

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

ISABELE QUIRINO SOBRINHO SILVA

**Inclusão ou "*diversity washing*":  
análise das práticas de inclusão das negras e negros no mercado de  
trabalho**

**São Paulo  
2024**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

**Inclusão ou "*diversity washing*":  
análise das práticas de inclusão das negras e negros no mercado de  
trabalho**

Isabele Quirino Sobrinho Silva

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em  
Educação, Cultura e Relações Étnico  
Raciais.

**Orientador: Profa. Maíra Carvalho**

São Paulo  
2024

## **AGRADECIMENTOS**

À Profa. e orientadora Máira Carvalho, por ensinar a nobre arte de fazer escolhas, pela paciência e por alimentar a perseverança que por vezes fraquejou ao longo do processo de escrita.

Não renuncio ao clichê de agradecer a família e amigos, afinal clichês perduram por uma boa razão. Na família construí a certeza de que a educação ninguém nos tira e nos abre portas, agradeço a paciência com a ausência, por respeitarem minhas escolhas, no desejo de honrar aqueles que vieram antes de mim e poder ser farol para aquela que vem depois de mim, minha amada filha, que muitas vezes teve a redução da atenção e da presença materna em detrimento dos estudos. E aos amigos que se permitiram ouvir inúmeras vezes discussões acaloradas e inconformadas das coisas mais absurdas e tristes da história desse mundo e que viram a disponibilidade diminuir bastante ao longo desses quase dois anos.

Nesse momento de conclusão de uma etapa tão importante da minha vida, não posso deixar de lembrar uma frase que citei em sala, e que talvez por descrença ou mecanismo para manter a fortaleza e seguir na luta por um mundo mais equânime gerou certo desdém de alguns, mas reitero que esta formação não é só pelo conteúdo ou pelo diploma, é pela ampliação de repertório e busca de respostas que mantém a chama dessa luta cada vez mais viva. Então, se há luta, o combustível é e sempre será o amor. Seja aos nossos, seja ao próximo, ao propósito da justiça, reunido com tantas outras emoções, mas ainda assim é ele quem impera.

Agradeço a doce obra do destino que reuniu pessoas incríveis que conseguiram ser a extensão do corpo docente, trazendo vivências e grandes ensinamentos. Em especial, aquele que é força da natureza, Ari Cândido, querido colega, homem de olhar atento e fala afiada, o homem que voltou pelo “papel” mas não pode estar conosco nessa reta final, espero que se sinta representado por aqueles colegas que dentro de suas próprias lutas chegam até aqui.

Professoras e professores, sim, mulheres a frente. Minha eterna gratidão pelo nobre ato de ensinar, num curso que dialoga com emoções e histórias individuais e coletivas e nos atravessa de formas inimagináveis.

E especialmente a Prof. e amiga Renata Andrade por me apresentar uma perspectiva da inclusão de tamanha profundidade que me desafia todos os dias a olhar para o tema de forma diferente e crítica.

A Daniela Pio, que ao me abrir uma oferta de trabalho, me deu o empurrão que eu precisava para mergulhar nas temáticas raciais e “me tirar do armário” da raça e assim me permitir tornar-me negra.

Por fim, a todos que vieram antes de mim, pois como diz a canção de Sued Nunes.

“Quem falou que eu ando só?  
Nessa terra, nesse chão de meu Deus  
Sou uma, mas não sou só”

**INCLUSÃO OU "DIVERSITY WASHING":  
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INCLUSÃO DAS NEGRAS E NEGROS NO  
MERCADO DE TRABALHO<sup>1</sup>  
Isabele Quirino Sobrinho Silva<sup>2</sup>**

**Resumo:** Empresas e organizações têm se voltado para a inclusão étnicoracial, impulsionadas por eventos globais e movimentos sociais, visando a inserção de trabalhadores negros e negras. Com o aumento de profissionais qualificados devido aos 20 anos da lei de cotas nas universidades, a justificativa

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado como condição para obtenção do título de Especialista em Educação, Cultura e Relações étnico raciais.

<sup>2</sup> Pós-graduando em Cultura, Educação e Relações Étnico Raciais.

da "falta de mão de obra qualificada" perde força. O estudo foca em empresas reconhecidas por práticas inclusivas, como o banco Itaú, destacando a importância de analisar os resultados das ações de inclusão no mercado de trabalho, considerando o contexto pós-pandemia e os impactos dos movimentos sociais nas políticas corporativas.

**Palavras-chave:** inclusão étnico-racial, mercado de trabalho, lei de cotas, movimentos sociais, marcadores sociais, políticas de inclusão, práticas pródiversidade.

**Abstract:** Companies and organizations have turned to ethnic-racial inclusion, driven by global events and social movements, aiming to include black workers. With the increase in qualified professionals due to the 20 years of the legal quota in universities, the justification of the "lack of qualified labor" loses strength. The study focuses on companies recognized for inclusive practices, such as Banco Itaú, highlighting the importance of analyzing the results of inclusion actions in the labor market, considering the post-pandemic context and the impacts of social movements on corporate policies.

**Keywords:** ethnic-racial inclusion, job market, legal quota, social movements, social markers, inclusion policies, pro-diversity practices.

---

**Resumen:** Empresas y organizaciones han recurrido a la inclusión étnicoracial, impulsadas por acontecimientos globales y movimientos sociales, con el objetivo de incluir a los trabajadores negros. Con el aumento de profesionales calificados por los 20 años de ley de cuotas en las universidades, la justificación de la "falta de mano de obra calificada" pierde fuerza. El estudio se centra en empresas reconocidas por prácticas inclusivas, como el Banco Itaú, destacando la importancia de analizar los resultados de las acciones de inclusión en el mercado laboral, considerando el contexto pospandemia y los impactos de los movimientos sociales en las políticas corporativas.

**Palabras clave:** inclusión étnico-racial, mercado laboral, ley de cuotas, movimientos sociales, marcadores sociales, políticas de inclusión, prácticas pro diversidad.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversas empresas e organizações têm despertado para a temática da inclusão étnico-racial, para discutir a inclusão de trabalhadores negros e negras em seu grupo funcional. Essas iniciativas foram resultado de diversos eventos que aconteceram no mundo, motivados pelo racismo como também pelo esforço constante dos movimentos sociais na luta por direitos civis e cidadania na sociedade brasileira. Seja por razões genuínas ou pelo desejo de se manterem atuais nas discussões existentes, ou ainda pelas pressões do mercado, dos investidores e até mesmo de potenciais candidatos ou empregados que podem promover o "cancelamento" daquela marca empregadora, fato é que há um número enorme de compromissos públicos e vagas afirmativas sendo disseminadas no mercado.

Hoje não é mais possível o uso do discurso da "falta de mão de obra qualificada" uma vez que com o aniversário de 20 anos da lei de cotas nas universidades temos o aumento de profissionais com curso de graduação e acima. Então, o que ainda impediria a inclusão das pessoas autodeclaradas pretas e pardas a ingressar no mercado, uma vez que o requisito técnico começa a equiparar-se com o da população não negra? Não será discutido neste artigo o mérito sobre a adesão ainda tímida ou tardia das universidades a aplicarem a lei de cotas, mas recorro aos referenciais do racismo estrutural para tratar da inclusão no mercado de trabalho após a conclusão do ensino superior.

Analisando o mercado de trabalho como um todo, ele é suscetível a muitas variáveis que se interseccionam com o fator raça. Um exemplo é que não é possível comparar e compreender como os processos de inclusão acontecem em São Paulo e na Bahia, uma vez que o número de oferta de oportunidades nessas regiões é muito diferente, além da questão mais óbvia de concentração da população negra, aspectos sociais, de renda entre tantos outros. Por isso, neste trabalho optou-se pelo recorte das empresas que apresentam algum reconhecimento do mercado sobre suas práticas de inclusão ou que adotam selos e pesquisas sobre serem os melhores lugares para se trabalhar para alguns dos marcadores sociais da diferença no Brasil. O critério passou pela pesquisa

realizada em 2023 referente ao ano de 2022 pela instituição *Great Place To Work*<sup>3</sup> que aqui no Brasil é conhecida como a certificadora das melhores empresas para se trabalhar. O segundo parâmetro é que dentro do selo, ela recebesse a certificação de melhor empresa para pessoas pretas e pardas trabalharem. Após essa primeira avaliação, foi utilizado como terceiro critério a riqueza dos dados e a transparência, tomando como referência aquela que utilizava a metodologia *Global Reporting Initiative*<sup>4</sup> para reporte anual. Como resultado das pesquisas, foi eleita, uma das maiores empresas do segmento financeiro no Brasil, o banco Itaú.

Reforçando que o objetivo não passa por análise de intencionalidade da instituição sobre as práticas escolhidas ou a priorização ou não de investimentos no tema. E sim, observar os resultados das ações sob a ótica do ingresso, permanência e intersecção com outros marcadores.

