Executivos são ocupados por mulheres negras.

Para promover a verdadeira equidade de oportunidades, é essencial que empresas implementem políticas claras voltadas para a ascensão interna de profissionais negro(as), com metas específicas para a promoção de homens e, especialmente, mulheres negras em todos os níveis hierárquicos. Essas políticas reconhecem e buscam corrigir as barreiras históricas e estruturais educacionais enfrentadas pela população negra, enquanto promovem ativamente a DEI racial. Nesse sentido, é fundamental estabelecer métricas de progresso que busquem “subir a diversidade” na estrutura hierárquica, comunicar os colaboradores sobre tais avanços de forma periódica e responsabilizar os líderes pela realização dessas metas.

As áreas envolvidas na implementação dessa política incluem a área de Gestão de Pessoas, líderes e gestores, o Comitê de Equidade Racial e a Diretoria ou Coordenação DEI, além é claro, das lideranças da empresa. Tal recomendação está em conformidade com as principais legislações nacionais, como o Estatuto da Igualdade Racial, e refletem o compromisso das empresas em promover a diversidade e a inclusão. É possível estabelecer metas como a proporção de negros a serem promovidos no ano, ou mesmo indicadores de políticas já supracitadas, como a proporção de homens e mulheres negros em cargos de liderança. A frequência de avaliação da política pode ser anual..

Além das políticas de ascensão interna, é fundamental que as empresas adotem um sistema de remuneração variável associado à DEI racial. Esse sistema reconhece não apenas a importância de garantir oportunidades iguais para todos os colaboradores, mas também incentiva uma cultura corporativa que valoriza e recompensa a DEI racial. Ao estabelecer metas de remuneração variável vinculadas à diversidade, como o aumento da representação de líderes negros na organização, as empresas reforçam seu compromisso com a equidade racial e incentivam práticas e políticas que promovam a DEI racial em todos os níveis da empresa. Trata-se de uma das melhores maneiras para influenciar a montagem de equipes e times na organização em prol da diversidade, agindo diretamente sobre núcleos decisórios que, em conjunto, determinam o estágio da empresa na temática.

As áreas envolvidas na implementação dessa política, que pode ser avaliada anualmente, incluem, além das lideranças, Gestão de Pessoas, Comitê de Equidade Racial, Diretoria ou Coordenadoria de DEI, departamento financeiro e departamento jurídico ou de compliance, garantindo que as políticas estejam em conformidade com as leis trabalhistas e evitem qualquer forma de discriminação ou prática ilegal. É possível estabelecer que 100% dos líderes tenham metas de equidade racial em suas equipes, por exemplo. Ou mesmo, a porcentagem da remuneração variável associada a equidade racial dos líderes.

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Ascensão	Definição de Metas para Proporção de Profissionais Negro(as) em cada Nível Hierárquico	Gestão de Pessoas Áreas de formulação e implementação da estratégia Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Lideranças	Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas definição de metas para proporção de profissionais negros em cada nível hierárquico) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
Remuneração	Remuneração Variável para Cargos de Liderança atrelada à DEI racial	Gestão de Pessoas Áreas de formulação e implementação da estratégia Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI Departamento Financeiro Departamento Jurídico Compliance Lideranças	Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas definição de metas para proporção de profissionais negros em cada nível hierárquico) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Orçamento destinado para a iniciativa)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
60% dos colaboradores negros promovidos no ano 20% de mulheres negras no Conselho de Administração	Porcentagem: % de negros promovidos Porcentagem: % de profissionais negros em cada nível hierárquico	Nº de profissionais negros promovidos/ nº total de colaboradores promovidos Nº de profissionais negros em um nível hierárquico específico/ Nº total de profissionais nesse nível hierárquico	Anual	Metas definidas e seguidas	Maior representatividade negra nas diversas hierarquias da organização Ampliação da diversidade de visões, experiência, e criatividade nos diversos postos da organização
100% dos líderes com metas de equidade racial incorporadas em seus planos de remuneração variável Metas de equidade racial representam 10% da remuneração variável R\$ 100.000,00 executado em remunerações variáveis associadas a equidade racial	Porcentagem: % de líderes com metas de equidade racial incorporadas em seus planos de remuneração variável Porcentagem: metas de equidade racial representam % da remuneração variável Montante: R\$ executado em remunerações variáveis associadas a equidade racial	Nº de líderes com metas de equidade racial incorporadas em seus planos de remuneração variável/ Nº total de líderes R\$ executado com remuneração variável associada a metas de equidade racial/ R\$ total executados com remuneração variável Somatório de R\$ executado em remunerações variáveis associadas a equidade racial	Anual	Profissionais recebendo remuneração variável	Maior bem-estar dos colaboradores negros Maior equidade para colaboradores negros

3.6. GOVERNANÇA

Neste tema, são discutidas as práticas de governança corporativa relacionadas à pauta racial, incluindo a composição do Conselho de Administração, políticas de transparência e prestação de contas, e o papel das lideranças na promoção de DEI racial e repercussão de seu posicionamento ao longo da estrutura hierárquica da empresa.

A primeira recomendação essencial é a adoção de uma política de tolerância zero para discriminação racial no ambiente de trabalho. Essa política estabelece que qualquer forma de discriminação racial, incluindo linguagem ofensiva, comportamento preconceituoso ou tratamento injusto com base na cor, raça e/ou etnia, não será tolerada em nenhum nível da empresa. Reitera-se que a injúria racial é tipificada como crime, conforme a Lei nº 14.532/2023, tendo como pena reclusão de dois a cinco anos, além de multa.

Para garantir a eficácia dessa política, é fundamental implementar outras políticas complementares, como as abordadas na subseção de Conscientização e Sensibilização, ou ainda aquelas referenciadas na subseção de Treinamento e Capacitação. Procedimentos claros para denúncias e investigações de casos de discriminação racial também devem ser estabelecidos. Os benefícios dessa política são significativos, pois criam um ambiente de trabalho mais seguro, inclusivo e respeitoso para todos os colaboradores, independentemente de sua origem racial.

As áreas responsáveis pela formulação e implementação dessa política são o Conselho de Administração e as lideranças do Quadro Executivo, apoiadas pelo departamento de Gestão de Pessoas, área de otimização de processos, além do apoio do Comitê de Equidade Racial e Diretoria ou Coordenadoria DEI. Naturalmente, as equipes de Compliance e do Jurídico desempenham um papel fundamental na implementação dessas políticas e na garantia de sua conformidade com as leis e regulamentos.

É possível avaliar esta política anualmente, além de estabelecer metas de desligamentos para os colaboradores que cometeram casos de discriminação, bem como metas de zerar o número de incidentes associados à preconceito, discriminação ou injúria racial.

Tal política de tolerância zero se desdobra em algumas ações. Em

primeiro lugar, deve-se criar e realizar a manutenção periódica de um canal de denúncias para acolhimento de manifestações de discriminação racial. Posteriormente é necessário estabelecer uma política clara de encaminhamento jurídico das denúncias para um Comitê de Ética, bem como prestar apoio psicológico à vítima de discriminação.

Essas políticas devem estabelecer um processo claro e seguro para os colaboradores relatarem incidentes de discriminação racial, seja ela direta ou indireta, bem como serem devidamente divulgadas de modo que os canais e espaços para denúncias anônimas sejam entendidos como seguros. Para tanto, a organização deve criar um canal de denúncias confidencial e acessível, garantindo que os colaboradores se sintam seguros para relatar qualquer tipo de incidente, envolvendo ou não superiores diretos. Além disso, é essencial que a empresa ofereça suporte jurídico e psicológico às vítimas caso constatado algum tipo de conduta inadequada, orientando-as sobre seus direitos e ajudando-as a tomar as medidas legais apropriadas, se necessário. O apoio psicológico às vítimas é fundamental para ajudá-las a lidar com o impacto emocional da discriminação racial.

