



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDERSON MATHEUS RODRIGUES CAVALHEIRO

**A INTERFERÊNCIA DO RACISMO ESTRUTURAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso em um posto
de combustível de Sant'ana do Livramento/RS**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2025**

EDERSON MATHEUS RODRIGUES CAVALHEIRO

**A INTERFERÊNCIA DO RACISMO ESTRUTURAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso em um posto
de combustível de Sant'ana do Livramento/RS**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Aprovado em ___ de ___ de 2025:

Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão
(Presidente/Orientador)

Profª. Rosemeri da Silva Madrid
(Membro da banca)

Prof. Luiz Edgar Araújo Lima
(Membro da banca)

**Sant'Ana do Livramento
2025**

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a interferência do racismo estrutural nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente em um posto de combustível, localizado na cidade de Sant'Ana do Livramento/RS. Para desenvolver esta pesquisa utilizou-se o estudo de caso, com abordagem qualitativa e uso da pesquisa-ação. A fase de coleta de informações foi estruturada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionadas tanto aos gestores quanto aos colaboradores da organização. A análise dos dados empíricos foi conduzida de forma interpretativa, com base na identificação e categorização dos eixos temáticos emergentes, utilizando referenciais teóricos sobre racismo estrutural e gestão de pessoas como base. Os achados obtidos e analisados evidenciam de forma categórica a persistência de condutas discriminatórias – que se manifestam, muitas vezes, de forma dissimulada ou sutil – no ambiente corporativo e no dia a dia da empresa. Tais práticas afetam de maneira negativa e direta o ambiente interno de trabalho e, consequentemente, a qualidade do atendimento prestado ao cliente. Como conclusão, o estudo reforça a necessidade urgente da implementação de medidas de diversidades efetivas e do desenvolvimento contínuo e especializado dos dirigentes, vistas como ações imprescindíveis para a construção e manutenção de locais de trabalho mais inclusivos, antirracistas, equânimes e paritários.

Palavras-chave: Racismo estrutural; Gestão de pessoas; Discriminação racial; Relações de trabalho; Atendimento ao cliente.

THE INTERFERENCE OF STRUCTURAL RACISM IN PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES AND CUSTOMER SERVICE: A Case Study in a Gas Station in Sant'Ana do Livramento/RS.

ABSTRACT

This study aims to analyze the interference of structural racism in human resource management practices and in customer service dynamics at a gas station located in the city of Sant'Ana do Livramento/RS. This research employed a case study methodology, utilizing a qualitative approach and action research. The data collection phase was structured through the application of semi-structured interviews, directed at both the managers and employees of the organization. The analysis of the empirical data was conducted interpretively, based on the identification and categorization of emerging thematic axes, utilizing theoretical frameworks on structural racism and human resource management as a foundation. The findings obtained and analyzed categorically demonstrate the persistence of discriminatory conduct – which often manifests in a disguised or subtle manner – within the corporate environment and the company's daily operations. Such practices negatively and directly affect the internal work environment and, consequently, the quality of service provided to the customer. In conclusion, the study reinforces the urgent need for the implementation of effective diversity measures and the continuous, specialized development of managers, viewed as essential actions for the construction and maintenance of more inclusive, anti-racist, equitable, and balanced workplaces.

Keywords: Structural racism; People management; Racial discrimination; Labor relations; Customer service.

LA INTERFERENCIA DEL RACISMO ESTRUCTURAL EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y EN EL SERVICIO AL CLIENTE: Un estudio de caso en una estación de servicio de Sant'Ana do Livramento/RS.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la interferencia del racismo estructural en las prácticas de gestión de personas y en la dinámica de atención al cliente en una gasolinera ubicada en la ciudad de Sant'Ana do Livramento/RS. Para desarrollar este estudio se utilizó la metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo e investigación-acción. La fase de recolección de información se estructuró mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, dirigidas tanto a los gerentes como a los empleados de la organización. El análisis de los datos empíricos se llevó a cabo de forma interpretativa, basado en la identificación y categorización de los ejes temáticos emergentes, utilizando como base marcos teóricos sobre racismo estructural y gestión de personas. Los hallazgos obtenidos y analizados evidencian de manera categórica la persistencia de conductas discriminatorias – que se manifiestan, a menudo, de forma disimulada o sutil – en el ambiente corporativo y en el día a día de la empresa. Dichas prácticas afectan de manera negativa y directa el ambiente interno de trabajo y, consecuentemente, la calidad del servicio prestado al cliente. Como conclusión, el estudio refuerza la necesidad urgente de implementar medidas de diversidad efectivas y de desarrollar una formación continua y especializada para los directivos, consideradas acciones imprescindibles para la construcción y mantenimiento de lugares de trabajo más inclusivos, antirracistas, equitativos y paritarios.

Palabras clave: Racismo estructural; Gestión de personas; Discriminación racial; Relaciones laborales; Servicio al cliente.

1 INTRODUÇÃO

O racismo estrutural não se manifesta apenas em atos explícitos de discriminação, mas opera nas engrenagens da sociedade, perpetuando desigualdades históricas, mesmo na ausência de intenções declaradamente preconceituosas. Conforme Almeida (2019), esse tipo de racismo não é uma anomalia social, mas uma parte fundamental da estrutura da sociedade brasileira, que molda relações sociais, econômicas e políticas. Carneiro (2005) e Gonzalez (1988), em suas obras, já apontavam para essa dimensão, mostrando como o "lugar de negro" na sociedade é historicamente construído pela opressão.

A história da República do Haiti é um exemplo emblemático da atuação do racismo estrutural em escala global. Localizado na América Central, o Haiti foi uma das colônias mais lucrativas do sistema escravista europeu, explorado intensivamente por meio do trabalho de africanos escravizados. Em 1804, após uma revolução liderada por pessoas escravizadas como Toussaint Louverture e Jean-Jacques Dessalines, o país tornou-se a primeira república negra do mundo e o primeiro Estado a abolir completamente a escravidão. No entanto, essa conquista foi recebida com hostilidade pelas potências coloniais, como França e Estados Unidos, que trataram a liberdade haitiana como uma ameaça à ordem racial vigente. A França, por exemplo, impôs em 1825 uma indenização bilionária pelo “prejuízo” aos ex-proprietários de escravizados, mergulhando o Haiti em uma dívida impagável que perdurou por mais de um século (Almeida, 2019).

No Brasil, a estrutura racial foi consolidada ao longo de mais de três séculos de escravidão. A abolição, em 1888, não resultou em integração social plena, mas em políticas de

embranquecimento e na disseminação do mito da democracia racial, narrativas que dificultaram o reconhecimento e o enfrentamento do racismo. Esse mito foi popularizado por Gilberto Freyre na obra *Casa-Grande & Senzala* (1933), ao descrever a convivência entre senhores e escravos de forma harmoniosa, minimizando a brutalidade da escravidão e a violência do sistema colonial. Esse processo, segundo Freyre (1933), teria resultado em uma mistura de raças "excepcionalmente harmoniosa", uma visão que, na realidade, serviu para mascarar a permanência de profundas desigualdades.

As consequências desse processo histórico são visíveis nos indicadores sociais contemporâneos. Dados do IBGE (2022) revelam que, em média, trabalhadores brancos recebem R\$ 20,10 por hora, enquanto pretos ou pardos recebem R\$ 12,40, evidenciando uma profunda desigualdade salarial. A população negra também é a principal vítima de homicídios no país. De acordo com o Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2024), 82% das vítimas de mortes por intervenção policial no Brasil em 2024 eram pessoas negras, e a maior parte dessas vítimas são jovens de 18 a 24 anos, ilustrando a estigmatização racial e a violência institucional. Esse fenômeno não se restringe aos grandes centros urbanos. Em cidades de médio porte, como Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul, com cerca de 80 mil habitantes IBGE (2022), o racismo estrutural se manifesta em espaços cotidianos, como nos postos de combustíveis. Nesses locais, a hierarquização racial se expressa na falta de representatividade em cargos de gestão, nas práticas de atendimento ao público e na prevalência de estereótipos racializados. O IPEA (2017) aponta que pessoas negras são 42% mais propensas a sofrer discriminação em serviços de atendimento em comparação a pessoas não negras, o que demonstra a complexidade e a profundidade do problema. A esse respeito, Zeifert, Wermuth e Matos (2024) afirmam que o racismo, enraizado estruturalmente, é a principal engrenagem da desigualdade social, tendo a cor da pele como determinante central.