Para isso, faz-se necessário entender o contexto em que se encontra a empresa a partir de 2018, ano marcado pelas pressões do mercado sobre o tema de inclusão, além de ser antes da pandemia vivida, que também evidenciou brutalmente as desigualdades. Como também é perceptível nesses poucos anos pós pandemia. Serão analisados os movimentos sociais e seus impactos para a mudança nas práticas das empresas, que sem essas pressões, não mexeriam em suas políticas de contratações. Serão discutidos também referenciais sobre o mercado corporativo, métricas contidas nos relatórios anuais e a diferença entre o que são políticas de inclusão e as práticas pró diversidade nessa organização.

---

<sup>3</sup> O Great Place To Work® é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. Dentre seus produtos conta com uma pesquisa de clima que a depender dos seus resultados em comparação, inclusive com demais empresas participantes, pode ser qualificada como uma das "melhores empresas para se trabalhar"

<sup>4</sup> Em tradução livre, A GRI (Global Reporting Initiative) é a organização internacional independente que ajuda as empresas e outras organizações a assumirem a responsabilidade pelos seus impactos, fornecendo-lhes uma linguagem global comum para comunicar esses impactos.

## 1. MOVIMENTOS SOCIAIS NEGROS E A BUSCA POR INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO.

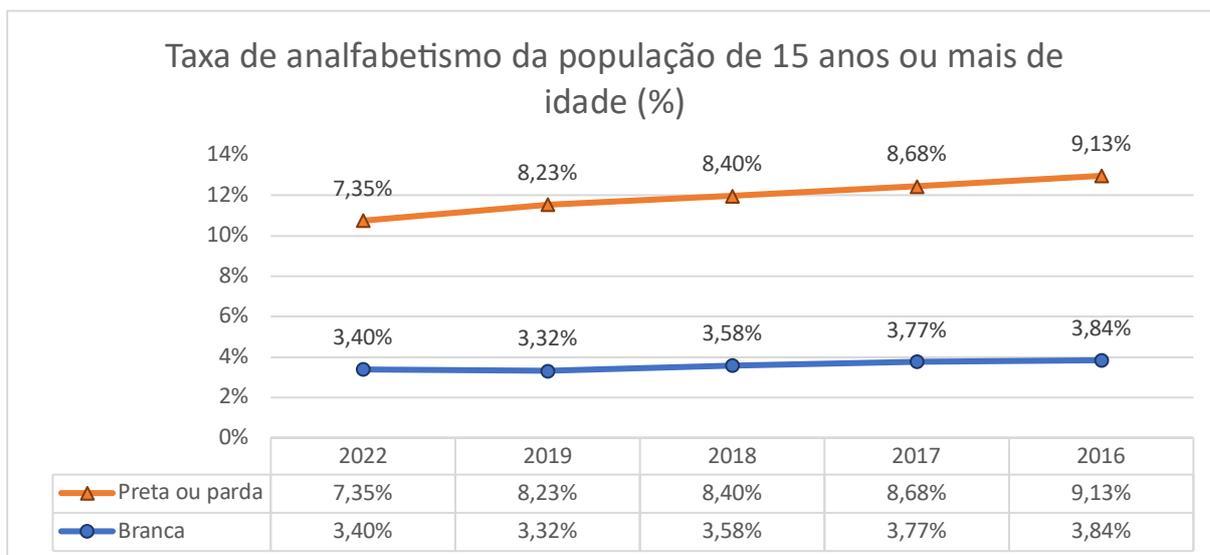
Os movimentos sociais negros no Brasil têm importância crucial no combate contra o racismo e no incentivo da equidade racial. Segundo Dennis de Oliveira, o racismo estrutural é um conceito enraizado na organização da sociedade, que ultrapassa atitudes preconceituosas pessoais. E quando se fala sobre exceder as atitudes preconceituosas individuais, não exime de culpa nem há de servir como âncora para justificar atitudes criminosas. Fazê-lo é um retrocesso a outras conquistas na esfera jurídica sobre culpabilização dos casos de injúria e discriminação racial.

O racismo estrutural tem conexões com a herança discriminatória da escravidão e a ausência de políticas públicas inclusivas para negros e indígenas, afetando diversas esferas da sociedade como economia, política, cultura e relações sociais. Ele defende que manter a população mais pobre em condições degradantes é justificada pela normalização da pobreza entre os negros, o que não é apenas uma questão de interações entre indivíduos ou reflexo de ideias eugenistas, mas sim uma consequência da lógica do racismo que se mantém ligada à reprodução do capital.”

Assim sendo, segundo o ponto de vista de Dennis Oliveira, o racismo estrutural é um evento histórico e sistêmico, fundamentado nas bases da sociedade capitalista, que mantém a exclusão e disparidade entre grupos étnico-raciais, favorecendo alguns em detrimento de outros.

No pensamento marxiano, a ideia de estrutura aparece de diversas formas, mas em especial na abstração da sociedade capitalista caracterizada pela "infraestrutura" (base econômica) e "superestrutura" (domínio jurídico-político). A ideia de estrutura aqui aparece não como uma formalidade institucionalizada, mas como uma categoria analítica, uma abstração para compreender as dinâmicas da sociedade capitalista para além das suas expressões formais.(De OLIVEIRA, Dennis. Racismo é (sim) estrutural. Revista Fórum, 21 mar. 2023.)

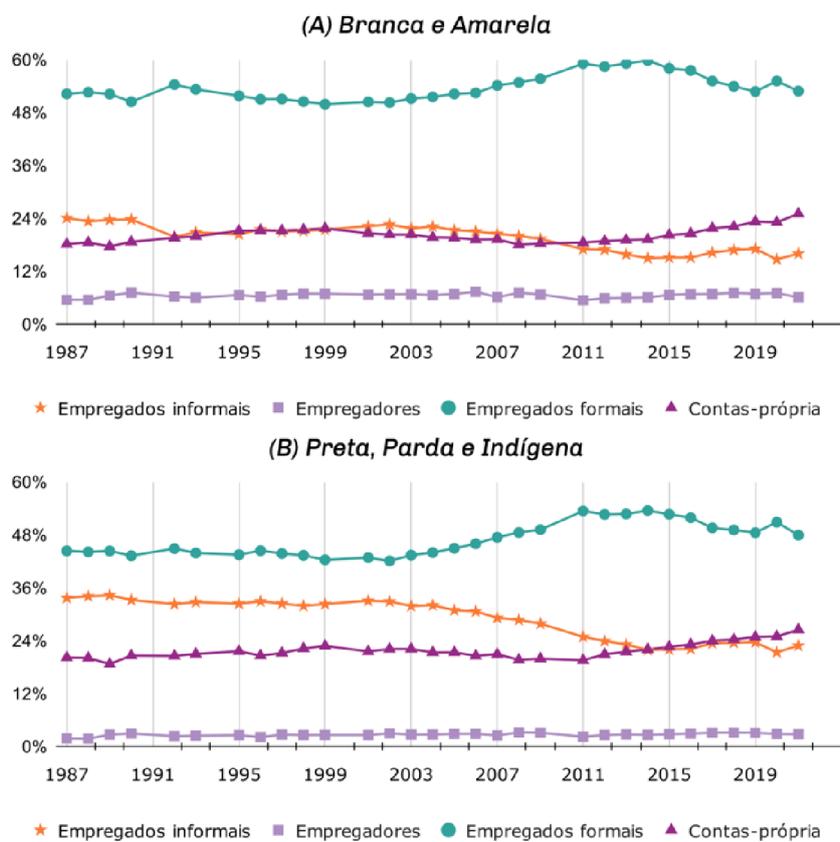
De acordo com os dados extraídos do PNAD e IBGE, nota-se a disparidade na proporção de alfabetização conforme raça como a taxa de analfabetismo da população de 15 anos ou mais de idade (%) em Grandes Regiões e características selecionadas:



Fonte: PNAD.

### Gráfico 12

Posição na ocupação em mercados urbanos, por raça. Brasil, 1987/T3-2021/T3



Obs.: Terceiros trimestres. Apenas indivíduos com 14 anos ou mais.

Fonte: IBGE, Microdados da PNAD (1987-2011) e da PNADC Trimestral 2012/T1-2021/T3. Elaboração Própria

A luta por melhores condições de vida, se fez presente através de movimentos sociais, que desde o início do século XX marcaram a história brasileira sempre com a premissa pela luta por inclusão social e cidadania. Como por exemplo, Movimento Negro Unificado (MNU), cuja fundação data de 1978, defende a luta contra o racismo estrutural e a desigualdade racial, promovendo a conscientização e mobilização da comunidade negra. Suas ações incluem protestos, campanhas por políticas afirmativas e a promoção da cultura afro-brasileira. Como também, Ipeafro (Instituto de Pesquisas e Estudos Afrobrasileiros), criado em 1981 por Abdias Nascimento e Conselho de Participação da Comunidade Negra (CPDCN) em São Paulo, criado em 1984, dentre outros.