Essas medidas proporcionam aos colaboradores a confiança de que a empresa leva a sério a questão da discriminação racial e está comprometida em proteger seu bem-estar. Isso pode aumentar sua confiança na empresa e promover um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo, propício para o pleno desenvolvimento da função de cada um(a). Para a empresa, essa política pode ajudar a mitigar riscos legais e proteger sua reputação, demonstrando seu compromisso com a igualdade e a justiça.

A área da organização responsável por implementar e supervisionar essa política geralmente inclui a área de Gestão de Pessoas, juntamente com o Comitê de Ética e / ou Compliance, bem como representantes das áreas de DEI. Além disso, é necessário o envolvimento da área de otimização de processos, bem como a área de promoção da saúde laboral. Essas equipes são encarregadas de estabelecer e comunicar as políticas de denúncia, fornecer treinamento adequado aos colaboradores, coordenar o suporte jurídico e psicológico às vítimas e garantir que todas as denúncias sejam tratadas de forma justa e imparcial. A alta administração também desempenha um papel crucial ao apoiar e promover ativamente essa política em toda a organização. É possível estabelecer metas de utilização do canal, encaminhamento de denúncias e pessoas recebendo apoio psicológico.

Ainda na seção de governança, é importante que sejam criadas unidades organizacionais dotadas de recursos – sejam eles humanos, financeiros, cognitivos, organizacionais e político – voltadas à promoção da equidade racial e o combate à discriminação racial. Tais unidades organizacionais podem ser de três naturezas: os Comitês, as Diretorias ou Coordenações de DEI e os Grupos de Afinidade.

Os Grupos de Afinidade são comunidades dentro de uma organização compostas por colaboradores, por vezes voluntários e rotativos, que compartilham características ou identidades comuns, como raça, etnia, gênero, orientação sexual, idade, deficiência, entre outros. Esses grupos proporcionam um espaço seguro para os membros discutirem experiências compartilhadas, desafios enfrentados e oportunidades de desenvolvimento dentro do contexto da organização. Podem ser compostos por pessoas de áreas diferentes da empresa. Os grupos de afinidade também podem atuar como defensores e advogados dos interesses e necessidades de seus membros, além de promoverem a sensibilização e a educação sobre questões relacionadas à DEI perante o restante da empresa. Além disso, podem ser consultados e participarem de algumas iniciativas da empresa, como avaliação de uma publicidade, por exemplo, fornecendo feedbacks úteis para iniciativas DEI da empresa.

Diretorias ou Coordenações de DEI são unidades dentro de uma organização responsáveis por liderar e coordenar as iniciativas relacionadas à DEI – não apenas temas ligados à raça, mas também gênero, etarismo, capacitismo, sexualidade, entre outros. São parte do corpo executivo da empresa. Essas diretorias ou coordenações geralmente estão envolvidas na formulação, implementação e monitoramento de políticas, programas e estratégias de curto, médio e longo prazo destinadas a promover uma cultura organizacional mais diversa, justa e inclusiva. Trabalham para identificar oportunidades de melhoria, implementar treinamentos e iniciativas de sensibilização, apoiar processos de recrutamento e seleção, e garantir a aplicação de práticas inclusivas em todas as áreas da empresa. São perenes no tempo, e dotadas de recursos, responsabilidades, metas claras a serem atingidas. Necessitam de profissionais e especialistas em seus quadros, internalizados no quadro organizacional.

Já os Comitês de Equidade Racial são responsáveis por revisar e analisar as políticas e práticas da organização sob uma perspectiva racial, identificando áreas de melhoria e propondo medidas para

promover um ambiente mais justo, equitativo e inclusivo. Em geral, estão ligados ao Conselho de Administração e têm uma função de formulação e ou avaliação de alguma matéria específica, como uma política ou ação recém-implementada ou em vias de ser implementada.

A diferença entre Diretorias ou Coordenações de DEI e Comitês de Equidade Racial reside, principalmente, em seu escopo e função. As Diretorias ou Coordenações DEI são geralmente estruturas permanentes dentro da organização, lideradas por profissionais especializados em questões de diversidade e inclusão, como Diretores de Diversidade, Gerentes de Equidade ou Líderes de Inclusão. Elas têm responsabilidade pela gestão estratégica das políticas e práticas de DEI em toda a empresa.

Os Comitês de Equidade Racial são grupos, em geral, de caráter temporário, formados para abordar questões específicas relacionadas à equidade ou mesmo DEI racial em áreas específicas da organização. Por exemplo, pode haver um Comitê focado em recrutamento e seleção, outro comitê focado no desenvolvimento e capacitação de colaboradores ou ainda um comitê específico para avaliação das propagandas ou campanhas com recorte racial. Os Comitês têm a função de revisar, analisar e propor soluções para desafios específicos relacionados à diversidade e inclusão em suas áreas de atuação, contribuindo para a implementação das estratégias mais gerais definidas pela Diretoria ou Coordenação de DEI.

Cada uma das três unidades organizacionais possui funções complementares e contribuem para promover uma cultura organizacional mais diversa, equitativa e inclusiva. A depender da natureza de atuação da empresa, bem como do seu porte e faturamento, a empresa pode priorizar a criação e manutenção de uma ou mais dessas unidades.

A Alta Direção deve estar envolvida na formulação e implementação dessas unidades, em especial dos Comitês, e das Diretorias ou Coordenadorias de DEI, sendo apoiados pela área de Gestão de Pessoas. Os Grupos de Afinidade podem ser mais informais, voluntários, mas é recomendado que haja uma interface constante entre tal unidade e o restante da empresa. É possível estabelecer metas para essas unidades organizacionais que passem pela execução orçamentária, número de políticas e iniciativas levadas a cabo, engajamento de ações nas redes sociais internas e/ou externas da empresa, ou mesmo proporção de pessoas que compõem cada uma dessas unidades organizacionais.