Diante desse panorama, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como o racismo estrutural interfere nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente no Posto de Combustível Espigão Feluma de Santana do Livramento/RS? A fim de responder a esta questão, o objetivo geral deste estudo é: Caracterizar como o racismo estrutural interfere nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente no Posto de Combustível Espigão Feluma. Para isso, os objetivos específicos são: Conhecer as práticas de gestão de pessoas no posto de combustível; verificar a manifestação do racismo para a desigualdade racial no Posto de Combustível Espigão Feluma; e propor estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade no referido posto.

A relevância deste trabalho repousa na constatação de que, apesar do reconhecimento do racismo estrutural, sua ocorrência em postos de combustíveis, manifestada no tratamento desigual a frentistas negros, permanece pouco investigada. Tal discriminação institucionalizada perpetua desigualdades, limitando o acesso de trabalhadores negros a cargos de liderança e melhores condições laborais. A falta de políticas afirmativas eficazes agrava o cenário. A OIT (2021), com base na pesquisa *Diversidade Aprendiz* (2021), por exemplo, aponta que, embora muitas empresas brasileiras busquem maior diversidade, poucas implementam medidas que garantam acolhimento, retenção e desenvolvimento de talentos de grupos marginalizados. O Estatuto da Igualdade Racial Lei 12.288/2010, ao prever a garantia de igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, reforça a necessidade de estudos que analisem a aplicação desses princípios em ambientes profissionais. A Lei 14.532/2023, que tipifica a injúria racial como crime de racismo, fortalece o arcabouço legal, mas evidencia a necessidade de aplicação efetiva dessas normas nos ambientes de trabalho. Como afirmam Matos e França (2023), o racismo tem contribuído para a manutenção das disparidades entre negros e brancos, especialmente para frentistas negros em postos de combustíveis.

Este estudo preenche uma lacuna, examinando tais barreiras nas oportunidades, nas práticas de gestão e na ascensão profissional em um contexto local. Ele busca compreender

como essas dinâmicas reproduzem vieses raciais na rotina de trabalho, tornando-se um subsídio fundamental para que as empresas locais possam adotar políticas de afirmação e antirracismo, fortalecendo a justiça organizacional e promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base em autores com conhecimento existente na área, esta seção apresenta os seguintes temas: Prática de Gestão de Pessoas nas Organizações, em seguida o racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações e, por último, a Estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade nas organizações.

2.1 Prática de Gestão de Pessoas nas Organizações

A gestão de pessoas é essencial para alinhar os objetivos estratégicos da empresa ao desenvolvimento dos colaboradores, por meio de métodos que potencializam competências humanas e asseguram o êxito nas metas. Historicamente, a liderança era autoritária, mas evoluiu: hoje, o líder valoriza o apoio ativo da equipe para alcançar melhores resultados. Neste estudo, adota-se a perspectiva de Fischer e Fleury (2002), que concebem a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas definidas pela organização para orientar o comportamento humano no trabalho, alinhando o desenvolvimento dos colaboradores às suas necessidades estratégicas. Essa abordagem visa otimizar o desempenho organizacional por meio da valorização e desenvolvimento do capital humano.

Nessa mesma direção, Dutra (2002) entende a gestão de pessoas como a capacidade de mobilizar pessoas com diferentes aspirações e condições sociais para alcançar resultados organizacionais positivos.

Compreender a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações é de grande importância para os profissionais envolvidos no processo de administração. O movimento de otimização da gestão, na visão de Maximiano (2007), trata-se de um fenômeno que se desenrola há séculos e abrange discussões em diversos campos do saber. No domínio da administração, essa evolução foi marcada por movimentos significativos. O primeiro movimento relevante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856–1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841–1925), na França. O objetivo central desses movimentos era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Taylor, com base em suas pesquisas e análises em oficinas, concluiu que os trabalhadores produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de administração científica, que visava à racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas, tornando-se esse movimento um dos marcos do século passado.

Ainda na visão de Maximiano (2007), após diversas manifestações de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas. Este movimento teve como foco a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram estabelecidas pelos estudos do psicólogo australiano Elton Mayo (1880–1949).

A gestão de pessoas valoriza o bem-estar do colaborador como elemento central para o sucesso organizacional. Contudo, o racismo estrutural - sistema que perpetua desigualdades raciais institucionalizadas Almeida (2019) - interfere diretamente em práticas como recrutamento, seleção, promoção e desenvolvimento de carreira.

Estudos indicam fortes barreiras à ascensão de profissionais negros. Relatório do LinkedIn (2024) revela que quase metade deles aponta o racismo estrutural como maior obstáculo para alcançar cargos de liderança. Dados do IBGE (2021) mostram que, em 2021, apenas 14,6% das pessoas pretas ou pardas ocupadas estavam em cargos gerenciais, em contraste com 84,4% de indivíduos brancos nesses mesmos cargos. Além disso, a renda média de pessoas negras equivale a apenas 58% da de brancos (R\$ 965 para pretos e R\$ 945 para pardos, em comparação a R\$ 1.866 para brancos em 2021, segundo o IBGE).

A persistência dessas desigualdades, mesmo em empresas com discursos inclusivos, decorre de normas e redes de relacionamento excludentes que assinalam viés na seleção e promoção. Almeida (2019) afirma que o racismo estrutural funciona como limitador da ascensão de pessoas negras nos ambientes corporativos.

Para combater essas barreiras, organizações devem implementar gestão de pessoas com foco em equidade racial: revisar práticas de recrutamento e promoção, criar programas de liderança para negros, oferecer mentoria e garantir ambientes inclusivos LinkedIn (2024).

Apresento abaixo, o Racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações.

2.2 O racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações

O racismo nas organizações não é apenas uma questão de atitudes individuais preconceituosas, mas reflete estruturas sociais e institucionais que perpetuam desigualdades raciais. Almeida (2019) argumenta que o racismo não é uma patologia individual, mas uma característica intrínseca da sociedade brasileira. Ele afirma que as instituições reproduzem práticas discriminatórias porque a própria estrutura social é racista. O autor ainda frisa que, sem ações afirmativas e políticas antirracistas, as organizações tendem a perpetuar privilégios e violências raciais, seja por meio de microagressões, silenciamento ou exclusão de negros e negras de espaços de poder e decisão.

No Brasil, o conceito de racismo institucional foi introduzido por Carmichael e Hamilton (1967), definindo-o como a falha coletiva de uma organização em prover um serviço apropriado e profissional às pessoas por causa de sua cor, cultura ou origem étnica. Sendo assim, significa que instituições, intencionalmente ou não, podem adotar práticas, normas ou comportamentos que discriminam grupos raciais ou étnicos, resultando em desigualdade no acesso a serviços e oportunidades.

Crenshaw (1989), uma das fundadoras da teoria crítica da raça, introduziu o conceito de interseccionalidade para explicar como identidades sociais sobrepostas, particularmente identidades minoritárias, se relacionam com sistemas e estruturas de opressão, dominação ou discriminação. A perspectiva ressalta que as opressões se interconectam, criando experiências únicas de marginalização: uma mulher negra, por exemplo, sofre discriminação por gênero e raça simultaneamente, enfrentando situações que mulheres brancas ou homens negros não vivenciam. A pesquisa enfatiza ainda que o racismo estrutural e institucional impacta negativamente as oportunidades e vivências de pessoas negras, inclusive no contexto organizacional.

Akotirene (2019) adota o conceito de interseccionalidade, que analisa como diferentes formas de opressão, como racismo, sexismo e classismo, se interrelacionam e afetam as mulheres negras. A autora afirma que a interseccionalidade visa dar instrumentalidade teórico-metodológica à inseparabilidade estrutural do racismo, capitalismo e cis heteropatriarcado.

Já Bonilla-Silva (2017), propõe uma teoria estrutural do racismo, argumentando que o racismo não é apenas uma falha individual, mas um sistema social racializado. Isso propõe que o racismo vai além de atitudes preconceituosas isoladas, ou seja, esse sistema acaba não se limitando a práticas explícitas de discriminação, mas está presente em políticas públicas,

representações midiáticas e normas culturais que favorecem grupos racialmente privilegiados. Combater o racismo exige mais que mudança individual: é necessária uma transformação profunda nas estruturas sociais que perpetuam a desigualdade racial. O autor critica abordagens que veem o racismo como simples falha psicológica, defendendo sua compreensão como estrutura social que molda a vida das pessoas.