Devido aos avanços desses movimentos, foi possível ultrapassar a visão simplista do racismo e valorizar a luta negra contra a opressão racial. Estas ações procuram não só alcançar o crescimento econômico, mas também promover a participação e ascensão social dos negros, desmistificando a falsa democracia racial brasileira. Além do mais, a diversidade do movimento negro no Brasil demonstra a complexidade das relações étnico-raciais e do racismo estrutural no país.

Essas atividades causam grandes efeitos, como a geração de conhecimento e a sensibilização sobre as questões étnico-raciais e o racismo no Brasil. O movimento negro trabalha em conjunto e politicamente para fortalecer a identidade negra, promovendo a diversidade e combatendo a discriminação racial. Por meio de medidas afirmativas e manifestações, o movimento negro tem promovido transformações no mercado de trabalho, visando a ampliação da participação no mercado de trabalho, equiparação salarial, além de posicionamento forte na luta contra a violência policial contra negros e incentivando o reconhecimento da história e cultura afro-brasileira.

Estas ações são fundamentais para aumentar as chances de emprego para os indivíduos negros, lutando contra o racismo e apoiando a diversidade e a igualdade no ambiente de trabalho. No Brasil, o progresso do movimento negro é evidente através de conquistas como a instituição do Dia Nacional da Consciência Negra, a inclusão da proibição da discriminação racial na Constituição Federal, e a elaboração de leis que criminalizam o racismo. Essas medidas têm como

objetivo não só enfrentar as disparidades, mas também destacar a relevância da diversidade e da luta histórica da população negra no país.

Como a reparação histórica e como meio de viabilizar a projeção social, aumento da renda e empregabilidade, a Lei de Cotas se torna uma resposta para a problemática de baixa participação da população negra em empregos formais, como também a empregabilidade de maneira geral.

Parte dos grandes feitos dos movimentos sociais em resposta a isso e certamente uma grande contribuição é a luta pela educação, que inclui a criação de programas para maior justiça social e políticas de ações afirmativas, com a intenção de garantir igualdade de oportunidades para pessoas negras no Brasil como a Lei 12.711/2012, também conhecida como a Lei de Cotas. Mas o que teria uma legislação oriunda da luta dos movimentos negros como aceleradora da cobrança da inclusão desses profissionais no mercado de trabalho.

Sueli Carneiro, fundadora do instituto Geledés<sup>5</sup>, nome presente de maneira expressiva nos grandes marcos e contribuições do movimento negro no Brasil, avaliou a lei de cotas no *Seminário 10 anos da Lei de Cotas: resultados e desafios*, realizado em 2022.

“Um dos principais e mais exitosos remédios para o enfrentamento das desigualdades de raça”. (“10 anos da lei de cotas: o que mudou? - Pressenza”)

Organizador do evento que trouxe a avaliação de Sueli Carneiro sobre cotas, o Consórcio das Ações Afirmativas (CAA) apresentou levantamento sobre as ações afirmativas no ensino superior, principalmente em instituições públicas e trouxe colocações que aqui serão reproduzidas na íntegra que mostram avanços importantes como também preocupações pertinentes no que tange uma administração federal e estadual. Indicando que a revisão e manutenção dessa lei se faz necessária como também o acompanhamento e cobrança por ampliação em sua aplicação, uma vez que não se observa uma uniformidade nas práticas.

[...] observamos que as instituições federais continuam a ser mais racialmente inclusivas que as estaduais. Isso é um efeito direto da Lei 12.711, de 2012, que estabelece que a proporção de PPI

---

<sup>5</sup> Em 1988, Carneiro fundou Geledés — Instituto da Mulher Negra, onde atua como diretora. O movimento tem como objetivo lutar contra o racismo, o sexismo e a desigualdade no Brasil

de cada estado deve estar devidamente representada nas universidades federais. As universidades federais reservam 31% de suas vagas para recortes raciais, enquanto nas estaduais a fração é de 19,7%. Apesar do contexto da pandemia, em 2020 as cotas raciais nas universidades federais cresceram 4% em relação ao ano anterior, enquanto nas estaduais o crescimento foi de apenas 1%. Mesmo os vestibulares específicos, reivindicação forte dos movimentos indígenas e quilombola, estão mais presentes nas federais do que nas estaduais. Ao que parece, apesar de homogeneizadora, a Lei 12.711 tem o poder de disseminar políticas específicas, as quais, no entanto, costumam ser as primeiras afetadas em caso de cortes de verba.

Vale enfatizar que, no geral, as universidades estaduais ainda preferem métodos de seleção que privilegiam classe social (medida com base em renda ou na origem da escola pública dos estudantes). Ainda assim, é digno de nota o fato de nas universidades estaduais a diferença entre as vagas reservadas e as destinadas à ampla concorrência vir caindo consideravelmente desde 2017, encontrando-se, em 2020, em seu menor patamar (8.058 vagas). Também merece destaque o fato de haver mais políticas de ação afirmativa implementadas nas universidades estaduais em todas as regiões brasileiras com exceção da Norte. Ou seja, se a maior independência administrativa das universidades estaduais foi importante para o primeiro impulso de criação das cotas no começo desse século, ela também pode ser um limitante no que toca a capacidade de inclusão das iniciativas (Freitas, Jefferson B. De; Lemos, Fernanda; Flor, Juliana; Sá, Izabele & Feres Júnior, João, 2022, P. 22-23.).

## 2. DIVERSITY WASHING E AS ORGANIZAÇÕES

O *Diversity washing*, termo difundido por Liliane Rocha<sup>6</sup>, inspirado em outra expressão da língua inglesa amplamente utilizada no ambiente corporativo, o *greenwashing* é uma forma simples de rotular práticas rasas ou não bem fundamentadas de inclusão, que aqui se maneira muito simplista será replicado como o mercado chama que é de ações de diversidade, buscar por “ter diversidade”.

Antes de entrar no termo *diversity washing* em si é de grande importância compreender o real significado dos termos diversidade, inclusão, equidade e igualdade. Já, a partir dessas quatro definições, será possível de maneira facilidade separar grande parte das práticas realizadas no mercado entre *diversity washing*, seja ele consciente ou inconsciente (apesar de entender que a inconsciência também pode ser entendida por inflexão de na mais pura essência da sua definição que é falta, ausência de reflexão; comportamento que denota precipitação, imprudência ou até mesmo falta de seriedade em equiparar o tema

---

<sup>6</sup> Fundadora e CEO da Gestão Kairós, uma consultoria de sustentabilidade e diversidade.

da inclusão ao mesmo grau de importância e embasamento técnico como qualquer outra área de carreira).

- **Diversidade.** Conceito complexo e multidisciplinar, perpassa por fontes como antropologia, a sociologia, a psicologia e a gestão de negócios. Que de maneira simplista, para fins de compreensão das práticas de inclusão realizadas no mercado, parte-se do princípio de que a diversidade humana é conjunto de padrões de diferenças sociais em categorias vitais específicas, como idade, gênero, raça, etnia, experiência, crenças, valores, orientação sexual e outros. Imprescindível ainda, entendermos o conceito das marcas sociais da diferença, que conforme Marcio Zamboni consiste em sistemas de classificação que organizam a experiência ao identificar certos indivíduos com características semelhantes, categorizando-os em determinadas posições sociais e definindo atribuições específicas a esses grupos. Esses marcadores correspondem a categorias como raça/etnia, gênero, classe, sexualidade, geração, entre outras. E o elemento mais importante, ao pensarmos em marcadores não podemos desconsiderar o peso dos fatores sociais e culturais na construção e interpretação das marcas sociais da diferença.
- **Inclusão.** Ato de identificar, acolher e valorizar as particularidades de cada pessoa, estabelecendo um ambiente favorável para a convivência e contribuição de indivíduos com distintas características na comunidade.  
Assim sendo, é essencial o reconhecimento de que identificar e reconhecer a diferença entre as pessoas é essencial para incluir, já que somente assim será possível entregar o que é necessário para geração de equidade e usufruir da igualdade. Dois próximos conceitos.
- **Equidade.** A equidade na sociologia está relacionada ao respeito dos direitos humanos e está ligada à justiça social, que envolve a distribuição justa de recursos como poder, prestígio e reconhecimento social. A equidade e a justiça social estão profundamente ligadas e se baseiam em valores e decisões sociais,

sendo a equidade fortemente influenciada por aspectos morais, que são moldados pela relatividade histórica, social e cultural do pensamento predominante sobre ética e valores humanos. Chave para o processo efetivo de inclusão e norteador de práticas para além do aumento percentual na participação de grupos minorizados no mercado de trabalho, é crucial a compreensão que a equidade passa pela valorização das diferenças pessoais, na personalização e na consideração de cada indivíduo conforme suas circunstâncias específicas, enquanto a igualdade se baseia na concepção de que todos devem receber tratamento igual, não importando suas circunstâncias individuais. A principal ênfase da equidade é a diminuição das disparidades, compreendendo as situações e incentivando o respeito à variedade, possibilitando a inclusão. Isso ocorre porque agir da mesma maneira com pessoas e situações pode gerar desigualdades e injustiças. A equidade trabalha para valorizar as regras, tornando-as justas e acessíveis.