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Processamento dos casos de discriminação internos	Política de Tolerância-Zero contra Discriminação Racial	Jurídico Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Área responsável por processos Lideranças	Atuais colaboradores e colaboradoras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de política de tolerância-zero) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
	Canal de Denúncias Anônimas	Comitê de Ética e/ou Compliance Jurídico Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Área responsável por processos	Atuais colaboradores da organização Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de política de tolerância-zero) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Para financiamento da infraestrutura do canal de denúncias)
	Política para Encaminhamento Jurídico das Denúncias de Discriminação	Comitê de Ética e/ou Compliance Jurídico Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Área responsável por processos	Atuais colaboradores da organização Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de política para encaminhamento jurídico das denúncias) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Se a organização não tiver jurídico próprio, será desejável a contratação de apoio jurídico externo)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
100% dos profissionais que cometeram atos de discriminação desligados 0 incidentes de discriminação racial	Porcentagem: % de profissionais que cometeram atos de discriminação desligados Contagem: Número de incidentes de discriminação racial reportados	Nº de profissionais que cometeram atos de discriminação e foram desligados/Nº de profissionais que cometeram atos de discriminação Nº total de incidentes de discriminação racial reportados em um período	Anual	Política de tolerância zero formulada e implementada	Fortalecimento de uma postura ética da organização Melhora do ambiente laboral e aumento do bem-estar dos colaboradores e colaboradoras Fortalecimento de um ambiente de trabalho digno para todos Ganhos reputacionais
100% de utilização do canal de denúncias anônimas Em média, 5 dias para resolução das denúncias recebidas pelo canal anônimo 100% de resolução das denúncias recebidas	Porcentagem: % de utilização do canal de denúncias anônimo Tempo médio: tempo médio para resolução das denúncias Porcentagem: % de resolução das denúncias recebidas	Nº de denúncias recebidas através do canal anônimo/Nº total de denúncias recebidas Somatório do tempo para resolução das denúncias recebidas/Nº total de denúncias recebidas Nº de denúncias resolvidas/Nº total de denúncias recebidas	Anual	Canal de denúncias implementado	Aumento do acolhimento dos colaboradores vítimas de discriminação Ampliação dos espaços de denúncia Diminuição no médio prazo de casos de discriminação na organização
100% das denúncias de discriminação encaminhadas 85% de sucesso das ações legais relacionadas as denúncias de discriminação	Porcentagem: % da taxa de denúncias encaminhadas para o departamento jurídico Porcentagem: % da taxa de sucesso das ações legais relacionadas às denúncias de discriminação	Nº de denúncias encaminhadas para o departamento jurídico/Nº total de denúncias recebidas Nº de casos jurídicos bem-sucedidos/Nº total de casos jurídicos relacionados a denúncias de discriminação	Anual	Denúncias encaminhadas	Aumento do acolhimento dos colaboradores vítimas de discriminação Ampliação dos espaços de denúncia Maior resolutividade de casos de discriminação Diminuição no médio prazo de casos de discriminação na organização

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Processamento dos casos de discriminação internos	Oferta de Apoio Psicológico a Colaboradores Vítimas de Racismo	Área de saúde laboral Jurídico Comitê de Equidade Racial Coordenação/Diretoria DEI	Atuais colaboradores e colaboradoras da organização Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de política de apoio psicológico a vítimas de racismo) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Se a organização não tiver psicólogos próprios, será desejável a contratação de apoio psicológico externo)
Unidades Organizacionais Voltadas para a DEI Racial	Implementação de Comitê de Equidade Racial	Lideranças Coordenação / Diretoria DEI	Atuais colaboradores e potenciais candidatos ao comitê Atuais colaboradores e colaboradoras da organização Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de Comitês de Promoção da Equidade Racial) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiros (Se a organização precisar contratar pessoas para implementar a política)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
100% das vítimas de racismo recebendo apoio psicológico	Porcentagem: % das vítimas de racismo que receberam oferta de apoio psicológico	Nº de oferta de apoio psicológico para pessoas vítimas de racismo/Nº de pessoas vítimas de racismo	Anual	Colaboradores vítimas de racismo recebendo apoio psicológico	Aumento do acolhimento dos colaboradores vítimas de discriminação Maior bem-estar e produtividade dos colaboradores vítimas de discriminação
Orçamento para o comitê de Promoção da Equidade Racial ser de R\$ 50.000,00/mês 10 políticas corporativas de equidade racial serem implementadas no nível estratégico no ano 4 reuniões realizadas por trimestre	Montante: Reserva orçamentária mensal Contagem: Políticas implementadas Contagem: frequência de reuniões	Somatório de orçamento para ações do comitê Nº de políticas implementadas Nº de reuniões realizadas	Trimestral	Comitês de promoção de equidade racial implementados	Implementação de uma lógica gerencial para promoção da equidade racial no nível estratégico Alimentação e alinhamento da estratégia global da empresa com a temática negra Maior controle da utilização de recursos, acompanhamento de indicadores e metas e avaliação de resultados Políticas DEI mais eficientes, eficazes e efetivas

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Unidades Organizacionais Voltadas para a DEI Racia	Grupo de Afinidade	Comitê de Equidade Racial Coordenação/ Diretoria DEI	Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de Grupos de afinidade) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiro (Para tal política, recursos financeiros podem ser mobilizados em ocasiões cuja participação nesses grupos sejam diferenciais para promoção ou acesso a treinamentos, por exemplo)
	Diretoria/Coordenação de DEI	Lideranças Comitê de Equidade Racial	Atuais colaboradores e potenciais candidatos ao comitê Atuais colaboradores e colaboradoras da organização Atuais colaboradores negros e negras da organização	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a formulação e implementação de Diretoria/Coordenação de DEI) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiro (Se a organização precisar contratar pessoas para implementar a política)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Grupo de afinidade ter colaboradores de 90% das áreas da empresa Grupo de ser composto por colaboradores de 80% dos cargos hierárquicos 1 encontro a cada 6 semanas 4 comunicações sobre a temática racial serem avaliadas por semestre	Porcentagem: % Participação das áreas Porcentagem: % participação de níveis hierárquicos Contagem: frequência de encontros Contagem: avaliações de políticas de temática racial	Nº de áreas participando do grupo de afinidade/nº total de áreas da organização Nº de níveis hierárquicos participando do grupo de afinidade/nº total de níveis hierárquicos da organização Nº total de encontros realizados Nº total de políticas corporativas avaliadas	Anual	Grupos de afinidade implementados	Maior participação, representatividade e inclusão dos colaboradores nas ações da empresa Ampliação e fortalecimento de visões críticas sobre as ações da empresa Ampliação dos espaços de acolhimento e network entre os colaboradores da empresa Ampliação do sentimento de pertencimento dos colaboradores
Orçamento para a diretoria/coordenação DEI ser de R\$ 50.000,00/mês 10 políticas corporativas de equidade racial serem implementadas no nível tático e operacional no ano 6 Eventos organizados por ano	Montante: Reserva orçamentária mensal Contagem: Políticas implementadas Contagem: frequência de reuniões	Somatório de orçamento para ações do comitê Nº de políticas implementadas Nº de reuniões realizadas	Trimestral	Diretoria/coordenação de Diversidade Equidade e Inclusão implementados	Implementação de uma lógica gerencial para promoção da equidade racial no nível tático e operacional Maior controle da utilização de recursos, acompanhamento de indicadores e metas e avaliação de resultados Políticas DEI mais eficientes, eficazes e efetivas

3.7. RELAÇÃO COM CADEIA DE VALOR

Para concluir, o último tema do presente Código diz respeito à importância de estender os esforços em torno da pauta de DEI racial para além dos limites da empresa, isto é, para todos seus stakeholders, incluindo fornecedores, parceiros de negócios e comunidades locais. Isso pode envolver a implementação de políticas de contratação de fornecedores comprometidos com DEI racial, empreendedorismo negro e o apoio a iniciativas comunitárias voltadas para a DEI racial.

A primeira política a se adotar nesta dimensão é a própria promoção do engajamento em DEI racial junto à cadeia produtiva. Neste caso, recomendam-se ações e políticas de publicidade diversas visando à conscientização da pauta no início da cadeia, aumentando, assim, a aderência do tema em todos os elos associados à operação da empresa. Essa ação, além de estar amparada em inúmeros normativos internacionais, como a DUDH, os ODS da ONU, a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, a Convenção 111 da OIT, o PIDESC, e o Pacto de San José, foi recentemente abordada de forma explícita no Programa de Equidade Racial da Petrobras, inclusive integrando uma de suas nove dimensões.