Nas organizações, o racismo ultrapassa preconceitos individuais, refletindo estruturas institucionais que mantêm desigualdades por meio de práticas, normas e comportamentos discriminatórios enraizados no cotidiano. Muitas vezes inconscientes, as instituições reforçam hierarquias raciais que desfavorecem grupos étnicos, especialmente negros.

Nesse contexto, Bento (2022, p.18) argumenta que a branquitude se organiza em torno de um “pacto de cumplicidade não verbalizado entre pessoas brancas, que visa a manter seus privilégios”, assegurando também o confinamento de negros e negras nas posições inferiores da posição social e organizacional.

A seguir apresenta-se as Estratégias para a implementação de políticas e inclusão e diversidade nas organizações.

2.3 Estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade nas organizações

Historicamente, as organizações foram concebidas como estruturas neutras, centradas em objetivos econômicos e operadas de forma funcional. No entanto, Mintzberg (1979) destaca que esse modelo tradicional tende a enfatizar excessivamente a formalização e a centralização do poder, negligenciando as interações sociais e os papéis dinâmicos dos atores organizacionais. Ele apresenta a organização como um campo de forças em constante tensão entre centralização e descentralização, onde diferentes partes possuem interesses e capacidades distintas que influenciam a estrutura e a dinâmica da organização. Essa visão revela a limitação do modelo funcionalista para captar a complexidade das relações humanas nas organizações.

Nas últimas décadas, a diversidade passou a integrar a pauta estratégica de empresas em todo o mundo, refletindo a pluralidade da força de trabalho. Elementos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, deficiência e religião evidenciam desigualdades (Alves; Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Nkomo; Cox, 2002), exigindo práticas que conciliem desempenho organizacional com justiça social (Robbins; Coulter, 1998). A partir dos anos 1980, a diversidade tornou-se tema central nos estudos organizacionais (Galvin, 2006), sustentada pela percepção de que a inclusão de grupos historicamente marginalizados favorece ambientes mais participativos e inovadores.

Segundo Vojvodic et al. (2022, p. 46), diversidade faz alusão à ideia de multiplicidade, sendo um conceito relacional que remete às diferenças entre indivíduos, especialmente em identidades subalternizadas como raça, gênero, orientação sexual e classe. Uma empresa pode ser diversa sem necessariamente ser inclusiva ou equitativa; inclusão, por sua vez, garante pertencimento, segurança e participação nos processos decisórios.

A literatura aponta que, para implementar estratégias de diversidade e inclusão, o comprometimento da liderança como patrocinadora ativa é essencial: “é fundamental para garantir que as iniciativas de diversidade e inclusão sejam efetivas e sustentáveis” (Vojvodic et al., 2022, p. 84).

Outras práticas recomendadas incluem: Comitês de diversidade e inclusão, metas de inclusão vinculadas a avaliações de desempenho, treinamentos sobre vieses inconscientes, políticas formais estruturadas, diagnóstico organizacional (análise documental, censos, entrevistas) para mapear a presença e participação de grupos minoritários (Vojvodic et al., 2022).

Inclusão é definida por Pelled et al. (1999, p. 1014) como “o grau em que um colaborador é aceito e tratado como membro integrante pelos demais em um sistema de trabalho”. Organizações inclusivas valorizam vozes diversas, promovem pertencimento e envolvimento nos processos decisórios, sendo vital medir não apenas a diversidade, mas também o sentimento de justiça e integração.

Para institucionalizar essas práticas, Vojvodic et al. (2022, p. 85) defendem que políticas DEI sejam documentadas com valores, regras e procedimentos claros, abrangendo áreas como recrutamento, capacitação, saúde e combate à discriminação, com suporte de equipes de RH sensíveis ao tema.

Outro ponto-chave é a criação de canais seguros de escuta - anônimos, sem retaliação - que funcionem como “termômetro da organização” (Vojvodic et al., 2022, p. 87), identificando fragilidades culturais e orientando ajustes nas iniciativas.

Além disso, a adoção de políticas de diversidade e inclusão é um processo dinâmico e contínuo, que depende de uma cultura institucional comprometida com diversidade, equidade e inovação, liderança engajada, planejamento estruturado e escuta ativa.

Assim, promove-se justiça organizacional, inovação, engajamento e performance sustentável, demonstrando que a diversidade e inclusão, além de uma exigência moral, é uma estratégia empresarial eficaz e necessária.

Após a apresentação dos fundamentos teóricos que embasam este estudo, apresenta-se a seguir o percurso metodológico que orientará esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo. Inicialmente, discute-se a abordagem adotada; em seguida, o método de pesquisa selecionado; posteriormente, a técnica empregada para a coleta das informações; e, por fim, os procedimentos de análise utilizados para interpretação dos dados obtidos.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, considerando que o objeto de estudo - a interferência do racismo estrutural nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente - demanda uma compreensão profunda das percepções, vivências e relações humanas no ambiente organizacional. A escolha por esse tipo de pesquisa se justifica pela sua capacidade de explorar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e práticas cotidianas, permitindo uma análise mais sensível e contextualizada da realidade investigada.

De forma complementar, Godoy (1995, p. 62) destaca que a pesquisa qualitativa se caracteriza por proporcionar uma abordagem holística do fenômeno estudado, sendo particularmente apropriada quando se busca compreender a realidade social em sua complexidade. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa tem como principal característica o fato de que os dados não são coletados e tratados de maneira estatística, e a preocupação fundamental é com o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social.

Parte-se da ideia de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Dessa forma, a natureza qualitativa da pesquisa está em consonância com os objetivos do estudo de caso, permitindo a análise das práticas de gestão e do atendimento sob a ótica de questões raciais estruturais que, muitas vezes, escapam às abordagens quantitativas tradicionais. A investigação qualitativa possibilita, assim, revelar as nuances e os mecanismos simbólicos e culturais que sustentam práticas discriminatórias no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa adota o método da pesquisa-ação, por ser o mais adequado aos objetivos propostos, que envolvem não apenas a análise de um problema organizacional, mas

também a proposição de soluções em conjunto com os atores envolvidos no ambiente corporativo. Conforme define Thiollent (2011, p 16), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. No contexto da administração, isso significa uma aproximação direta com os colaboradores e gestores, para que a intervenção proposta esteja fundamentada em dados reais e na vivência prática dos envolvidos. Ainda assim, o autor argumenta que a pesquisa-ação é especialmente útil em contextos organizacionais porque permite que a investigação científica ocorra ao mesmo tempo em que se busca uma melhoria nas práticas administrativas e nos processos decisórios. O método torna-se, assim, uma ferramenta de dupla finalidade: compreender e intervir. Essa abordagem metodológica é particularmente eficaz em estudos sobre clima organizacional, liderança, comunicação interna ou gestão de processos, pois favorece a criação de soluções que tenham adesão prática dos agentes diretamente envolvidos.

Conforme enfatiza Thiollent (2011, p 23):

A pesquisa-ação apresenta uma orientação metodológica que implica o envolvimento ativo do pesquisador com os participantes, visando tanto a produção de conhecimento quanto a melhoria das práticas sociais. Diferentemente de outras abordagens que buscam apenas descrever ou explicar os fenômenos, a pesquisa-ação se propõe a intervir na realidade investigada, promovendo transformações significativas a partir da colaboração entre os sujeitos envolvidos no processo.

Dessa forma, a escolha pela pesquisa-ação justifica-se pela sua adequação aos propósitos deste estudo, que busca compreender uma problemática específica na organização analisada e, ao mesmo tempo, contribuir com alternativas viáveis e construídas coletivamente para a melhoria da gestão.

Para a coleta de dados da presente pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, por ser uma técnica que permite ao pesquisador explorar de forma flexível temas relevantes ao objeto de estudo, ao mesmo tempo em que garante uma base comum de questões. Essa técnica se mostra adequada ao objetivo do trabalho, que busca compreender como o racismo estrutural interfere nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente em um posto de combustível localizado no município de Sant'Ana do Livramento/RS.