- **Igualdade.** Partindo do conceito do artigo primeiro da Declaração dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos.”. (“Declaração Universal dos Direitos Humanos - UNICEF”) E é aí que deve parar a noção de igualdade. Portanto, sempre que o posicionamento de uma instituição ou de seus representantes parte da premissa de que todos são iguais e por isso, práticas de reparação ou de equidade não cabem. Há uma aplicação errônea sobre o que diz a Declaração da ONU, como também a rejeição da validade da equidade frente ao reconhecimento da multiplicidade presente na diversidade humana.

Valer-se dos conceitos acima, principalmente da equidade, a fim de criar um ambiente inclusivo e de valorização da diversidade, não significa diminuir a importância da igualdade ou até mesmo renunciar a padronização e processos, mas sim compreender que a possibilidade de experimentar a igualdade em sua plenitude passa por medidas equânimes.

E uma das reflexões válidas e que parecem estar distantes de um consenso é se desconectar do discurso e práticas justificadas pela meritocracia que atravessa todo o mercado. Se a meritocracia vai na direção oposta de ter ações equânimes e centradas na pessoa, empresas que tentam conciliar os dois conceitos em seu discurso podem despertar um sinal vermelho para práticas realmente inclusivas e se aproximar mais do *diversity washing*.

### **3. BANCO ITAÚ – UM DOS LÍDERES DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Hoje sob a marca Itaú Unibanco, a história do Itaú começou em São Paulo com a criação do Banco Central de Crédito por Alfredo Egydio de Souza Aranha em 1943. Ao longo dos anos, o Itaú se expandiu por meio de aquisições estratégicas, incluindo a compra do Banerj, primeiro banco estatal leiloadado, e a aquisição do Banco Francês Brasileiro, que trouxe a marca Personnalité para o banco. Do lado do Unibanco, o banco adquiriu o Banco Nacional em 1995, que já se encontrava em situação financeira delicada devido ao Plano Cruzado e havia sofrido intervenção do Banco Central.

Em 2002, o Itaú comprou 95,75% das ações do BBA Creditanstalt, dando origem ao Itaú BBA. Esta aquisição marcou o início da expansão do banco no mercado latino-americano. Em 2004, o então Itaú tornou-se o primeiro banco das Américas a adotar os princípios do Equador<sup>7</sup>, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e práticas bancárias responsáveis.

A união entre Itaú e Unibanco em 2008 foi um acontecimento importante, resultando na formação do maior conglomerado financeiro do Hemisfério Sul. Apesar da fusão, ambos os bancos mantiveram suas identidades distintas, unindo forças e mantendo os elementos de destaque de ambas marcas e mantendo o reconhecimento e reputação conquistado, conquistando o status de um dos

---

<sup>7</sup> Os Princípios do Equador são um conjunto de critérios socioambientais de adoção voluntária por instituições financeiras em nível mundial, referenciados nos Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental da *International Finance Corporation* (IFC) e nas Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Grupo Banco Mundial.

principais e mais impactantes bancos do Brasil, com atuação não só no país, mas também em nações latino-americanas e no Reino Unido.

O Itaú-Unibanco como uma das maiores instituições bancárias globais, tem 91.437 colaboradores e atende a 59 milhões de clientes ao redor do planeta. E no que tange pessoas, a instituição apresenta metas de diversidade e inclusão como por exemplo:

- Potências – Programa de Bolsas de Permanência Universitária do Itaú Unibanco: Este programa, desenvolvido em parceria com a Fundação Itaú, tem como objetivo incentivar a permanência de estudantes negros ou indígenas que ingressaram na universidade pelo sistema de cotas. O programa oferece apoio financeiro, treinamento para educadores e defesa de direitos.
- Programa de Bolsas do Itaú na USP: Este programa oferece apoio financeiro a estudantes oriundos de escolas públicas como ingressantes de cotas raciais da Universidade de São Paulo. Em 2022, o programa ajudou a criar o Programa USP Diversa<sup>8</sup>, uma parceria entre a reitoria da universidade e a Secretaria de Diversidade e Inclusão.

Além de investimento na empregabilidade LGBTQIA+ e geração de renda e compromisso público de ampliação da representação de mulheres em cargos de liderança, visando ter 30% dos cargos de liderança ocupados por mulheres até 2025.

### **3.1 SETOR BANCÁRIOS NOS ANOS DE 2018 E 2022**

O segmento financeiro teve mudanças significativas em sua estrutura como a inclusão de diversas mudanças regulatórias, como a Lei Geral de Proteção de dados e normativas relacionadas às temáticas de meio-ambiente, sociais e de governança no tema, que veremos em detalhes neste capítulo.

---

<sup>8</sup> O USP Diversa foi criado para engajar a sociedade no apoio a esses estudantes, assegurando bolsas de estudo para egressos do ensino público em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Ao longo dos anos de 2018 e 2022 o Banco Central trouxe regulamentações para as instituições financeiras e sua responsabilidade em relação aos princípios *ESG*<sup>9</sup>. Sendo elas, BCB nº 139, BCB nº 140, Resolução CMN 4943, Resolução CMN 4944 e Resolução CMN 4945. Estas regulamentações visam melhorar a gestão e divulgação dos riscos ESG, promover a sustentabilidade e alinhar o setor financeiro com os padrões internacionais.

Tais normas trouxeram diversos impactos, obrigações e responsabilidades sobre suas transações e pessoas ou instituições beneficiadas. Com elas se permite que o segmento financeiro tenha:

- Melhor gestão e divulgação de riscos de *Environmental, Social e Governance - ESG*.
- Alinhamento com padrões e melhores práticas internacionais.
- Maior transparência e responsabilização para as instituições financeiras.
- Promoção da sustentabilidade e do investimento responsável.
- Impactos potenciais na avaliação de riscos, alocação de crédito e ofertas de produtos no setor financeiro.
- Gestão simplificada de riscos sociais, ambientais e climáticos, incluindo critérios para identificar fontes significativas de risco, mecanismos de monitoramento e procedimentos para ajustar a gestão em resposta a mudanças relevantes.
- Maior conscientização e compreensão dos riscos ESG entre as partes interessadas, incluindo investidores, reguladores e o público.

E isso se faz relevante uma vez que a temática de inclusão, diversidade e direitos humanos está diretamente conectada ao Social das sigla ESG.

---

<sup>9</sup> Sigla para *Environmental, Social e Governance* (em português, meio ambiente, social e governança corporativa)

## 4. OS RELATÓRIOS ANUAIS DE RESULTADOS DAS EMPRESAS

Independentemente do segmento, a prática da divulgação de um relatório de resultados pode ser percebida por investidores entre outros interessados, como sinônimo de transparência e seriedade do trabalho realizado. Ele traz não só os resultados financeiros como também boas práticas, reconhecimentos recebidos pela instituição ao longo do ano. E com o crescimento dos debates das questões de sustentabilidade, e considerando o segmento bancário e suas regulamentações, a metodologia eleita e reconhecida, como mencionada anteriormente, tem sido a *GRI Global Reporting Initiative* (Iniciativa Global de Reporte).

Dentre inúmeras recomendações e parâmetros disponíveis nesta normativa, uma delas traz uma instrução que num primeiro momento pode soar bem curiosa, uma vez que vivemos uma cultura do perfeccionismo e de demonstrar o sucesso. A recomendação apresentada é que para cada tema material é de suma importância “relatar aprendizados e como foram incorporados nas políticas e procedimentos operacionais da organização”<sup>10</sup>. E isso só é possível ao reconhecer que houve um erro ou impacto negativo.

Quando pensamos nessa recomendação e as críticas sobre uma terceirização da responsabilidade ao culpabilizar o racismo estrutural pela falta de representação da população negra no mercado de trabalho, e mais ainda, em posições mais altas da hierarquia, percebe-se aí um elemento de permissividade para justificar passos lentos, podendo ser um sinal de alerta.