No caso do olhar para a cadeia, não há métricas quantitativas ou objetivas a se acompanhar, mas se trata de um primeiro passo em direção ao desenvolvimento de uma estrutura produtiva mais diversa, equitativa e inclusiva. Com relação à estrutura corporativa, atribuem-se essas responsabilidades às equipes de Comunicação e Marketing, Compras, Diretoria Financeira, além dos apoios do Comitê de Equidade Racial e Diretoria ou Coordenadoria de DEI. Se a primeira é responsável por produzir os materiais destinados aos stakeholders, a segunda é justamente o ponto de contato entre a empresas e os parceiros comerciais ou fornecedores, e será responsável por distribuir e disponibilizar esses materiais junto às partes interessadas. É desejável que tal política seja avaliada anualmente, bem como estabeleça metas de frequência de eventos de engajamento ou porcentagem de fornecedores que receberam comunicações do engajamento.

A segunda recomendação dentro da cadeia de valor é o incentivo a compras de fornecedores comprometidos com DEI racial. Esta política, embora semelhante à anterior, vai além na medida em que

não somente publiciza a temática do enfrentamento ao racismo estrutural como também passa a exigir métricas objetivas e tangíveis dos fornecedores, exigindo um compromisso concreto, por exemplo, por meio da indicação do número de representantes autodeclarados negros, ou apresentação de resultados do recenseamento interno ou de metas associadas à elevação da representatividade negra dentro da empresa.

Tendo em vista que é imperativo também envolver ativamente as partes interessadas próximas à empresa, a terceira recomendação é a consideração da reputação em relação à DEI racial no estabelecimento de parcerias. Esse engajamento multifacetado é crucial para promover e sustentar práticas empresariais inclusivas e socialmente responsáveis, assegurando não apenas a integridade dos processos de negociação, mas também a consonância com os valores éticos e sociais da organização.

Vale destacar que tal medida traz benefícios importantes para as empresas, independentemente do seu porte e atividade econômica, uma vez que no contexto atual de capitalismo de stakeholders qualquer organização está conectada, direta ou indiretamente, aos seus parceiros comerciais, fornecedores e clientes. Assim, mitigar riscos ESG e, em particular, ligados à DEI racial para frente e para trás na cadeia passou a ser fundamental para a proteção e valorização da imagem e reputação das organizações perante a sociedade e órgãos de controle.

Nesse sentido, a erradicação do trabalho escravo continua sendo questão fundamental que demanda ações firmes por parte de todas as organizações. Diante dessa responsabilidade ética e social, é imperativo que as empresas estabeleçam uma política de tolerância zero em relação ao trabalho escravo, com um olhar sobre a relação comercial e de trabalho de todos seus parceiros comerciais, reafirmando seu compromisso com os direitos humanos e a dignidade dos trabalhadores em todas as etapas de sua cadeia de fornecimento e operações. Adotando tal política as empresas não apenas cumprem com sua responsabilidade moral e legal, mas também fortalecem sua reputação e contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Essa abordagem proativa e determinada é essencial para garantir que os direitos fundamentais dos trabalhadores sejam respeitados e protegidos em todos os contextos empresariais.

A política exige ação coordenada de várias áreas da organização. Em primeiro lugar, a área de Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental na conscientização do quadro funcional acerca dos valores, compromissos e políticas internas da empresa, que devem repudiar o trabalho escravo em qualquer circunstância. Além disso, é responsável por realizar treinamentos regulares para os colaboradores sobre os sinais de trabalho escravo e os procedimentos para relatar suspeitas.

As áreas de Jurídico e Compras, por sua vez, também desempenham papel importante ao garantir a inclusão e observação de cláusulas de tolerância zero ao trabalho escravo nos contratos com fornecedores. Isso inclui a exigência de conformidade com normas internacionais de direitos humanos e trabalhistas, a realização de diligência rigorosa para avaliar os riscos de trabalho escravo na cadeia de fornecimento e o monitoramento contínuo das condições de trabalho nas instalações dos fornecedores. Adicionalmente, devem ser realizadas auditorias periódicas para verificar o cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos.

A área Jurídica em parceria com Compliance é também responsável por revisar e atualizar as políticas internas para garantir a conformidade com as leis e regulamentos relacionados ao trabalho escravo em todas as jurisdições onde a empresa opera. Isso inclui a identificação e gestão de potenciais riscos legais relacionados ao trabalho escravo, como litígios, multas e danos à reputação da empresa. Além disso, colaborar com autoridades governamentais e organizações da sociedade civil para fortalecer as ações de combate ao trabalho escravo e promover a responsabilidade corporativa.

Por fim, a área de Comunicação e Marketing desempenha um papel essencial no desenvolvimento de estratégias de comunicação para destacar o compromisso da empresa com a tolerância zero ao trabalho escravo, interna e externamente. Isso inclui promover a transparência em suas práticas comerciais e engajar proativamente clientes, investidores, imprensa e outras partes interessadas para promover a conscientização sobre a importância da erradicação do trabalho escravo e o papel da empresa nesse processo.

Ao coordenar as ações dessas diferentes áreas, as organizações podem fortalecer sua capacidade de prevenir, detectar e responder ao

trabalho escravo em todas as suas operações e relações comerciais. Essa abordagem integrada é essencial para garantir o cumprimento dos mais altos padrões éticos e legais e para promover uma cultura empresarial baseada no respeito pelos direitos humanos e na justiça social. É possível estabelecer metas de zerar incidentes de trabalho escravo dos fornecedores, por exemplo. Tal política pode ser avaliada anualmente.

A quinta recomendação envolve apoiar projetos de economia popular com recorte negro, uma iniciativa crucial para promover a equidade e a inclusão econômica junto às comunidades locais. Ao direcionar recursos e suporte específicos para empreendimentos liderados por pessoas negras, as empresas não apenas valorizam suas contribuições históricas para a economia, mas também combatem o legado de desigualdade e discriminação sistêmica existente no Brasil. Esses projetos fortalecem as comunidades negras, fornecendo oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico local, ao mesmo tempo que enriquecem a sociedade como um todo, promovendo diversidade e inovação nos mercados. Ampliar o apoio a projetos de economia popular e solidária nas comunidades locais e, em particular, nos grupos produtivos organizados de negros, com recorte de gênero e idade, e estabelecer parcerias com organizações relacionadas à questão racial são ações fundamentais para este objetivo.

As áreas responsáveis pela implementação dessas ações na organização incluem a Diretoria ou Coordenação de DEI, bem como a área de Compras, responsáveis por promover iniciativas e contratações em apoio a fornecedores de comunidades locais, empreendedorismo negro e/ou projetos relacionados às questões raciais. Além disso, o departamento de Comunicação e Marketing deve apoiar e disseminar os projetos apoiados. Essa abordagem coordenada e multifuncional permite que a organização maximize o impacto de seu apoio a projetos de economia popular com recorte negro, contribuindo para a construção de um futuro mais justo e próspero para todos e todas.

Além de projetos de economia popular com recorte negro, a sexta recomendação é realizar compras de serviços e produtos de comunidades quilombolas. Ao priorizar essas transações comerciais especificamente dessas comunidades, as empresas não apenas

reconhecem a rica herança cultural e histórica dos quilombos, mas também contribuem ativamente para a redução das disparidades econômicas e sociais. Uma ação que pode ser implementada pela empresa é dar preferência de compras de produtos e serviços de comunidades quilombolas.

As áreas responsáveis por efetivar esta política são as mesmas da política de apoio a projetos de economia popular com recorte negro e essas políticas estão amparadas pelos principais normativos internacionais e nacionais mencionados nesta seção, contudo vale destacar os ODS, já que atendem variados objetivos, e o PLANAPIR em seu Eixo 1: Trabalho e Desenvolvimento Econômico e Eixo 6: Comunidades Remanescentes de Quilombos. Assim como a política anterior de apoio a projetos de economia popular com recorte negro, para a política de compras de produtos e serviços quilombolas é possível estabelecer orçamento específico a ser executado, bem como número mínimo de produtos e serviços demandados dos quilombos e quilombolas.