Segundo Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada parte de um esquema pré-estabelecido, com perguntas previamente formuladas, mas permite ao entrevistado liberdade para discorrer sobre os temas propostos e ao entrevistador a flexibilidade para aprofundar questões relevantes. Neste estudo, foram entrevistados 28 colaboradores do posto de combustível Espigão de Sant'Ana do Livramento, entre frentistas e gestores, o que confere ao instrumento não apenas consistência metodológica, mas também a possibilidade de capturar diferentes perspectivas sobre a interferência do racismo estrutural nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente. Essa característica torna o instrumento especialmente útil em estudos qualitativos, nos quais o interesse está voltado à interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências.

No contexto desta pesquisa, a escolha por entrevistas semiestruturadas permitiu captar a percepção dos colaboradores e gestores do posto de combustível quanto à presença e às manifestações do racismo estrutural no ambiente organizacional, especialmente nas esferas de recrutamento, promoção, tratamento interpessoal e atendimento ao público. A flexibilidade da técnica permitiu adaptar as questões às particularidades de cada respondente, sem perder o foco central do estudo. Além das entrevistas e da pesquisa documental, foi realizada observação participante, na qual o pesquisador, funcionário do Posto de Combustível Espigão Feluma, atuou de maneira sistemática como pesquisador de campo entre os meses de setembro e novembro de 2025. Nesse período, manteve um diário de campo com registros detalhados das

interações entre gestores, colaboradores e clientes, com atenção especial às situações de hierarquização racial, tratamento diferenciado e oportunidades de promoção, caracterizando uma observação participante em contexto real de trabalho. Portanto, foram utilizadas técnicas de coleta de dados a partir de uma análise documental e base teórica, seguido de entrevista e observação participante, a fim de, junto aos objetivos, estabelecer uma expectativa sobre esta análise e quais dados serão tratados:

Quadro 1 — Técnicas de coleta de dados utilizadas e os objetivos a serem alcançados

Técnica de coleta de dados	Objetivos Específicos	Expectativa
Entrevistas Semiestruturadas, Pesquisa Documental e Observação Participante	Conhecer as práticas de Gestão de Pessoas no Posto de Combustível;	Espera-se obter um diagnóstico das práticas de gestão de pessoas do posto de combustível, incluindo admissão, seleção, capacitação e avaliação de desempenho, a fim de analisar sua eficácia e alinhamento com os princípios de equidade e inclusão, a partir das rotinas vividas pelo pesquisador no posto.
Entrevistas Semiestruturadas, Pesquisa Documental e Observação Participante	Verificar a contribuição do racismo para a desigualdade racial no Posto de Combustível Espigão de Santana do Livramento/RS;	Busca-se identificar práticas institucionais que perpetuam desigualdades raciais, articulando os relatos das entrevistas, os documentos internos e os registros das observações participantes realizadas pelo pesquisador enquanto trabalhador do posto, de modo a evidenciar discrepâncias entre o discurso oficial e as práticas cotidianas.
Entrevistas Semiestruturadas, Pesquisa Documental e Observação Participante	Propor estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade no Posto de Combustível Espigão de Santana do Livramento/RS	Pretende-se fundamentar propostas de intervenção para a promoção da diversidade racial, com base nas evidências obtidas, visando subsidiar políticas institucionais voltadas à equidade no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise interpretativa, abordagem qualitativa que busca compreender os sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas experiências no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas e às relações raciais estabelecidas no atendimento ao cliente. Essa perspectiva é particularmente adequada para estudos que investigam fenômenos complexos como o racismo estrutural, uma vez que permite captar tanto os discursos quanto as ações cotidianas que reproduzem ou resistem a essas estruturas de opressão.

Segundo Denzin (1989, p. 46), “a interpretação está voltada para a construção de significados a partir das experiências vividas pelos indivíduos em seus contextos sociais específicos”. Assim, a análise buscou interpretar os dados de forma contextualizada, articulando as experiências dos sujeitos com os elementos estruturais da organização. Além disso, é importante destacar que a análise interpretativa pode dialogar com etapas mais tradicionais do tratamento de dados em pesquisas sociais.

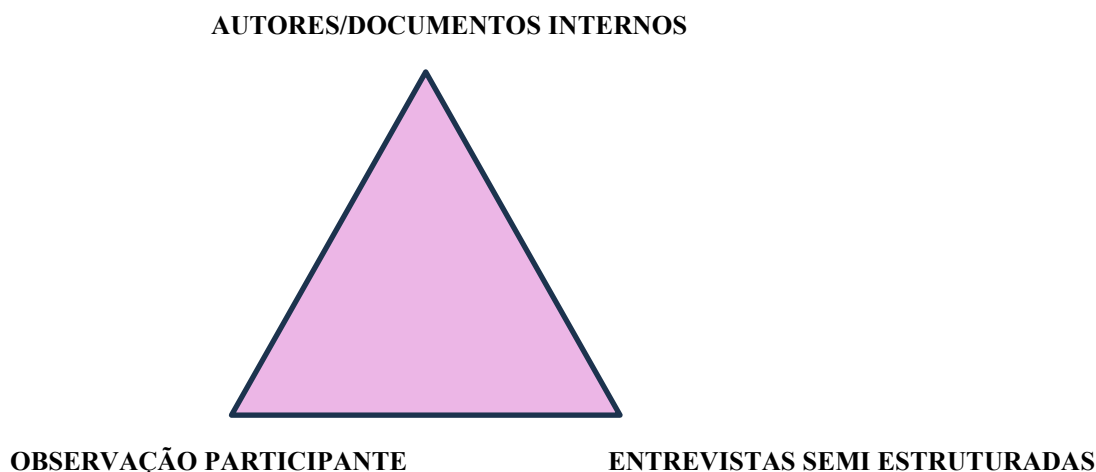
Como afirma Gil (2002, p. 125):

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos, tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou justamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados.

Nesse sentido, ainda que a abordagem seja qualitativa e interpretativa, o processo de codificação e categorização dos dados seguiu critérios sistemáticos, permitindo a posterior relação dos resultados com os referenciais teóricos sobre racismo estrutural e gestão de pessoas. A interpretação foi orientada pelos objetivos do estudo, mas também esteve aberta à emergência de categorias construídas a partir do próprio campo empírico. De acordo com Crenshaw (1991), a interseccionalidade das experiências vividas por sujeitos negros nos espaços organizacionais revela que o racismo estrutural não opera isoladamente, mas se articula a outras formas de opressão, como gênero e classe, o que torna essencial uma análise crítica e contextualizada.

Os dados coletados foram triangulados da seguinte forma:

Figura 1 – Triangulação dos Dados



Fonte: Elaborada pelo autor.

A triangulação entre as fontes de dados – entrevistas, documentos e observação – contribuiu para uma compreensão mais ampla e aprofundada da realidade investigada, permitindo que o pesquisador vivenciasse o cotidiano da empresa e pudesse identificar eventuais contradições entre o discurso institucional e as práticas cotidianas, tanto na gestão interna quanto no atendimento ao público.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada junto aos frentistas da rede de postos Espigão Feluma, composta por sete unidades — seis localizadas em Sant’Ana do Livramento e uma em Quaraí, no Rio Grande do Sul. A análise buscou compreender como se configuram as práticas de gestão de pessoas, as relações raciais e as políticas (ou ausência delas) de inclusão e diversidade no

ambiente organizacional, com base nas entrevistas de vinte trabalhadores e nas observações conduzidas in loco.

Esta seção foi estruturada em seis seções, que refletem as categorias analíticas definidas a partir da análise dos dados. A primeira descreve o perfil dos sujeitos da pesquisa. A segunda aborda as práticas de gestão de pessoas. A terceira discute o racismo como elemento de desigualdade nas organizações. A quarta trata das estratégias de inclusão e diversidade. A quinta apresenta o diário de campo a partir da observação participante, e a sexta discute a pesquisa-ação como instrumento metodológico de transformação.