### 4.1. METODOLOGIA DE ANÁLISE E RESULTADOS

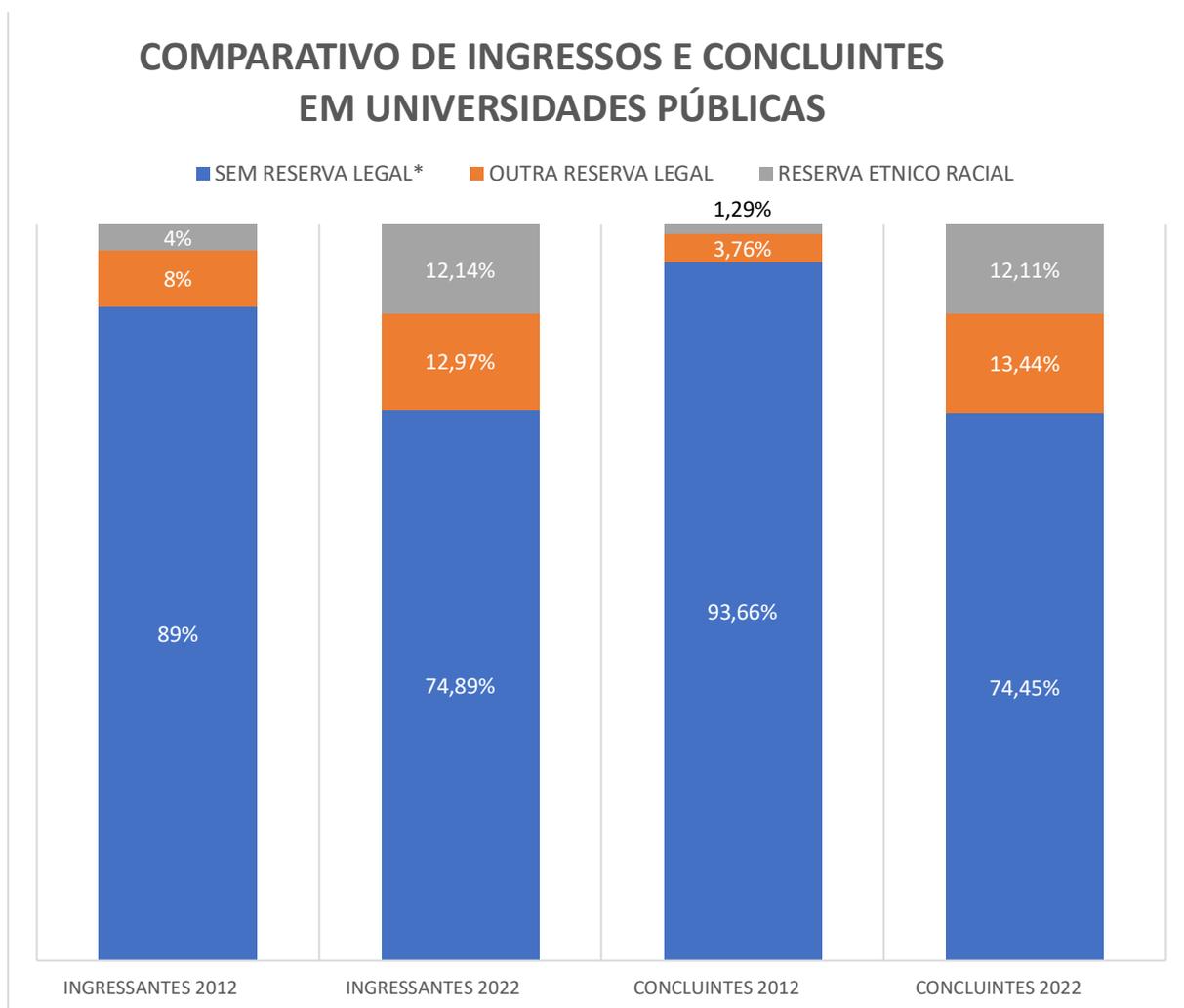
Para análise de dados considera-se primeiramente uma leitura das evoluções do ingresso de pessoas negras nas instituições de ensino nos anos de 2012, ano de criação da lei de cotas, e em 2022 quando a lei completa dez anos, e que apesar do cumprimento não uniforme, já teria testemunhado a formação de inúmeros ingressantes. Nutrindo assim o mercado de trabalho de profissionais

---

<sup>10</sup> Trecho extraído do documento Normas GRI Consolidadas, pág. 121.

que atendam o requisito mais comum das empresas e particularmente da empresa Itaú. Os dados do

INEP não permitem ainda traçar uma intersecção entre raça e gênero, como também traz uma vasta estratificação das etapas da jornada de um estudante, porém para o atendimento a necessidade deste estudo, usaremos ingressos e concluintes. Que pode ser entendido como essencialmente aqueles considerados aptos a realizarem a matrícula, e aqueles que finalizaram o curso, respectivamente.



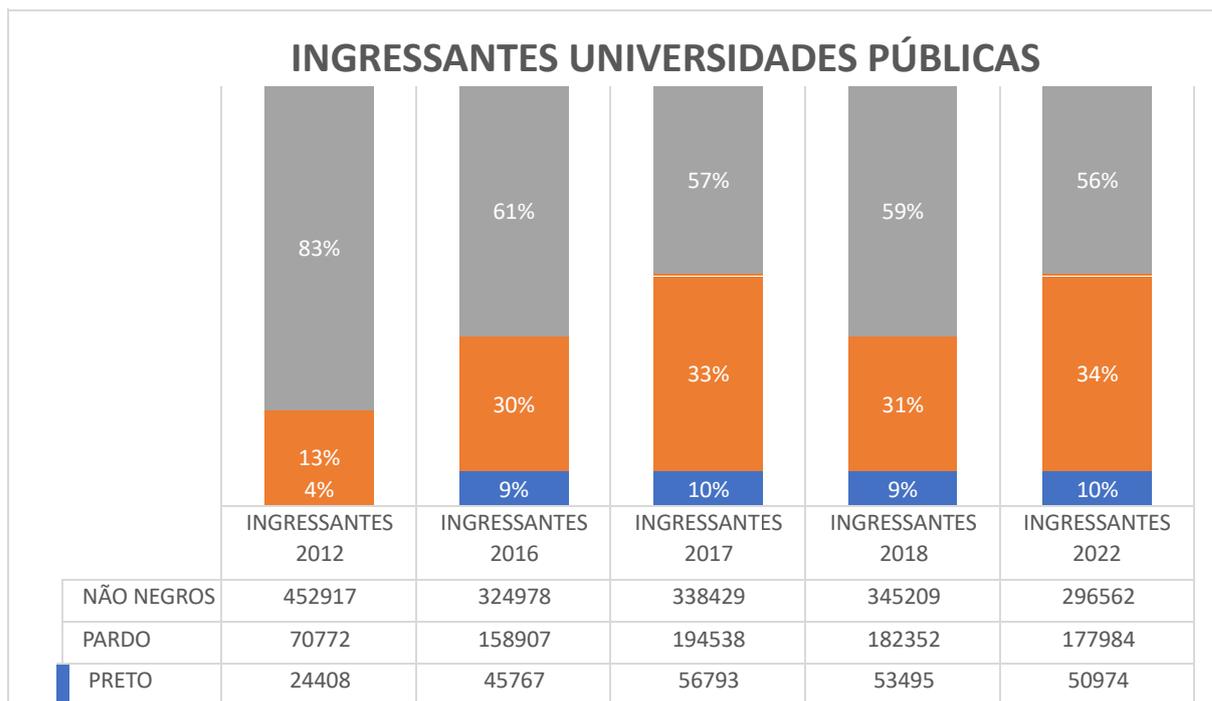
11

Ao compararmos o primeiro ano da Lei de Cotas, em 2012 com o ano de 2022, em que a lei completa 10 anos e do início de sua revisão, que dado o cenário político foi postergada para 2023. Percebe-se uma crescente no ingresso

<sup>11</sup> Sem reserva legal para pessoas pretas e pardas. Nesse número estão contidas outras cotas aplicadas por cada uma das universidades.