A sétima recomendação é a participação em pesquisas, ação fundamental para entender profundamente as questões relacionadas à DEI racial em todas as áreas de atuação da empresa, além de contribuir para a determinação de referências no mercado. Estabelecer parcerias com instituições de pesquisa e participar ativamente de estudos e levantamentos sobre o tema racial proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais eficazes por parte de outras empresas e da sociedade como um todo.

Além disso, a oitava recomendação é a colaboração com instituições públicas que atuam no combate à discriminação racial, uma forma eficaz de ampliar o impacto das iniciativas da empresa e fortalecer o compromisso com a equidade racial em todas as esferas da sociedade. Estabelecer parcerias estratégicas com órgãos governamentais, agências reguladoras e outras entidades públicas permite compartilhar recursos, expertise e boas práticas, além de contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais inclusivas e assertivas.

A nona recomendação é a colaboração com organizações de justiça social, também essencial para promover DEI racial e combater o racismo estrutural de forma eficaz. Essas organizações desempenham

um papel crucial na defesa dos direitos de grupos vulnerabilizados e na promoção de mudanças estruturais necessárias para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Ao estabelecer parcerias com essas organizações, as empresas podem amplificar o impacto de suas iniciativas internas e externas, engajar-se em ações de defesa de direitos e promover uma cultura organizacional mais consciente e comprometida com a diversidade e a inclusão racial.

Finalmente, a décima recomendação envolve participar ativamente de iniciativas de responsabilidade social corporativa. Trata-se de outra forma eficaz de demonstrar o compromisso da empresa com a DEI racial no setor privado e o bem-estar da comunidade. Essas iniciativas podem incluir programas de voluntariado, doações para organizações sem fins lucrativos, campanhas de conscientização e outras ações que contribuam para a promoção da DEI racial e a redução das desigualdades. Ao integrar a responsabilidade social corporativa à estratégia de negócios, as empresas podem criar impacto positivo não apenas em suas operações internas, mas também na sociedade como um todo.

Para todas as políticas de parcerias ou participação em iniciativas, as metas podem se relacionar à frequência de parcerias firmadas ou iniciativas apoiadas. É desejável a avaliação de todas em bases anuais. Todas elas poderão ser implementadas a partir das ações das áreas de relações institucionais, bem como Comitê de Equidade Racial, Diretoria ou Coordenação de DEI e Grupos de Afinidade.

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Promoção da DEI Racial junto à Cadeia de Valor	Engajamento sobre DEI Racial junto a Fornecedores	Diretoria de Compras	Fornecedores	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao engajamento sobre equidade racial junto a fornecedores)
		Diretoria Financeira		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Jurídico		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos financeiro (Para a elaboração de material e eventos, por exemplo)
		Coordenação / Diretoria DEI		
		Grupos de Afinidade		
		Comunicação e Marketing		
	Incentivo e Priorização de Compras de Fornecedores Comprometidos com a DEI Racial	Diretoria de Compras	Fornecedores	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao engajamento sobre equidade racial junto a fornecedores)
		Diretoria Financeira		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Jurídico		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos financeiro (Recursos financeiros extras podem ser mobilizados para a seleção de fornecedores comprometidos com a equidade racial: é possível aceitar que os fornecedores cobrem um pouco mais)
		Coordenação / Diretoria DEI		
		Grupos de Afinidade		
	Consideração da Reputação em Relação à DEI Racial de Fornecedores	Diretoria de Compras	Potenciais parceiros	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao apoio a projetos de economia popular com recorte negro)
		Diretoria Financeira		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Jurídico		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos financeiros (Recursos financeiros extras podem ser mobilizados para a seleção de fornecedores da economia popular com recorte negro: é possível aceitar que os fornecedores cobrem um pouco mais)
		Coordenação / Diretoria DEI		
		Grupos de Afinidade		

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Realizar eventos de engajamento com fornecedores 1 vez por ano Realizar reuniões com 70% dos fornecedores para compartilhar política de compras relacionada a promoção da equidade racial	Contagem: frequência de engajamentos Porcentagem: % de fornecedores engajados quanto a política de equidade racial	Nº de eventos de engajamento realizados Nº de fornecedores que receberam engajamento e m relação a política racial/ Nº de fornecedores totais	Anual/ Semestral	Fornecedores engajados na temática da equidade racial	Empoderamento de instituições e organizações que trabalham ativamente com a equidade racial Fortalecimento da temática Ampliação dos canais de network Ganhos reputacionais
70% do gasto feito com fornecedores comprometidos com a equidade racial 25 novos fornecedores comprometidos com a equidade racial contratados 25% de crescimento anual no número de fornecedores comprometidos com a equidade racial	Porcentagem: % de gastos com fornecedores comprometidos com a equidade racial Contagem: Número de novos fornecedores comprometidos com a equidade racial contratados Porcentagem: Crescimento anual no número de fornecedores comprometidos com a equidade racial	R\$ gasto com fornecedores comprometidos com a equidade racial/R\$ total gasto com todos os fornecedores Nº de novos fornecedores comprometidos com a equidade racial contratados no período (Nº de fornecedores comprometidos com a equidade racial no final do ano - Nº de fornecedores comprometidos com a equidade racial no início do ano) /Nº de fornecedores comprometidos com a equidade racial no início do ano	Anual	Aumento do valor comprado dos fornecedores comprometidos com a equidade racial	Empoderamento de instituições e organizações que trabalham ativamente com a equidade racial Fortalecimento da temática Ampliação dos canais de network Ganhos reputacionais
100% dos fornecedores avaliados quanto a sua reputação sobre equidade racial 70% dos fornecedores considerados com políticas de equidade racial robusta 10% de fornecedores substituídos por motivos relacionados à falta de equidade racial	Porcentagem: % de fornecedores avaliados quanto à sua reputação em equidade racial Porcentagem: % de contratos com fornecedores que têm políticas de equidade racial robustas Porcentagem: Taxa de substituição de fornecedores por motivos relacionados à falta de equidade racial	Nº de fornecedores avaliados quanto à equidade racial/ Nº total de fornecedores Nº de contratos com fornecedores que têm políticas de equidade racial robustas/Nº total de contratos com fornecedores Nº de fornecedores substituídos devido à falta de equidade racial/ Nº total de fornecedores avaliados	Anual	Reputação de stakeholders em relação a equidade racial considerada	Fortalecimento da temática Ampliação dos canais de network Ganhos reputacionais