4.1 Descrição dos sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram vinte e três trabalhadores da rede Espigão Feluma, que atuam principalmente como frentistas, embora alguns também exerçam a função de operadores de caixa, conforme a necessidade de cada unidade, evidenciando uma polivalência fundamental na dinâmica de trabalho. A eles se somam quatro gestores (dois gerentes de pista e duas gerentes de loja); e a CEO da empresa, que forneceram a perspectiva da administração da rede, totalizando o total de vinte e oito entrevistados. Entre os participantes, quatorze se autodeclararam negros ou pardos, enquanto os demais se declararam brancos. A amostra representa o conjunto das sete unidades da rede, conforme exposto no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Dados sociodemográficos dos entrevistados

Entrevist.	Cargo/Função	Sexo	Idade (Anos)	Etnia	Tempo na Empresa
Frent1	Frentista/Op. de Caixa	Masc	22	Branco	1 ano
Frent2	Frentista/Op. de Caixa	Fem	35	Branco	8 anos
Frent3	Frentista	Masc	47	Preto	12 anos
Frent4	Frentista/Op. de Caixa	Fem	28	Branco	3 anos
Frent5	Frentista	Masc	20	Branco	6 meses
Frent6	Frentista/Op. de Caixa	Masc	30	Preto	5 anos
Frent7	Frentista/Op. de Caixa	Masc	40	Pardo	10 anos
Frent8	Frentista	Fem	25	Branco	2 anos
Frent9	Frentista/Op. de Caixa	Masc	33	Preto	7 anos
Frent10	Frentista	Masc	26	Pardo	4 anos
Frent11	Frentista	Masc	45	Branco	11 anos
Frent12	Frentista /Op. de Caixa	Masc	21	Preto	1 ano
Frent13	Frentista/Op. de Caixa	Masc	38	Pardo	9 anos
Frent14	Frentista/Op. de Caixa	Masc	29	Branco	6 anos
Frent15	Frentista	Masc	42	Preto	10 anos
Frent16	Frentista	Masc	23	Branco	2 anos
Frent17	Frentista/Op. de Caixa	Masc	31	Branco	5 anos
Frent18	Frentista/Op. de Caixa	Masc	36	Preto	8 anos
Frent19	Frentista/Op. de Caixa	Fem	27	Pardo	3 anos
Frent20	Frentista	Masc	40	Branco	7 anos
Frent21	Frentista	Masc	29	Preto	6 anos

Frent22	Frentista	Fem	36	Preto	10 anos
Frent23	Frentista	Masc	25	Pardo	3 anos
Gestor 1	Gerente de Pista	Masc	29	Branco	5 anos
Gestor 2	Gerente de Loja	Fem	48	Branco	11 anos
Gestor 3	Gerente de Pista	Masc	43	Pardo	15 anos
Gestor 4	Gerente de Loja	Fem	32	Branco	11 anos
CEO	CEO da Empresa	Fem	35	Branco	9 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os participantes (frentistas e operadores de caixa) possuem idades entre 20 e 47 anos, com tempo de empresa variando de seis meses a doze anos. Já os gestores entrevistados possuem 29 e 48 anos, respectivamente, e um longo tempo de casa (5 e 11 anos). A (CEO1) possui 35 anos e 9 anos de empresa. A maioria possui ensino médio completo e atua em regime de turnos, com carga horária de 44 horas semanais. As entrevistas evidenciaram que o vínculo entre os colegas é cordial e colaborativo, resultado da convivência contínua e da divisão das tarefas.

Contudo, observou-se que as oportunidades de crescimento são percebidas de maneira desigual entre os trabalhadores. Alguns colaboradores afirmaram que não há clareza sobre critérios de promoção, e que raramente alguém é transferido para cargos de maior responsabilidade. Essa percepção dos frentistas contrasta com o discurso da gestão. O Gestor 1 vê a sua "rápida promoção" como prova de que a empresa valoriza o "crescimento interno" e um plano de carreira "claro". Por outro lado, a Gestora 2, embora fiel à empresa, reforça que a ascensão é mais lenta, exigindo "muita dedicação e paciência" para provar "lealdade e competência ao longo dos anos". Apesar de apenas um dos sete gerentes da rede ser negro, a maioria dos frentistas declarou considerar o ambiente de trabalho "respeitoso", embora reconheça que as relações de hierarquia e reconhecimento são mais acessíveis aos funcionários brancos.

Essa caracterização permite compreender o contexto social e racial no qual os sujeitos estão inseridos, servindo de base para as análises que se seguem.

4.2 Prática de gestão de pessoas nas organizações

As entrevistas revelaram que as práticas de gestão de pessoas na rede Espigão Feluma seguem um modelo essencialmente operacional, voltado ao cumprimento de tarefas e manutenção da disciplina. Segundo Maximiano (2006), as organizações que mantêm estruturas rígidas e hierárquicas tendem a priorizar o controle em detrimento do desenvolvimento humano.

Esse modelo operacional é fortemente reforçado pelo discurso institucional da CEO1 sobre a ascensão de carreira: "A empresa é focada na eficiência operacional e na meritocracia. O empregado consegue subir de setor ou assumir mais responsabilidades (com remuneração ajustada) conforme seu rendimento. Não se trata de tempo de casa, mas sim de resultado e capacidade comprovada." (CEO1). A ausência de um plano formal é justificada pela ênfase na meritocracia subjetiva. Esse modelo também é reforçado pelo fato de que a gestão não possui um canal formal de ouvidoria ou denúncias, sendo as reclamações feitas diretamente aos gerentes e levadas aos CEOs da empresa em casos graves. A CEO1 detalhou o fluxo: "Lidamos com conflitos de forma direta e objetiva. O procedimento padrão é: o empregado aborda o gerente imediato para tentar resolver a situação; a questão é imediatamente escalada e passa diretamente para a CEO para uma decisão final." (CEO1). A (Frent22) e outros confirmaram que "Não há um canal formal para reportar isso". Consequentemente, o desenvolvimento profissional se dá de maneira assistemática. Um dos frentistas afirmou: "A gente aprende

observando os colegas, dependemos de algum colega com disposição para ensinar” (Frent3). Outro comentou: “Reunião só acontece quando dá problema, ou para falar de atendimento que precisa melhorar. A reunião de metas de vendas de combustível no mês é somente entre os gestores, ficando a missão de vender mais com os frentistas e os próprios gerentes” (Frent10).

Percebe-se que a ausência de um canal formal de denúncias e a centralização do regimento interno na matriz são práticas que reforçam a verticalidade e o controle, limitando a participação e a transparência para os colaboradores e até mesmo para a gestão local. A restrição na discussão de metas de vendas aos gestores, transferindo a obrigação de resultado diretamente aos frentistas, ilustra o modelo de gestão focado na cobrança de desempenho operacional sem a devida participação na estratégia.

Os gestores confirmam que, embora o aprendizado seja predominantemente prático, treinamentos são realizados de modo geral pelo setor de RH da matriz, consistindo em módulos básicos e padronizados de segurança e atendimento para todos. Embora a empresa realize treinamentos periódicos, estes se concentram exclusivamente no atendimento ao cliente e na padronização de procedimentos, não abordando temas de convivência, diversidade ou valorização humana. Segundo Maximiano (2012), o desenvolvimento de pessoas deve contemplar tanto competências técnicas quanto comportamentais, de modo a fortalecer a cooperação e o comprometimento organizacional.

A ausência de políticas claras de avaliação e promoção também foi apontada pelos entrevistados: “Quem é mais próximo da chefia acaba sendo o escolhido” (Frent14); “Não avaliação, tudo depende da visão dos CEOs e de uma possível indicação do gerente” (Frent17). Essa percepção reforça a existência de um modelo de gestão personalista e subjetivo, que favorece decisões informais e, indiretamente, reproduz desigualdades. No que tange ao processo de recrutamento e seleção, os gerentes entrevistados revelaram que o critério mais importante é a falta de experiência prévia no setor, pois é primordial que os candidatos se adaptem integralmente aos padrões de atendimento e trabalho priorizados pela empresa.

Com base em Almeida (2019), observa-se que a neutralidade aparente das práticas administrativas pode perpetuar formas sutis de exclusão racial, uma vez que a falta de critérios objetivos, o caráter personalista da ascensão e a política de seleção voltada a evitar “vícios de outras empresas” mantêm as estruturas de poder existentes. Além disso, entre as sete unidades da rede, apenas um gerente é negro, o que revela uma desigualdade simbólica no acesso a posições de liderança.