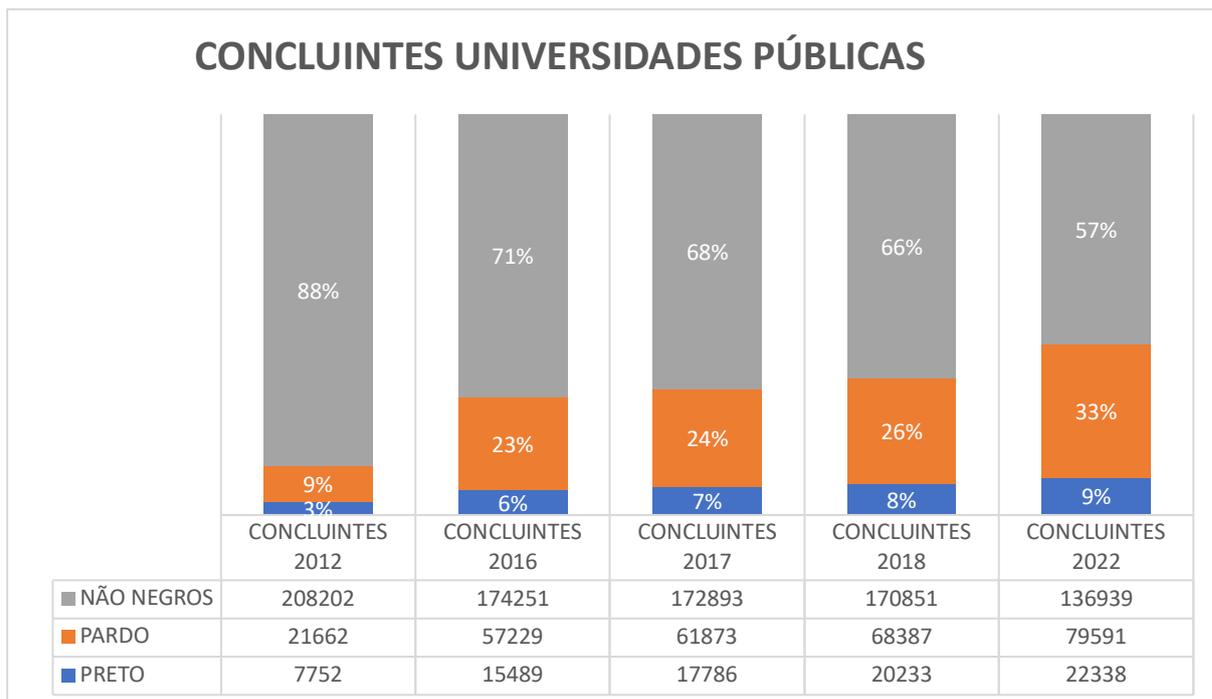
de pessoas autodeclaradas pretas e pardas. A primeira análise tem por objetivo observar o impacto da legislação afirmativa e sua efetividade. Importante ressaltar que a adesão à legislação não aconteceu de maneira imediata à promulgação da lei e ainda é alvo de queixas. Ainda assim, é o percentual mais relevante para a população alvo desse estudo. A opção pela não segmentação nesse primeiro momento entre universidades públicas e privadas, diferentemente das próximas análises está relacionado a dois pontos, o primeiro, a relevância do ensino público para o mercado de trabalho, e segundo pelo percentual não gerar impacto no número geral, representando 0,01% dos ingressos em universidades. Durante análise dos ingressos, nota-se que no ano de 2012, apesar de ser o ano da instituição da reserva legal de vagas, temos 1,29% de concluintes dentro desta categoria, a inferência possível de se fazer está que isso se dá por políticas específicas de cada instituição que antecedem a lei de âmbito nacional.

A seguir, independentemente da lei de cotas, trazemos um panorama dos ingressos e conclusões de alunos negros, tanto em instituições públicas quanto privadas, de maneira desassociada de lei de cotas. Uma vez que os dados levantados pelo Inep, apesar de ricos e extremamente granulares, infelizmente não permitem uma intersecção de com outras marcas sociais da diferença, como gênero ou até mesmo forma de ingressos e tempo de permanência. O período eleito, apesar de entrecortado, tem por objetivo cruzar ingressos e concluintes, considerando cursos com duração de 4 a 5 anos.

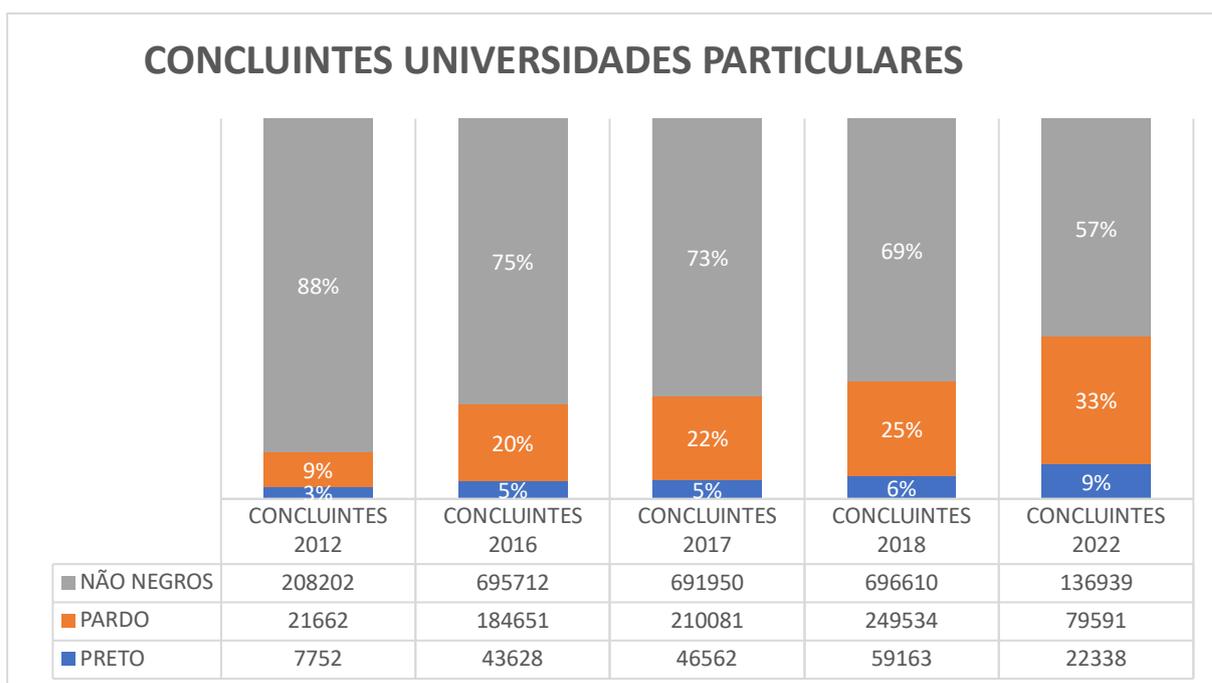
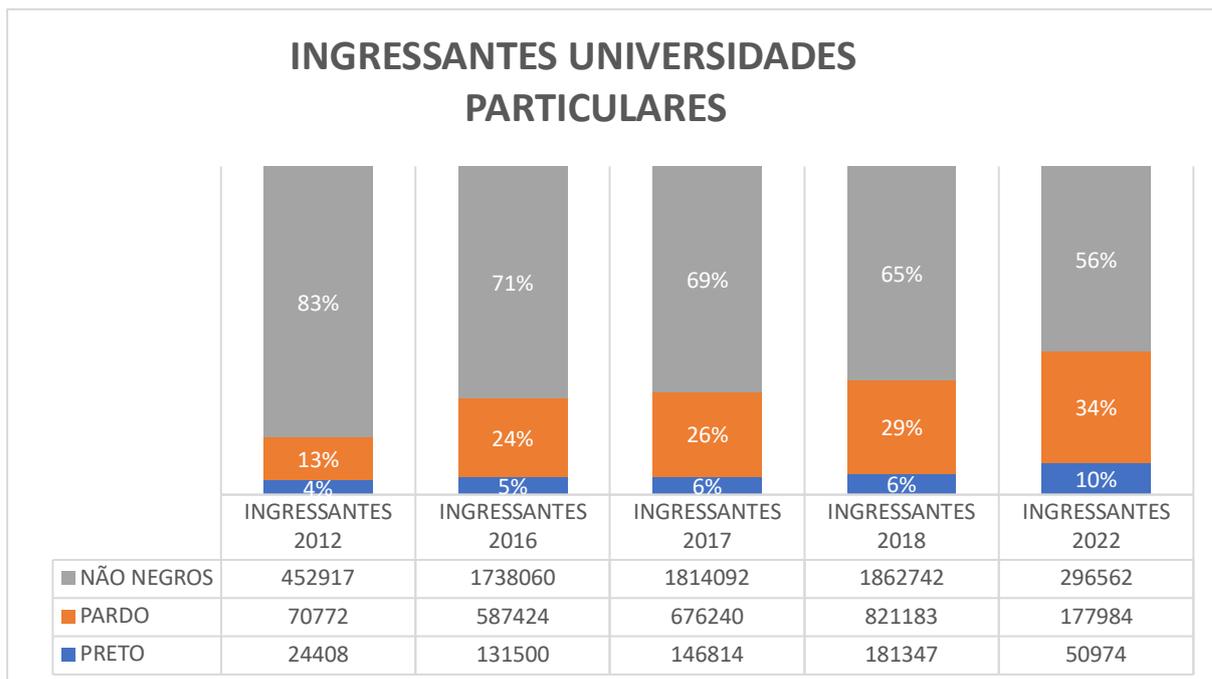


Ao analisarmos a tabela de Ingressos em Universidades Públicas percebe-se fatores como o colorismo impactando aqui também, apesar do crescimento de 27% de pessoas negras ingressando via reserva legal nas universidades públicas, o crescimento de pessoas pardas foi de 21% e de pessoas pretas foi de 6%.

O colorismo é uma forma de preconceito que classifica as pessoas com base na tonalidade da pele, privilegiando aqueles com pele mais clara, muitas vezes associada à branquitude, em detrimento daqueles com pele mais escura.