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Promoção da equidade racial junto à cadeia de valor	Tolerância-Zero com Trabalho Escravo por parte de Fornecedores	Diretoria de Compras Diretoria Financeira Jurídico Gestão de Pessoas Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Grupos de Afinidade Comunicação e Marketing	Potenciais parceiros e fornecedores Parceiros e fornecedores atuais	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a política de Tolerância zero com trabalho escravo) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
	Apoio a Projetos de Economia Popular com Recorte Negro	Diretoria de Compras Diretoria Financeira Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Grupos de Afinidade Comunicação e Marketing	Organizações de economia popular	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao apoio a projetos de economia popular com recorte negro) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiro (Recursos financeiros extras podem ser mobilizados para a seleção de fornecedores da economia popular com recorte negro: é possível aceitar que os fornecedores cobrem um pouco mais)
	Compras de Serviços e Produtos de Quilombolas	Diretoria de Compras Diretoria Financeira Jurídico Comitê de Equidade Racial Coordenação / Diretoria DEI Grupos de Afinidade	Comunidades quilombolas	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas ao apoio a projetos de economia popular com recorte negro) Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação) Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção) Recursos financeiro (Recursos financeiros extras podem ser mobilizados para a seleção de fornecedores da economia popular com recorte negro: é possível aceitar que os fornecedores cobrem um pouco mais)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
100% dos fornecedores que cometeram atos de trabalho escravo descontinuados 0 incidentes de trabalho escravo cometido por fornecedores	Porcentagem: % de fornecedores que cometeram atos de trabalho escravo Contagem: Número de incidentes de trabalho escravo de fornecedores reportados	Nº de profissionais que cometeram atos de discriminação e foram desligados/Nº de profissionais que cometeram atos de discriminação Nº total de incidentes de discriminação racial reportados em um período	Anual	Política de tolerância -zero com trabalho escravo formulada e implementada	Fortalecimento de uma postura ética da organização Melhora do ambiente laboral para vítimas deste tipo de exploração Fortalecimento de um ambiente de trabalho digno para todos Ganhos reputacionais
3 projetos de economia popular com recorte negro apoiados	Contagem: nº de projetos de economia popular com recorte negro apoiados	Somatório de projetos de economia popular com recorte negro apoiado	Anual	Projetos de economia popular de recorte negro apoiados	Empoderamento de instituições e organizações historicamente negras Fortalecimento da temática Ampliação dos canais de network Ganhos reputacionais
R\$ 5.000,00/mês gastos com produtos e serviços oferecidos por quilombolas 1% das despesas para compra de produtos e serviços de quilombolas	Montante: reserva orçamentária mensal Porcentagem: participação dos produtos e serviços oriundos de comunidades quilombolas na despesa total	Somatório de recursos para compra de produtos e serviços de quilombolas R\$ gasto com produtos e serviços oriundos de comunidades quilombolas/R\$ total gasto pela organização	Anual	Aumento do valor comprado de quilombos	Empoderamento de instituições e organizações historicamente negras Fortalecimento da temática Ampliação dos canais de network Ganhos reputacionais

Dimensões	Política Corporativa	Unidade(s) organizativa(s) responsável(eis) pela implementação da política corporativa	Público-alvo da política corporativa (objeto da política)	Recursos-críticos para implementação da política
Parcerias	Participação Ativa em Pesquisas de Recorte Racial	Área de Relações Institucionais	Organizações que promovem pesquisas de recorte racial	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a participação em pesquisas de recorte racial)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Coordenação / Diretoria DEI		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Grupos de Afinidade		Recursos financeiro (Para pagamento de taxas de inscrição, mensalidades etc.)
Parcerias	Parcerias com Instituições Públicas para Combate à Discriminação	Comitê de Equidade Racial	Instituições Públicas	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a parcerias com instituições públicas para combate à discriminação)
		Área de relações institucionais		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Coordenação/ Diretoria DEI		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Grupos de Afinidade		
Parcerias	Parcerias com Organizações de Justiça Social	Área de Relações Institucionais	Organizações de justiça social	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a parcerias com iniciativas de responsabilidade social corporativa)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Coordenação / Diretoria DEI		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Grupos de Afinidade		
Parcerias	Participar de Iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa	Área de Relações Institucionais	Iniciativas de responsabilidade social corporativa	Recursos organizacionais (pessoas/áreas dedicadas a participação em pesquisas de recorte racial)
		Comitê de Equidade Racial		Recursos cognitivos (pessoas/áreas responsáveis pela política estarem capacitadas para sua implementação)
		Coordenação / Diretoria DEI		Recursos políticos (Iniciativa ser respaldada e promovida pela Alta Direção)
		Grupos de Afinidade		Recursos financeiro (Para pagamento de taxas de inscrição, mensalidades etc.)

Exemplos

Metas Relacionadas a esta Política Corporativa	Indicadores de Implementação da Política Corporativa	Fórmula indicador	Frequência de avaliação da política	Produto Esperado da Política Corporativa	Potenciais Resultados da Política Corporativa
Participar, pelo menos, em 1 pesquisas de recorte racial por ano	Contagem: nº de pesquisas que a organização participa por ano	Somatório de nº de pesquisas que a organização participa por ano	Anual	Participação em pesquisas de recorte racial feita	Maior articulação da organização com outras arenas de advocacy, fortalecendo a pauta Ampliação dos canais de network Maior clareza sobre posicionamento de mercado
3 parcerias firmadas/ano	Contagem: nº de parcerias firmadas por ano	Somatório de parcerias firmadas no ano	Anual	Parcerias com instituições públicos para combate à discriminação firmadas	Maior articulação da organização com outras arenas de advocacy, fortalecendo a pauta Ampliação dos canais de network
3 parcerias firmadas/ano	Contagem: nº de parcerias firmadas por ano	Somatório de parcerias firmadas no ano	Anual	Parcerias com organizações de justiça social firmadas	Maior articulação da organização com outras arenas de advocacy, fortalecendo a pauta Ampliação dos canais de network
Participar de 2 iniciativas de responsabilidade social corporativa por ano	Contagem: nº de participações por ano	Somatório de participações	Anual	Participação em iniciativas de responsabilidade social corporativa	Maior articulação da organização com outras arenas de advocacy, fortalecendo a pauta Ampliação dos canais de network

4.
UNIDADES
CORPORATIVAS
E ÓRGÃOS DE
FISCALIZAÇÃO
E CONTROLE

A implementação efetiva e sucesso das políticas de DEI recomendadas anteriormente requer um sistema robusto de fiscalização e controle para garantir que as empresas e instituições cumpram seus compromissos e promovam mudanças tangíveis. Nesta seção, são explorados os diferentes órgãos e entidades responsáveis por fiscalizar e monitorar essas ações. Além disso, identifica-se como órgãos já presentes nas empresas podem contribuir para a eficiência de uma política de DEI robusta e que contemple as recomendações propostas neste Código.

O primeiro conjunto de órgãos fiscalizadores tratados são aqueles pertencentes ao Poder Público, como o Ministério Público do Trabalho, Ministério da Igualdade Racial, Ministério de Direitos Humanos e Cidadania, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, além das secretarias estaduais e municipais que lidam com a temática. Tais órgãos possuem a responsabilidade de garantir que as empresas cumpram as determinações relacionadas à DEI racial.

Isso inclui verificar a existência de canais de denúncias para casos de discriminação, além de garantir a conformidade com leis que exigem a identificação dos colaboradores por raça e gênero, por exemplo. As práticas adotadas pelos órgãos de governo são:

- 1. Monitoramento e Auditoria:** realização de auditorias e inspeções para verificar o cumprimento das leis trabalhistas relacionadas à DEI racial e monitoramento de empresas e instituições para garantir que não haja práticas discriminatórias ou de exclusão étnico-racial nos processos de recrutamento, seleção, contratação e promoção de colaboradores;
- 2. Investigação de Denúncias:** recebimento e investigação de denúncias de discriminação étnico-racial no ambiente de trabalho, com ações subsequentes para corrigir as violações identificadas e punir os infratores, quando necessário; e
- 3. Estímulo à Transparência:** promoção da divulgação de dados e informações sobre diversidade e inclusão étnico-raciais por parte das empresas, incentivando a transparência e a prestação de contas.