Assim, as práticas de gestão de pessoas da Espigão Feluma ainda se apoiam em métodos tradicionais, centrados na execução e na supervisão direta, sem integração de políticas de reconhecimento, diversidade e participação — aspectos essenciais para a modernização administrativa, conforme propõe Maximiano (2012).

4.3 O racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações

Os resultados da pesquisa evidenciam que o racismo se manifesta de forma estrutural e silenciosa, conforme definido por Almeida (2019). Nenhum entrevistado relatou episódios explícitos de discriminação, mas os depoimentos indicam diferenças sutis no tratamento, nas oportunidades e na visibilidade profissional. Entre os dez trabalhadores negros e pardos entrevistados, vários expressaram sentimentos de menor valorização. Um deles afirmou: “A gente precisa se esforçar o dobro pra mostrar que faz bem o serviço” (Frent5). Outro declarou: “Tem coisa que a gente percebe no jeito que falam, sem precisar dizer nada” (Frent8). Essas experiências traduzem o que Bonilla-Silva (2017) denomina racismo daltônico: a desigualdade disfarçada sob o discurso da meritocracia e da neutralidade.

A empresa, ao não discutir a questão racial, se articula ao que Bento (2022) denomina pacto da branquitude, isto é, um acordo não dito entre pessoas brancas para preservar privilégios materiais e simbólicos, naturalizando a sub-representação de pessoas negras em cargos de liderança, mesmo em contextos que se reivindicam meritocráticos. Essa perspectiva é validada pela própria CEO1: “Nunca foi abordado o tema do racismo estrutural em treinamentos ou reuniões específicas na empresa... não vejo o racismo presente na empresa” (CEO1). A negação do problema pela alta gestão impede o enfrentamento. O Gestor 1 afirma que não identificou formalmente situações com viés racial no ambiente interno e que a política da empresa é de mérito e não discriminação. O (Frent23) relata a manifestação sutil do preconceito: “Eles fazem perguntas que parecem inocentes, mas têm viés racial, sobre onde a gente mora ou o que faz. Ninguém agride, mas fazem-nos sentir diferente” (Frent23). O Gestor 2, no entanto, relata que já identificou atritos que poderiam ter viés racial, intervindo para garantir o respeito.

A presença de apenas um gerente negro em toda a rede reforça a dificuldade de ascensão dos trabalhadores pretos e pardos. Segundo Hasenbalg (1979), mesmo em contextos de modernização, as barreiras de mobilidade racial permanecem enraizadas nas estruturas organizacionais. Esse quadro estatístico foi reforçado pela observação participante, na qual se constatou que os colaboradores negros anteriormente eram considerados para assumir funções de coordenação de turno, mesmo quando apresentavam maior tempo de casa e experiência que colegas brancos. A manifestação mais evidente do racismo estrutural ocorre na relação com o cliente: o Gestor 1 minimiza a questão, afirmando que não houve casos claros ou formalizados de discriminação racial por parte dos clientes e que o profissionalismo da equipe minimiza esses impactos. Em contraste, a Gestora 2 afirma ter presenciado casos de discriminação com frentistas, no qual ela destaca dois frentistas negros.

A Gestora 2 enfatiza que o racismo presente na sociedade afeta profundamente, mas os funcionários preferem manter o silêncio devido ao medo de serem “mal interpretados pelos CEOs da empresa” ao registrarem a denúncia. Em nível simbólico, observou-se que sugestões e opiniões de frentistas negros eram menos consideradas durante as reuniões ou diálogos informais. Essa invisibilidade cotidiana reflete o que Akotirene (2019) descreve como interseccionalidade: a sobreposição entre raça, classe e posição ocupacional como fatores de marginalização.

Portanto, o racismo no contexto estudado não se expressa por atitudes diretas, mas por mecanismos institucionais e simbólicos de exclusão, presentes na gestão e nas relações interpessoais. A ausência de um canal formal de denúncias e o medo de retaliação por parte dos trabalhadores frente à discriminação de clientes demonstram que o silêncio institucional é um fator que impede a gestão de formalizar o tratamento desses casos. O enfrentamento dessa realidade exige políticas explícitas de inclusão e reconhecimento da diversidade racial como valor organizacional.

4.4 Estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade nas organizações

A análise das entrevistas e das observações realizadas demonstra que a rede Espigão Feluma ainda não possui políticas estruturadas de inclusão e diversidade racial. Embora os trabalhadores relatem um ambiente de convivência respeitosa, a ausência de diretrizes institucionais reforça a percepção de que o tema não é prioridade na gestão.

Conforme Fleury (2000), a gestão da diversidade deve integrar o reconhecimento das diferenças às metas organizacionais, estimulando a inovação e o aprendizado coletivo. Na Espigão Feluma, os treinamentos existentes concentram-se na padronização do atendimento,

sem abordar aspectos de convivência ou equidade. As entrevistas com os gestores confirmam que a capacitação é feita pelo RH da matriz, focando na "cortesia universal" e no "profissionalismo e cortesia máxima", o que atesta a percepção dos frentistas. Um dos entrevistados afirmou: “Nunca teve palestra ou curso sobre racismo, cada um pensa do seu jeito” (E9). Outro completou: “Seria bom se a empresa mostrasse que se importa com isso, faz parte do respeito” (Frent15).

Segundo Vojvodic et al. (2022), programas eficazes de diversidade incluem metas de representatividade, formação contínua e mecanismos de acompanhamento. O (Frent23) sugeriu a principal estratégia de mudança: “Criar um canal seguro de denúncias e um comitê de diversidade. Mostrar que a empresa está do nosso lado.” Assim, a rede poderia adotar medidas como ações educativas permanentes, oficinas de sensibilização e espaços de diálogo entre funcionários e gestores. A partir dos achados na pesquisa ação, propõem-se as seguintes intervenções prioritárias na rede de postos espigão feluma: a) criação de um canal formal anônimo e seguro de denúncias de discriminação sem risco de retaliação; b) implementação de um programa contínuo de formação antirracista para gestores e colaboradores, com o foco em racismo estrutural e vieses inconscientes; definição e divulgação de critérios claros e transparentes de promoção e reconhecimento, acompanhados de metas de representatividade racial em cargos de liderança e; d) instituição de um comitê interno de diversidade, com a participação de frentistas e gestores, responsável por acompanhar indicadores de equidade e propor ajustes nas práticas de gestão de pessoas. Essas estratégias promoveriam uma cultura de pertencimento e valorização da diferença.

Além disso, é fundamental estabelecer critérios transparentes para promoções e reconhecimento profissional, reduzindo o impacto de preferências pessoais e de vieses implícitos. Maximiano (2012) reforça que a administração moderna deve considerar o desenvolvimento humano como um eixo estratégico, no qual o desempenho está relacionado à motivação e à justiça organizacional.

O enfrentamento das desigualdades raciais também requer a adoção de mecanismos institucionais de monitoramento, como comissões internas de diversidade e parcerias com instituições públicas ou organizações sociais. A urgência dessa medida é corroborada pela Gestora 2, que observou que os funcionários negros preferem o silêncio diante da discriminação de clientes, temendo serem "mal interpretados pelos CEOs da empresa" se registrarem a denúncia. O fato de ambos os gestores confirmarem a ausência de um canal formal de reclamações contribui para esse silêncio institucional. Conforme Almeida (2019), combater o racismo estrutural significa incluir a pauta racial nos processos administrativos e não tratá-la como uma questão individual.

Portanto, a construção de uma política de diversidade na Espigão Feluma deve começar pelo reconhecimento das desigualdades existentes e pelo comprometimento formal da gestão em promover um ambiente mais inclusivo. Como destaca Fleury (2000), a diversidade, quando bem administrada, torna-se fonte de inovação e de melhoria da performance organizacional.

4.5 Diário de campo: observação participante

A observação participante foi realizada na rede Espigão Feluma, em Sant’Ana do Livramento, e foi conduzida com o pesquisador inserido como frentista nas unidades da rede, o que possibilitou acompanhar escalas, distribuição de tarefas, interações com clientes e decisões diárias de gestão. Essa posição “de dentro” permitiu identificar situações que nem sempre foram verbalizadas nas entrevistas, como a preferência de alguns gestores para alocar trabalhadores brancos em funções de maior visibilidade e contato direto com clientes. com o objetivo de compreender as práticas cotidianas e a dinâmica das relações no ambiente de trabalho. Segundo Thiollent (2011), essa metodologia permite ao pesquisador vivenciar o

contexto estudado e captar nuances do comportamento coletivo que dificilmente emergem em entrevistas formais.