Observa-se que os percentuais dentro das universidades particulares, os percentuais se mostram muito similares ao que vemos nas universidades públicas, mas não podemos deixar de evidenciar o volume exponencialmente mais elevado de ingressantes nessas instituições *versus* as públicas. Outro aspecto relevante aqui está na evasão de alunos negros e não negros que indicam uma crescente entre alunos negros e um decréscimo de alunos não negros.



Com esses primeiros dados evidenciamos que os questionamentos mais comuns sobre a não inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho se dá pela falta de formação no ensino superior, ou até mesmo a não representatividade deste público nas instituições públicas. Ainda que, sabido que a participação de alunos negros demonstre uma crescente, não podemos ignorar que ainda não reflete uma equivalência com a população, além de outros fatores que não estão sendo contemplados aqui, uma vez que os dados não permitem uma análise

interseccional, portanto não está sendo levado em consideração a idade desses alunos, como também o tempo de permanência na universidade, intersecção gênero e raça, entre outros. Fatores que podem impactar no ingresso no mercado de trabalho.

Outro agrupamento de dados, é da perspectiva do mercado de trabalho. Que possui posicionamentos dos mais variados quando se trata de divulgação de informações, com finalidade de aprofundar nas questões levantadas, a instituição eleita é conhecida pela longa atuação afirmativa, pelo envolvimento com premissas de sustentabilidade antes mesmo de outros segmentos, seja por liberalidade ou por imposições de órgãos reguladores e investidores e adota uma metodologia que prima pela transparência, detalhamento de informações como também declaração de erros e acertos. Apesar de um capítulo dedicado às práticas e motivações pela análise dos dados do Banco Itaú, o que é trazido aqui é exclusivamente pela ótica de leitura de dados, e não intencionalidade. Porém, permite apontar para fatores indicativos de avanço de representação, mas ainda sem profundidade ou intersecção desses dados para medir efetividade.

Numa reprodução dos dados reportados no relatório *Environmental, Social e Governance - ESG* de 2022 e com comparativo dos anos de 2021 e 2020, seguindo as orientações mínimas indicadas pela metodologia RGI temos:

<b>colaboradores por nível hierárquico</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
nível executivo	número	5	11	<b>11</b>
diretoria	número	116	103	<b>112</b>
superintendência	número	501	513	<b>578</b>
gerência	número	1.911	1.980	<b>2.089</b>
coordenação	número	6.784	6.964	<b>7.112</b>
demais gestores	número	3.840	2.765	<b>2.613</b>
<b>total de colaboradores em cargos de gestão</b>	número	<b>13.157</b>	<b>12.336</b>	<b>12.515</b>
administrativo	número	35.353	39.322	<b>41.305</b>
comercial e operacional (áreas geradoras de receita)	número	33.654	32.913	<b>32.817</b>
trainee	número	119	41	<b>52</b>

aprendiz	número	1.543	1.889	<b>1.511</b>
estagiário	número	4.255	4.582	<b>4.591</b>
<b>total de colaboradores</b>	número	88.081	91.083	<b>92.791</b>
contrato permanente	%	93,3%	92,8%	<b>93,3%</b>
contrato temporário	%	6,7%	7,2%	<b>6,7%</b>

Numa primeira segmentação, apenas por gênero e por nível hierárquico, que normalmente traz desafios ao olharmos para o topo da hierarquia, onde se concentram as principais tomadas de decisões e definições das estratégias do negócio. Quanto mais elevada a posição, menor o número de oportunidades, geralmente maior o tempo de estabilidade como também maior o tempo de preparação para potenciais sucessores.

<b>mulheres por nível hierárquico</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
nível executivo	número	1	1	<b>1</b>
diretoria	número	16	14	<b>16</b>
superintendência	número	129	141	<b>156</b>
gerência	número	711	751	<b>824</b>
coordenação	número	3.642	3.755	<b>3.827</b>
demais gestores	número	2.266	1.669	<b>1.648</b>
<b>total de mulheres em cargos de gestão</b>	número	6.765	6.331	<b>6.472</b>
administrativo	número	17.282	18.435	<b>18.899</b>
comercial e operacional (áreas geradoras de receita)	número	23.393	22.606	<b>21.902</b>
trainee	número	53	25	<b>31</b>
aprendiz	número	1.029	1.235	<b>1.004</b>
estagiário	número	2.100	2.447	<b>2.546</b>
<b>total de mulheres</b>	número	50.622	51.079	<b>50.854</b>
<b>total de mulheres em cargos de gestão em áreas geradoras de receita (comercial e operacional)</b>	número	-	4.545	<b>4.521</b>

Verifica-se que em 2022 as mulheres representam 51,47% das posições de liderança. Como também superam os 50% quando olhamos o total da força de trabalho.

Após a análise desse indicador para mulheres negras, estas ainda representam uma pequena participação dentro do marcador gênero:

<b>representatividade de mulheres negras</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
total de mulheres negras	%	13,7%	14,4%	<b>15,1%</b>
total de mulheres negras em cargos de gestão	%	7,3%	7,8%	<b>8,5%</b>

O crescimento ano após ano, se mostra proporcional a casa de 1% que a empresa tem de maneira geral. E vemos ele se repetir quando olhamos o percentual de pessoas negras no total da força de trabalho:

<b>representatividade de negros por nível hierárquico</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
total de negros	%	23,4%	25,6%	<b>27,4%</b>
negros em cargos de alta gestão	%	1,7%	1,8%	<b>3,3%</b>
negros em cargos de média gestão	%	7,4%	8,0%	<b>8,8%</b>
negros em cargos de gestão júnior	%	16,6%	17,4%	<b>18,9%</b>
total de negros em cargos de gestão	%	14,8%	15,4%	<b>16,6%</b>
total de negros em cargos de entrada	%	34,3%	41,2%	<b>43,6%</b>

Outro fator que vale o destaque, está no comportamento dos dados quando falamos da temática gênero e raça isoladamente. Ao observarmos o recorte de gênero através dos níveis hierárquicos, nota-se algum equilíbrio na representação. Algo que ainda não é tão presente quando olhamos exclusivamente para a raça, que apresenta grande concentração nas posições de entrada.

Apesar da falta de indicadores como tempo de permanência na empresa ou tempo médio para movimentações horizontais, podemos fazer algumas inferências sobre a rotatividade ao ano a partir dos dados de rotatividade.

<b>rotatividade por gênero</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
índice de rotatividade total	%	7,7%	15,6%	<b>14,6%</b>
homens	%	9,0%	17,7%	<b>15,0%</b>
mulheres	%	6,8%	14,0%	<b>14,3%</b>
rotatividade voluntária	%	3,3%	7,7%	<b>5,5%</b>
rotatividade involuntária	%	4,4%	7,9%	<b>9,1%</b>

<b>rotatividade por raça</b>	<b>métrica</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
índice de rotatividade de colaboradores negros	%	6,8%	14,1%	<b>14,2%</b>
homens	%	5,8%	12,1%	<b>13,4%</b>
mulheres	%	8,2%	16,8%	<b>15,2%</b>
rotatividade voluntária	%	2,5%	6,5%	<b>5,3%</b>
rotatividade involuntária	%	4,3%	7,6%	<b>8,9%</b>

Os percentuais trazidos aqui, significam que houve substituição de pelo menos 13 mil dos 92 mil funcionários de 2022. Como o cálculo do índice de rotatividade pode ser feito de diferentes maneiras, incluindo a soma do número de admissões e o número de desligamentos, dividido por 2 e pelo número total de funcionários dentro da empresa ou usando os dados de movimentação (entradas e saídas) e o número total de funcionários. Não é possível precisar um número para cada agrupamento. E a metodologia pede apenas o dado e não divulga sua memória de cálculo.

Outro fato que traz de maneira pouco conclusiva a relação da inclusão com a ampliação da representação é a falta de detalhamento sobre os principais fatores motivadores de saídas voluntárias, aquelas que são por decisão do funcionário. Que em ambos os cenários explicitados acima, se mostra superior às demissões involuntárias, que são aquelas motivadas pela empresa. Seja por justa causa ou não.

Muito menos situações como plano de desligamento voluntário e aposentadorias.

Tanto da perspectiva de ingresso como da perspectiva de crescimento de carreira não é possível contar uma história e sim ver uma fotografia. Dessa forma é possível criar uma percepção do foco estar orientado para ações pró

diversidade. Se a universidade era um fator, que aqui vemos que já começa a não ser mais uma justificativa, o que afasta então profissionais graduados de oportunidades formais? Se não outras barreiras que estão de maneira explícita ou implícita ligada ao racismo estrutural.

Apesar de incipiente quando falamos da reparação necessária com a população negra, não se nega o crescente número de profissionais graduados. O que nos leva a análise de um outro contexto, o do empreendedorismo. Dado que o mercado de trabalho nem sempre foca na eliminação de barreiras para a permanências dos profissionais.