Além disso, outra iniciativa de fiscalização e controle inovadora que vem

sendo realizada por parte do governo é a implementação de selos de diversidade. Como é o caso do Governo do Estado de São Paulo, que, através do “Selo Paulista de Diversidade”, visa a estimular as organizações públicas, privadas e da sociedade civil a inserir a pauta racial na sua gestão de recursos humanos. O selo é concedido às entidades privadas e da sociedade civil, bem como aos entes públicos pertencentes à administração indireta com sede ou ao menos uma filial localizada no estado de São Paulo, e que desenvolvam ou se comprometam a desenvolver programas, projetos e ações de promoção e valorização da diversidade em seus ambientes e em suas áreas de atuação.

Sediada no município de São Paulo, a B3 (estilizado como [B]³ em referência às letras iniciais de *Brasil, Bolsa, Balcão*) é a única bolsa de valores do Brasil e desempenha um papel fundamental de fiscalização e controle do mercado acionário brasileiro. Um dos mecanismos pelos quais a B3 promove essas funções é através do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), indicador de referência no mercado que avalia o desempenho médio das empresas em termos de sustentabilidade empresarial, incluindo práticas de DEI.

O ISE B3 destaca empresas que demonstram um compromisso sólido com a sustentabilidade, recompensando também aquelas que adotam práticas exemplares em diversidade étnico-racial. Ao fazer isso, o índice não só oferece uma referência importante para os investidores que buscam alocar seus recursos em ativos alinhados com princípios de equidade e inclusão, mas também exerce uma influência positiva no mercado. Isto é, ao premiar as melhores práticas, o ISE B3 incentiva empresas a adotarem políticas que promovam a diversidade, transformando gradualmente o ambiente empresarial brasileiro.

Essa influência é significativa, pois investidores cada vez mais consideram fatores ESG em suas decisões de investimento. Nesse sentido, o ISE B3 fornece um rol de ações que estão alinhadas a esses fatores, ajudando a direcionar fluxos de capital para aquelas empresas que estão na vanguarda das práticas sustentáveis e inclusivas, promovendo um mercado mais justo e sustentável.

A CVM também desempenha um importante papel na fiscalização e controle das políticas de DEI étnico-raciais no mercado de capitais

brasileiro. Nesse sentido é importante lembrar que uma resolução da CVM é um conjunto de normas e diretrizes emitidas pela entidade reguladora e que visam disciplinar, orientar e regulamentar o funcionamento do mercado de valores mobiliários no Brasil. A CVM, como autarquia vinculada ao Ministério da Economia, tem a função de fiscalizar, normatizar, desenvolver e controlar o mercado de valores mobiliários, garantindo sua integridade, transparência e eficiência.

Conforme abordado anteriormente, a Resolução CVM 59, em particular, estabelece diretrizes e obrigações para as companhias abertas em relação à divulgação de informações sobre suas práticas de governança, incluindo aquelas voltadas para DEI étnico-raciais. As formas como podem atuar na empresa estão relacionadas a:

- 1. Transparência e Divulgação:** a resolução exige que as empresas forneçam informações detalhadas sobre suas práticas de governança corporativa, incluindo políticas e iniciativas voltadas para a promoção da diversidade étnico-racial. Essa transparência permite aos investidores e ao público em geral avaliar o comprometimento das empresas com a inclusão e a equidade racial, incentivando uma cultura de responsabilidade social;
- 2. Monitoramento e Fiscalização:** a CVM utiliza as informações divulgadas pelas empresas para monitorar a implementação das políticas de DEI. A conformidade com essas práticas é avaliada regularmente, garantindo que as empresas não apenas declarem suas intenções, mas também as coloquem em prática ou as justifiquem adequadamente. A fiscalização contínua pela CVM assegura que as empresas mantenham um padrão elevado de governança em relação à diversidade e inclusão;
- 3. Influência no Mercado:** Ao impor a necessidade de divulgação e ao monitorar a conformidade, a resolução pressiona as empresas a adotarem e manterem práticas robustas de DEI étnico-raciais. Esta influência se estende aos investidores, que passam a considerar as práticas de DEI como um critério relevante em suas decisões de investimento. Empresas que demonstram um forte compromisso com a diversidade são vistas como mais responsáveis e sustentáveis, o que pode aumentar seu valor de mercado e atratividade para investidores; e

- 4. Fomento à Cultura de Inclusão:** A resolução não apenas regula, mas também incentiva uma mudança cultural dentro das empresas. Ao exigir a divulgação de práticas de DEI, a CVM promove a conscientização e a importância dessas questões no ambiente corporativo brasileiro. Empresas são encorajadas a desenvolver e implementar programas eficazes de diversidade e inclusão, contribuindo para um mercado de trabalho mais justo e equitativo.

Por sua vez, dentro das empresas e organizações os Comitês ou Diretorias ou Coordenações de DEI, assim como o Jurídico e departamento de Compras têm a responsabilidade de fiscalizar e controlar a implementação das políticas dessa natureza junto aos seus colaboradores e stakeholders. São tais áreas, discutidas em detalhes anteriormente, as responsáveis por garantir que todas as dimensões da diversidade étnico-racial tratadas neste Código sejam respeitadas e incorporadas às práticas organizacionais e em toda a cadeia de valor.

Além disso, vale citar a possibilidade de criação de Conselhos de Diversidade, que surgiram recentemente como uma resposta às demandas da sociedade por inclusão étnico-racial dentro das empresas. São órgãos de fiscalização e controle, possivelmente externos, que também desempenham um papel crucial na promoção da DEI étnico-raciais no ambiente de trabalho. Esses conselhos geralmente são compostos por uma equipe diversificada de colaboradores, líderes e, inclusive, membros externos especializados no tema de diversidade.

Um dos principais papéis dos Conselhos de Diversidade é garantir que as políticas e estratégias da empresa estejam alinhadas com os princípios de DEI racial. O(as) conselheiro(as) trabalham em estreita colaboração com a Alta Direção para desenvolver e implementar estratégias que promovam uma cultura organizacional inclusiva e antirracista, monitorando indicadores relevantes, processos internos e as metas estabelecidas na organização. Também são órgãos servem como um ponto de contato para denúncias e reclamações relacionadas à discriminação racial, oferecendo um canal seguro, imparcial e confidencial para que os casos sejam acolhidos e tratados da melhor forma.

Nessa mesma linha, vale ressaltar a importância de auditorias externas para a fiscalização e controle das políticas de DEI étnico-raciais. Tais auditorias podem auxiliar as empresas por meio de uma análise técnica, rigorosa e imparcial dos dados demográficos da força de trabalho, das práticas de recrutamento e promoção, das iniciativas voltadas a treinamento e capacitação, políticas de ascensão, estrutura de governança e relação da empresa com sua cadeia de valor. Desse modo, possuem um papel crítico na avaliação do estágio de desenvolvimento da empresa na temática racial e no diagnóstico de possíveis pontos de melhoria. Ao sinalizar a preocupação e a evolução da empresa em relação à diversidade, as auditorias independentes contribuem para a criação de uma cultura corporativa mais inclusiva e socialmente responsável.

Tais auditorias também podem atuar na elaboração de relatórios de sustentabilidade das empresas e no próprio desenho de políticas de DEI. Esses relatórios são instrumentos essenciais para comunicar de forma assertiva, transparente e crível os colaboradores e demais partes interessadas sobre o compromisso da empresa com práticas sustentáveis e de DEI. Como parte do trabalho, está a análise das metodologias utilizadas pela empresa para coletar e reportar seus dados. Isso garante que os processos internos sejam consistentes, robustos e em conformidade com padrões reconhecidos internacionalmente, como os estabelecidos pela Global Reporting Initiative (GRI) ou pelo Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Também vale destacar a possibilidade de realização de entrevistas com colaboradores.