Durante o período de observação, o ambiente da rede se mostrou cooperativo e dinâmico. Os frentistas demonstraram espírito de equipe, auxiliando-se mutuamente nas tarefas. Contudo, foi possível notar diferenciações sutis na maneira como alguns trabalhadores eram reconhecidos ou valorizados. Supervisores brancos eram mais frequentemente indicados para representar a empresa em atendimentos de maior visibilidade, enquanto os frentistas negros permaneciam em funções operacionais.

Em uma ocasião, um gerente comentou, de forma amistosa, que “é melhor o fulano atender, ele tem mais perfil pra esse tipo de cliente”. Embora a frase pareça neutra, reflete um padrão simbólico de distinção — o que Almeida (2019) denomina “dimensão silenciosa do racismo estrutural”.

Foi observado que os treinamentos periódicos da empresa têm foco exclusivo no atendimento ao cliente e na padronização de condutas, não abordando temas de diversidade, ética ou valorização do trabalhador. Para Maximiano (2012), a formação deve desenvolver não apenas habilidades técnicas, mas também valores de convivência, respeito e cooperação.

As relações interpessoais entre os colegas mostraram-se respeitadas e cordiais, mas a comunicação entre funcionários e gestores é vertical e restrita. Reuniões ocorrem apenas quando há necessidade de repassar instruções ou corrigir falhas, não havendo espaço para debate sobre condições de trabalho ou perspectivas de desenvolvimento.

Conforme Bento (2002), essa ausência de diálogo reflete uma forma de segregação simbólica, na qual as diferenças são naturalizadas e os questionamentos são evitados. Dessa forma, as desigualdades permanecem mascaradas por uma aparente harmonia.

A observação participante evidenciou, portanto, que a Espigão Feluma mantém um clima de cordialidade e colaboração, mas carece de políticas estruturadas de valorização e equidade racial. As práticas cotidianas, embora funcionais, reproduzem hierarquias sociais mais amplas e limitam o potencial inclusivo da organização.

4.6 A Pesquisa-Ação

A pesquisa-ação foi fundamental para este estudo, pois permitiu ao pesquisador participar ativamente do ambiente organizacional e interagir com os sujeitos da pesquisa, possibilitando uma compreensão mais profunda das práticas de gestão e das relações raciais. De acordo com Thiollent (2011), esse método combina investigação e intervenção, buscando produzir conhecimento ao mesmo tempo em que promove mudanças no contexto estudado.

No caso do Posto Espigão Feluma, a pesquisa-ação possibilitou diálogo e reflexão entre os trabalhadores sobre suas vivências e percepções. A interação direta e contínua com os frentistas gerou confiança e favoreceu a expressão espontânea das experiências, permitindo identificar desafios como a ausência de reconhecimento e de espaços institucionais de fala.

Ao compartilhar observações e dados com alguns colaboradores e gestores, o pesquisador pôde contribuir para a sensibilização interna quanto à importância de discutir a diversidade racial e a valorização do trabalhador. Essa troca evidencia o caráter transformador da pesquisa-ação, que, segundo Maximiano (2012), promove aprendizado mútuo e inovação organizacional.

Um aspecto marcante foi o surgimento de novas percepções entre os próprios trabalhadores. Um dos frentistas relatou: “Nunca tinha pensado nisso, mas é importante a gente se sentir respeitado e representado” (Frent19). Esse reconhecimento mostra que a reflexão coletiva pode impulsionar mudanças simbólicas no ambiente de trabalho.

A experiência também confirmou que a transformação organizacional não depende apenas de ajustes estruturais, mas da revisão de comportamentos e discursos cotidianos. Assim,

a pesquisa-ação consolidou-se como instrumento não apenas metodológico, mas educativo, ao contribuir para o fortalecimento da consciência crítica sobre a diversidade e a igualdade racial na Espigão Feluma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo geral deste estudo, que é analisar a interferência do racismo estrutural nas práticas de gestão de pessoas e na dinâmica do serviço ao cliente em uma organização do setor de combustíveis localizada em Sant'ana do Livramento/RS, e considerando os objetivos específicos predeterminados: a) Prática na gestão de pessoas nas organizações; b) O racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações e c) Estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade nas organizações, ao final desta investigação foi possível depreender que:

O presente estudo dedicou-se à análise aprofundada da articulação entre o fenômeno social do racismo estrutural e as dinâmicas corporativas, sendo conduzido sob o rigor metodológico de um estudo de caso de abordagem qualitativa. Os achados corroboraram a hipótese central, confirmando que o racismo estrutural constitui um fator interveniente de natureza limitadora, impingindo impactos significativos à equidade das oportunidades internas e à percepção de qualidade na experiência do consumidor. Verificou-se que o racismo, enquanto um sistema que pereniza iniquidades e desigualdades de índole histórica, manifesta-se de forma sutil, transcendendo os atos explícitos de discriminação para se consolidar na manutenção silenciosa de um status desigual no ambiente laboral e de serviço.

No que tange ao objetivo referente à prática na gestão de pessoas, a investigação evidenciou a insuficiência de políticas afirmativas e a persistência de processos seletivos e meritocráticos ancorados em critérios excessivamente subjetivos. Tal conjuntura propicia a perpetuação da sub-representação de indivíduos negros em posições de maior relevo ou visibilidade. Essa dinâmica restritiva obstaculiza as vias de ascensão e fragiliza a diversidade no quadro funcional. Adicionalmente, as inter-relações no ambiente de trabalho revelaram a necessidade premente de um trabalho contínuo de sensibilização, visto que comentários e expressões de cunho racial, por vezes dissimulados sob a forma de "brincadeiras", permeiam o cotidiano da equipe, indicando uma falha na cultura organizacional que exige a atenção imediata da alta administração.

Em análise ao objetivo que versa sobre o racismo como elemento de desigualdade racial nas organizações, a pesquisa desvelou a sua operação de maneira institucionalizada e inconsciente. No cenário do atendimento ao cliente, foram coletadas percepções de que a diferença no tratamento dispensado, claramente associada à raça/cor da pele, configura-se como uma realidade velada. Este achado robustece a tese da incidência do denominado racismo de abordagem — onde o cliente negro pode ser submetido a um escrutínio mais intenso ou a um serviço menos cortês — o que atesta a internalização da hierarquia racial vigente na sociedade pela própria dinâmica de serviços.

Finalmente, sobre o objetivo de propor estratégias para a implementação de políticas de inclusão e diversidade, a principal implicação prática reside na necessidade inadiável de implementação de um programa de conscientização e formação antirracista. Esse programa deve estar articulado à criação de um canal formal de denúncias, à definição de critérios objetivos de promoção com metas de representatividade racial e à constituição de um comitê de diversidade, de modo a transformar os resultados desta pesquisa-ação em mudanças concretas e monitoradas nas práticas de gestão de pessoas e no atendimento ao cliente.

Essa proposta alinha-se à pertinência da Pesquisa-Ação como a metodologia ideal para a fase subsequente de intervenção.

A Pesquisa-Ação, que foi utilizada durante a pesquisa de campo, constituiu-se como uma ferramenta de extrema importância para a percepção do pesquisador em seu mergulho empírico. Sua aplicação potencial permitiu que os colaboradores pudessem perceber a relevância de se tornarem agentes ativos no desenvolvimento, aplicação e avaliação das mudanças antirracistas, transformando o diagnóstico obtido neste estudo em ação concreta e mudança efetiva na prática institucional da empresa. Ao adotar a pesquisa ação, o presente estudo não se limitou a descrever a presença do racismo estrutural, mas promoveu um processo inicial de sensibilização e construção coletiva de alternativas, envolvendo gestores e colaboradores. Os encaminhamentos aqui sugeridos configuram um primeiro ciclo de intervenção, que pode ser ampliado em ações futuras de monitoramento, avaliação e revisão das políticas de gestão de pessoas na rede

Como limitação intrínseca do estudo, é fundamental salientar o seu desenho metodológico de caso único, o que restringe as possibilidades de generalização dos resultados a outros contextos organizacionais. Para o avanço da produção científica, sugere-se a replicação desse estudo em outros segmentos do comércio e serviços, a fim de demonstrar a importância da interferência do racismo estrutural e de seus impactos sociais e econômicos. Sugere-se, ainda, a investigação aprofundada da perspectiva do cliente sobre o tratamento recebido e, sobretudo, a realização de um estudo quantitativo que se dedique a mensurar o impacto econômico (perda de clientes e alta rotatividade de pessoal) decorrente das práticas de racismo estrutural.