Diante disso, dados sobre marcadores sociais da diferença aqui analisados são informados e, portanto, essa prática sem a possibilidade de uma análise sobre uma inclusão consistente, apesar de passar uma sensação de transparência de efetividade das ações pode ser lido como uma prática de *diversity washing*. Dando destaque para aquilo que pode indicar um sucesso, mas sem olhar para aspectos que podem recair sobre a experiência das pessoas e suas vidas, como pertencimento, respeito, perspectiva de carreira, projeção social e econômica, dentre tantos outros aspectos associados ao trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa análise que desconsidera intencionalidade, grau de conhecimento e especialização dos tomadores de decisões como também critérios de seleção daqueles que hoje conduzem as temáticas dentro da empresa analisada, como também nos referenciais utilizados ao longo desse texto. É possível reconhecer que, a partir da escolha das informações que são levadas ao mercado, ainda que ricas e detalhadas, carecem ainda de dados complementares que permitam observar a efetividade das ações ditas como ações de inclusão, podendo inferir apenas que se trata de ações pró diversidade, uma vez que geram aumento da representação no mercado de trabalho, mas não falam sobre tempo de permanência, projeção de carreira, poder de influência e até mesmo experimentar a representatividade, tratam apenas da representação.

Como trazido no capítulo anterior, sobre um dos principais argumentos que terceirizam a responsabilidade do empregador, os dados de ingresso e conclusão nas universidades públicas, normalmente alvo de atratividade nos currículos como também de “zelo” aos contrários à lei de cotas, uma vez que indicavam que isso poderia prejudicar a colocação dessas instituições nos rankings de melhores universidades, também cai por terra. Pois não só mostram, ainda que ligeiro, mas legítimo crescimento no número de alunos negros como concluintes, como também não tirou o destaque dessas instituições. E vemos movimento similar acontecendo também nas universidades privadas. Não mais podendo ser esse o motivo da concentração de profissionais negros em posições de base como até a não inclusão de muitos, levando, de maneira forçosa ou não muitos profissionais formados ao subemprego ou ao empreendedorismo forçado.

Algumas práticas, comumente difundidas no mercado e potencializadas pelo hábito do *benchmarking*<sup>12</sup> visam a busca do aumento de contratação de pessoas negras, mas ainda assim trazem a responsabilidade de gerar a mudança, trazer contribuições únicas à pessoa que ingressa, mas não observa a responsabilidade de todos, no processo de geração de um ambiente e uma

---

<sup>12</sup> Processo no qual uma organização mede seus processos internos e busca externamente identificar, compreender e adaptar práticas utilizadas por organizações de destaque em seu segmento.

cultura inclusivos. A ausência de informações sobre progressão de carreira e canais de confidencialidade distanciam da compreensão se essas questões estão sendo mitigadas. Mas dado grande volume de contratações sempre em posições de base nos permite inferir que ainda se está longe da inclusão em sua mais pura essência. Com a presença e o crescimento, a escuta e a contribuição ao negócio. Parafraseando aqui a questão trazida tanto por Sueli Carneiro como Conceição Evaristo e tantos outros estudiosos, a questão do racismo não é da conta do povo negro, não foi um problema criado por eles, para serem eles os detentores e únicos responsáveis pela solução. E não é sobre vitimização, mas devida diligência sobre o tema por aqueles que movem a economia e ditam tendências do mercado.

Não se pode regredir nem desmerecer um movimento que se vê de mudança, mas não é possível crer que ações pró diversidade se sustentam sem olhar para a corresponsabilidade de todos no processo de inclusão. A desigualdade racial no meio empresarial do Brasil ainda é significativa. Segundo dados do Instituto Ethos de 2016, em empresas analisadas, apenas 6,3% das posições de gerência e 4,7% dos cargos executivos são ocupados por pessoas negras. A realidade é mais desfavorável para as mulheres negras, que representam apenas 1,6% dos cargos de gerência e 0,4% dos cargos executivos.

Segundo a psicóloga social Cida Bento, há um "pacto narcísico da branquitude" no mercado de trabalho brasileiro, em que brancos tendem a selecionar e favorecer outros brancos para as posições mais altas, ao mesmo tempo em que excluem ou impedem negros por considerarem que não possuem a "aparência adequada", não estão "aptos" ou são vistos como "ameaças". Esse pacto é sustentado por uma falsa narrativa de meritocracia, onde os brancos são vistos como mais qualificados e preparados, mesmo quando possuem currículos equivalentes ou inferiores aos de candidatos negros. Esse sistema, segundo Bento, mantém inalterada a estrutura racial de privilégios econômicos e de poder para os brancos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Márcia. Cultura letrada: literatura e leitura. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

ZAMBONI, Marcio. Marcadores Sociais da Diferença. Sociologia: grandes temas do conhecimento (Especial Desigualdades), São Paulo, v. 1, p. 14 - 18, 01 ago. 2014.

OLIVEIRA, Dennis. Racismo Estrutural: uma perspectiva histórico-crítica. Prefácio por Fabio Nogueira. Orelha por Hélio Santos. 1ª ed. Editora Dandara, 2021.

210 p. ISBN: 978-65-88586-06-8.

INTERESSE NACIONAL. A política econômica de Dilma Rousseff. Disponível em: <<https://interessenacional.com.br/a-politica-economica-de-dilma-rousseff/>>.

Acesso em: 17 de abril de 2024.

REVISTA MULTIFACE. O colorismo e suas bases históricas discriminatórias. Disponível em:

<<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/multiface/article/view/3749/2721>>.

Acesso em: 17 de abril de 2024.

REVISTA NOVOS RUMOS. Disponível em:

<<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/novosrumos/article/download/8495/5439/27343>>.

Acesso em: 17 de abril de 2024.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Sobre a GRI. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/about-gri/>>. Acesso em: 6 de abril de 19:58.

INSTITUTO UNIBANCO. "Lei de cotas: resultados são positivos, mas ainda há avanços a serem feitos." ("Lei de Cotas: resultados são positivos, mas ainda há avanços a serem ...") Disponível em:

<<https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/lei-de-cotas-resultados-sao-positivosmas-ainda-ha-avancos-a-serem-feitos/>>. Acesso em: 6 de abril de 22:07.

INSPER. Os 90 anos de história do Itaú Unibanco. Disponível em:

<<https://www.insper.edu.br/noticias/os-90-anos-de-historia-do-itaunibanco/>>.

Acesso em: 10 de março de 2024.

INFOMONEY. Histórico de cotações da B3. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/cotacoes/b3/acao/itau-unibanco-itub4/historico/>>. Acesso em: 07 de maio de 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Quem somos. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/itaubbapt/quem-somos>>. Acesso em: 07 de maio de 2024.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). USP Diversa. Disponível em: <<https://www5.usp.br/uspdiversa/>>. Acesso em: 15 de maio de 2024.

EQUATOR PRINCIPLES. Equator Principles IV - Portuguese version. Disponível em: <[https://equator-principles.com/app/uploads/EP4\\_Portuguese.pdf](https://equator-principles.com/app/uploads/EP4_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 15 de maio de 2024.

UNICEF BRASIL. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 21 de abril de 2024, às 18:39.

INEP. Censo da Educação Superior - Resultados. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>. Acesso em: 3 de maio de 2024, às 17:06.

GELEDÉS. Colorismo: o que é, como funciona - Portal Geledés. Disponível em: <<https://geledes.org.br/colorismo-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 17 de março de 2024.

REVISTA UNIFACS. O Colorismo e Suas Bases Históricas Discriminatórias. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/multiface/article/view/3749/2721>>. Acesso em: 15 de maio de 2024.

POLITIZE!. Você Sabe o Que é Colorismo? - Politize!. Disponível em: <<https://www.politize.com>>. Acesso em: 15 de maio de 2024.

READYMAG. Disponível em:  
<<https://readymag.website/u1818798514/2293759/11/>>.  
Acesso em: 15 de maio de 2024, às 21:31.

GEMAA - IESP/UERJ. Levantamento 2020 - Versão Final. Disponível em:  
<<https://gema.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2022/10/Levantamento-2020-versaofinal.pdf>>. Acesso em: 16 de maio de 2024.

Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP-UERJ). Relatório das Desigualdades Raciais 2022. Disponível em:  
<https://gema.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2023/02/Relatorio-das-DesigualdadesRaciais-2022-1.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2024.

OLIVEIRA, Dennis de. Racismo é (sim) estrutural. Revista Fórum, 21 mar. 2023. Disponível em: <<https://revistaforum.com.br/opiniao/2023/3/21/racismo-e-simestrutural-por-dennis-de-oliveira-um-debate-com-muniz-sodre-133097.html>>. Acesso em: 24 mai. 2024.

BENTO, Cida. *O Pacto da Branquitude*. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.