As auditorias internas e Comitês de Ética e Compliance têm a responsabilidade de fiscalizar e garantir que as empresas implementem mecanismos e procedimentos para promover a DEI racial, além de garantir o devido acolhimento e encaminhamento das denúncias e/ou reclamações associadas à pauta racial no canal de denúncias da empresa. O compliance constitui um conjunto de práticas que garantem que uma empresa esteja em conformidade com leis, regulamentos e normas internas. No contexto das políticas de DEI racial asseguram que essas políticas sejam efetivas e devidamente implementadas, de forma alinhada aos valores e compromissos assumidos pela organização. Além disso, o compliance é fundamental para a integridade e reputação da empresa, contribuindo para

processos internos mais robustos e transparentes.

Um programa de compliance eficaz envolve o monitoramento contínuo das políticas de DEI. Isso inclui a coleta e análise rigorosa e periódica de dados sobre a DEI na força de trabalho, o acompanhamento das iniciativas e ações de DEI e a avaliação do progresso em relação às metas estabelecidas. A manutenção de dados e registros é crucial para que a empresa possa atender exigências de transparência e responsabilidade, enquanto o monitoramento contínuo permite identificar rapidamente quaisquer desvios ou falhas na implementação das políticas na empresa.

A atuação de tais unidades é, portanto, fundamental para a mitigação e eliminação de riscos legais e reputacionais. Além disso, fomenta um ciclo de melhoria contínua, onde as políticas de DEI são regularmente revisadas e atualizadas com base no que há de melhores práticas no mercado e legislação aplicável. Isso garante que a empresa permaneça no caminho certo de evolução na temática de DEI racial.

A woman with dark, curly hair is smiling and looking at a laptop screen. She is wearing a white shirt. The background is a blurred office setting with a desk lamp and a circular mirror.

5. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DESTE CÓDIGO

O compromisso com DEI exige um esforço contínuo, com vigilância constante, avaliação crítica e adaptação proativa. Tanto o cenário social quanto organizacional está em constante evolução, donde as políticas recomendadas neste Código devem acompanhar essas mudanças para garantir um ambiente diverso, equitativo e inclusivo.

Para assegurar que as iniciativas de DEI racial estejam alinhadas com esses objetivos e sejam eficazes, sugeriu-se implementar mecanismos robustos de avaliação e monitoramento. Isso incluiu a coleta regular de dados qualitativos e quantitativos, tais como recenseamento empresarial regular e transparente, pesquisas de clima organizacional e satisfação dos colaboradores, análises de métricas de recrutamento, promoção e retenção, elaboração de relatórios de incidentes a partir dos canais de denúncias, e feedback contínuo dos colaboradores. Essas avaliações, ao serem realizadas periodicamente, servem como base para identificar áreas de melhoria e medir o progresso em relação aos objetivos de DEI racial.

Neste sentido, é essencial também um diálogo aberto e transparente com todos os colaboradores, motivo pelo qual recomendou-se também a promoção de diversos canais de comunicação acessíveis e confidenciais, onde seja possível compartilhar experiências, sugestões e reclamações. Isso incluiu a criação de canais de denúncias, organização de sessões de escuta e grupos de discussão, anonimização das respostas do recenseamento e das pesquisas de clima, e manutenção de reuniões regulares com os comitês e com os grupos de afinidade. Ao serem cuidadosamente analisados, os feedbacks dos colaboradores podem ser fonte fundamental para que a empresa aprimore sua estratégia de DEI racial.

As políticas e práticas de DEI racial devem ser dinâmicas e adaptáveis. Por esse motivo, este Código deverá passar por revisões anuais, garantindo que sempre reflita as mudanças legislativas, as melhores práticas do mercado e as lições aprendidas ao longo do tempo. As revisões serão conduzidas de forma colaborativa, envolvendo todas as partes interessadas relevantes, desde órgãos de governo, terceiro setor, especialistas no tema, até as próprias empresas engajadas na pauta de DEI racial.

A jornada rumo à DEI racial é contínua e exige o compromisso de todos e todas. Ao adotar um processo de melhoria contínua, garante-se que as políticas recomendadas não somente atendam, mas também superem expectativas, promovendo um ambiente de trabalho justo, inclusivo e respeitoso. A Iniciativa entende que é por meio de um processo transparente, de cocriação e de melhoria contínua que será possível garantir mecanismos e instrumentos práticos e robustos de suporte ao setor privado no enfrentamento ao racismo estrutural no mercado de trabalho brasileiro.





REFERÊNCIAS

BICHARA, Carlos David Carneiro (org.). **Legislação sobre Promoção da Igualdade Racial**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Decreto lei nº 3.689, de 03 de outubro de 1941. **Código de Processo Penal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del3689.htm>. Acesso em: 04/11/2024

BRASIL. Decreto nº 4.886, de 20 de novembro de 2003. Institui a Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial - PNPIR e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 140, n. 227, p. 3-4, 21 nov. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4886.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Decreto nº 6.872, de 04 de junho de 2009. Aprova o Plano Nacional de Promoção da Igualdade Racial - PLANAPIR, e institui o seu Comitê de Articulação e Monitoramento. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 146, n. 106, p. 29-31, 5 jun. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6872.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Decreto nº 65.810, de 8 de dezembro de 1969. Promulga a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 107, n. 237, p. 10-12, 10 dez. 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D65810.html. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 147, n. 138, p. 1-4, 21 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 169, p.1-2, 30 ago. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 04/11/2024.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 109, p. 3. 10 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 04/11/2024.

CERATTI, Mariana. Banco Mundial propõe combate ao racismo na educação para a América Latina. **ONU News | Perspectiva Global Reportagens Humanas**, [S.l.], 25 mai. 2023. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2023/05/1814902>. Acesso em: 04/11/2024.

HOUAISS, Antônio. **Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Objetiva, 2009.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. Diversity and Inclusion 2020-2021 Report. **IMF Diversity and Inclusion Office**, [S.l.], 2022. Disponível em: <https://www.imf.org/external/np/div/2021/index.pdf>. Acesso em: 04/11/2024.

JACCOUD, Luciana. "RACISMO E REPÚBLICA: O DEBATE SOBRE O BRANQUEAMENTO E A DISCRIMINAÇÃO RACIAL NO BRASIL." Em As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil 120 anos após a abolição, por MÁRIO THEODORO (org.), LUCIANA JACCOUD, RAFAEL

GUERREIRO OSÓRIO, & SERGEI SOARES, 45-64. Brasília: Ipea, 2008.

THEODORO, Mário. Relações raciais, racismo e políticas públicas no Brasil contemporâneo. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 8, n. 1, p. 205-219, 2014.

UNESCO. Executive Board, 214th, 2022. **Follow-up to decisions and resolutions adopted by the Executive Board and the General Conference at their previous sessions, Part I: Programme issues: UNESCO Roadmap against racism and discrimination**. Paris, 4 mar. 2022. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380821>. Acesso em: 04/11/2024.

WORLD BANK GROUP. The World Bank Group: Committed to Diversity, Equity, and Inclusion. **Who We Are | News | Factsheet**, [S.l.], 19 jun. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2020/06/19/the-world-bank-group-committed-to-diversity-inclusion-and-equity>. Acesso em: 04/11/2024.



PATROCÍNIO