Em síntese conclusiva, o enfrentamento à interferência do racismo estrutural configura-se como um imperativo ético e estratégico que exige do campo da Administração a superação da mera análise para se engajar ativamente na busca por soluções. Espera-se que este trabalho contribua substancialmente para fomentar a reflexão e, principalmente, a ação, pavimentando o caminho para um ambiente organizacional mais justo, verdadeiramente diverso e equitativo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.
- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BAGETTI ZEIFERT, A. P.; DEZORDI WERMUTH, M. A.; CHAVES DE MATOS, G. E. **Racismo estrutural e desigualdade social no Brasil: possibilidades de enfrentamento a partir do cooperativismo**. Revista Brasileira de Estudos Políticos, v. 129, 31 dez. 2024.
- CARNEIRO, A, S. **A construção do outro como não-ser como fundamento do ser**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- COÊLHO SANTANA, J; AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo, SP: Sueli Carneiro; Pólen, 2019. 152 p. ISBN 978-85-98349-69-5. Cadernos de Linguagem e Sociedade, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 270–273, 2019.
- BENTO, C. **O pacto da branquitude: racismo, branquitude e responsabilidades no mundo do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- BENTO, M. A. S. **Pactos narcísicos da branquitude no Brasil**. In: BENTO, Maria Aparecida Silva (org.). **Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONILLA-SILVA, E. **Racismo sem racistas: cor e desigualdade na América Latina**. Rio de Janeiro: Pallas, 2017.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. **Institui o Estatuto da Igualdade Racial**; altera as Leis n 7716, 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, p. 1, 21 jul. 2010.

BRASIL, Lei nº 14.532, de 11 de janeiro de 2023. Altera a Lei nº 7.716/1989 para equiparar a injúria racial ao crime de racismo. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jan. 2023.

CRENSHAW, K. **Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color**. Stanford Law Review, v. 43, n. 6, p. 1241–1299; 1991.

DENZIN, N. K. Interpretive biography. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras**. RAE-revista de administração de empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.. **Uma abordagem crítica dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2024**. São Paulo: FBSP, 2024. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2024.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

FREYRE, G. **Casa-Grande & Senzala**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1933. Analisando a convivência entre senhores e escravos e o mito da democracia racial no Brasil

GALVIN, T. **“Re-Evaluating Diversity”: Reviving critical discourse in diversity research in organization studies**. Academy of Management Best Conference Paper of 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ, L. **A importância da organização da mulher negra no processo de transformação social**. Raça e Classe, Brasília, v. 2, p. 133-141, 1988.

HASENBALG, C. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IBGE. **Estatísticas Sociais: Desigualdades Raciais no Mercado de Trabalho**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). A desigualdade racial no Brasil nas três dimensões da inclusão social. Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/4630df26-7a4b-482c-89fb-16a64c44e933/download>. Acesso em: 20 out. 2025.

LINKEDIN (2024). Pesquisa sobre Racismo Estrutural e Ascensão Profissional.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H. (1979). **A estruturação das organizações**. Penhascos de Englewood NJ: Prentice Hall.

NKOMO, S. M., & COX, T., Jr. (2002). **Diverse identities in organizations**. In S. R. CLEGG, C. HARDY, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (p. 338–356). Sage Publications, Inc.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Diversidade Aprendiz: pesquisa sobre diversidade e inclusão nas empresas brasileiras**. Genebra: OIT, 2021.

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. **Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance**. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p. 1–28, 1999.

ROBBINS, S; COULTER, M. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

SCHWARCZ, L. M. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VOJVODIC, A. et al. **Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações (Série Universitária)**. 1. ed. (Edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2022.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

a) ENTREVISTAS PARA OS GESTORES:

Dados iniciais (identificação – para uso interno, manter sigilo)

- Sexo:
- Idade:
- Raça/cor (conforme autodeclaração):
- Cargo/função atual:
- Tempo na empresa:

1. Perfil e Contexto da Gestão

- Qual é o seu tempo de experiência na gestão do posto de combustível?
 - Como a equipe de colaboradores é formada? (Número de funcionários, setores, etc.)
 - Quais são os principais desafios que a gestão enfrenta no dia a dia?
 - Como você descreveria o perfil dos clientes que frequentam o posto?
-

2. Políticas e Documentação da Gestão de Pessoas

- O posto possui algum documento formal (manual, código de conduta, regimento interno, etc.) que orienta o comportamento dos funcionários?
 - Quais são as etapas do processo de recrutamento e seleção? Existem critérios documentados para a contratação?
 - Existe algum plano de carreira ou processo de avaliação de desempenho para os colaboradores?
 - Como funciona o processo de capacitação e treinamento? Ele é igual para todos os cargos?
 - A empresa possui um canal formal para que os funcionários possam fazer reclamações ou denúncias sobre o ambiente de trabalho?
-

3. Práticas de Gestão de Pessoas e Racismo Estrutural

- No processo de seleção, você já observou a preferência por um determinado perfil de candidato que não estivesse formalmente documentado?
 - No dia a dia, como a gestão lida com conflitos ou situações de tensão entre os funcionários? Você já identificou alguma situação com viés racial?
 - Existe alguma política específica sobre diversidade e inclusão na equipe?
-

4. Atendimento ao Cliente e Racismo Estrutural

- A gestão tem alguma política ou treinamento sobre como lidar com clientes de diferentes perfis?
- Você já presenciou ou recebeu relatos de funcionários sobre tratamento diferenciado por parte dos clientes, baseado em raça?
- Na sua opinião, o racismo presente na sociedade afeta a maneira como os clientes interagem com a equipe e vice-versa?

b) ENTREVISTAS PARA OS FUNCIONÁRIOS

Dados iniciais (identificação – para uso interno, manter sigilo)

- Sexo:
 - Idade:
 - Raça/cor (conforme autodeclaração):
 - Cargo/função atual:
 - Tempo na empresa:
-

1. Experiências no ambiente de trabalho

1. Como você descreveria o ambiente de trabalho aqui no posto?
 2. Você sente que todos os colaboradores são tratados da mesma forma? Por quê?
 3. Você já presenciou ou vivenciou situações de desrespeito ou tratamento diferente com base na raça/cor da pele? Poderia contar um pouco sobre isso?
-

2. Gestão de pessoas e relações raciais

4. Como você avalia a forma como a empresa realiza processos como contratação, promoção e distribuição de tarefas?
 5. Você percebe se existe alguma diferença de oportunidades entre colaboradores brancos e negros? Se sim, como isso se manifesta?
 6. A empresa já realizou algum tipo de capacitação sobre diversidade, igualdade racial ou temas parecidos? Você participou? O que achou?
-

3. Convivência e relações interpessoais

7. Como são as relações entre os colegas de trabalho? Existe respeito e inclusão entre pessoas de diferentes raças?
 8. Você acredita que existe racismo no ambiente de trabalho, mesmo que de forma sutil? (Como piadas, comentários, exclusões, etc.)
 9. Em sua opinião, como o racismo estrutural pode influenciar o funcionamento da empresa ou o comportamento dos funcionários?
-

4. Atendimento ao cliente

10. Na sua experiência, você já notou alguma diferença no tratamento de clientes com base na raça/cor da pele? Como isso aconteceu?
11. Você acha que os colaboradores recebem orientações sobre como tratar todos os clientes de forma igualitária e respeitosa?
-

5. Possibilidades de mudança

12. Que tipo de ação você acha que poderia ser feita aqui na empresa para promover mais igualdade e respeito racial?
13. O que você gostaria que mudasse na forma como a empresa lida com questões de diversidade racial?
-

6. Encerramento

14. Você gostaria de comentar mais alguma coisa que ache importante e que não foi perguntado?
15. Aceita ser contatado(a) novamente caso haja necessidade de esclarecer alguma resposta?